



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

Título: Evaluación de la calidad del servicio brindado en la Lavandería “Clodomira Acosta Ferrals”.

Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial

Autor: Juliet Rojas Packard

Tutora: Letney Cruz Hernández

Matanzas, 2020

Dedicatoria

A la memoria de mis abuelos Lazara E González Rubio y Felipe V Packard Sánchez donde quiera que estén se sientan orgullosos.

Agradecimientos

- A mis padres por todo el amor y cariño que siempre me han brindado en todos estos años, a ellos les debo todo.
- A mi hermana por el apoyo brindado y por compartir junto a mi este camino.
- A toda mi familia que siempre ha estado ahí para mí en cada momento
- A mi tutora Letney Cruz Hernández por el tiempo empleado en mi a pesar de toda la situación por la que hoy estamos atravesando, muchas gracias.
- A todas las personas que de una manera u otra han contribuido a lo largo de mi carrera como estudiante.

Gracias por todo

Declaración de autoridad

Yo, Juliet Rojas Packard me declaro como única autora de este Trabajo de Diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial; en disposición de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" y a la Lavandería Cárdenas "Clodomira Acosta Ferrals" a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Y para que así conste, firmo presente a los ____ días del mes de _____ del _____.

Firma del autor

Firma del tutor

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Resumen

La calidad de la lencería que se emplea en un hotel, constituye un factor clave para el prestigio que se le pretende transmitir a un cliente. La limpieza e higiene que posean las prendas harán que la actividad en conjunto sea exitosa, o termine en fracaso. El presente Trabajo de Diploma es el resultado de una investigación realizada en la Lavandería "Clodomira Acosta Ferrales", entidad subordinada al grupo empresarial SERVISA Matanzas con el objetivo general de proponer un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio brindado en la entidad. Para ello se propusieron diferentes técnicas y herramientas de investigación como: diagrama de Pareto, entrevistas, mapa de procesos, diagrama de flujo, ciclo de servicio, análisis operacional, método de expertos Kendall, panel de clientes, diagrama causa-efecto, entre otros. Se propusieron además diferentes herramientas informáticas como el gestor bibliográfico ENDNOTE, Microsoft Word, Excel. Del total de bibliografía consultada el 17% es en idioma inglés y el 33% lo representan los últimos cinco años.

Palabras claves: Calidad, servicios, satisfacción del cliente

Abstract

The quality of the lingerie used in a hotel is a key factor for the prestige that it is intended to convey to a client. The cleaning and hygiene of the garments will make the activity as a whole successful, or end in failure. This Diploma Work is the result of an investigation carried out in the "Clodomira Acosta Ferrales" Laundry, an entity subordinate to the SERVISA Matanzas business group with the general objective to proposing a procedure for evaluating the quality of service provided in the entity. Different research techniques and tools were propose such as: Pareto diagram, interviews, process map, flow diagram, service cycle, operational analysis, Kendall expert method, client panel, cause-effect diagram, among others. Different computer tools such as the bibliographic manager ENDNOTE, Microsoft Word, Excel were proposed. Of the bibliography consulted, 17% is in the English language and 23% representing the last five years.

Keywords: Quality, services, customer's satisfaction.

Índice

Capítulo I: Marco Teórico Referencial.	19
1.1 Conceptualización de calidad según varios autores	19
1.2 Evolución de la calidad	23
1.2.1 Tipos de Calidad	25
1.3 Gestión de la calidad	29
1.3.1 Principios de la Calidad	31
1.4 Servicio al cliente	35
1.4.1 Tipos de servicios	37
1.4.2 Características fundamentales de los servicios	38
1.4.3 Servicio de lavanderías hoteleras	40
1.5 Calidad de los servicios	41
1.5.1 Modelo conceptual de la calidad del servicio	41
1.5.2 Importancia de la calidad del servicio.	42
1.5.3 Factores que influyen en el servicio esperado	43
1.6 Clientes	43
1.6.1 Características de los tipos de clientes	45
1.6.2 Satisfacción al cliente	46
1.7 Evaluación de la calidad en los servicios	47
Capítulo II: Caracterización de la entidad. Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio	49
2.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio	49
2.2 Antecedentes de la investigación	54
2.3. Análisis de las metodologías y procedimientos	54
2.4. Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio	55
2.5. Principales técnicas y herramientas empleadas	63
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Bibliografía	69

Anexos	74
Anexo 1. Cartera de clientes de la lavandería “Clodomira Acosta Ferrales”	74
Anexo 2. Insumos del proceso de lavado.....	75
Anexo 3. Organigrama de la lavandería “Clodomira Acosta Ferrales”	76
.....	76

Introducción

Actualmente, las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional; tal como plantea (Acosta Díaz, 2013), cada vez es mayor la competencia y se exige mucho más para existir.(Guzmán, 2018)

(Drucker, 1999) señala que todas las empresas tienen que hacer de la competitividad global una meta estratégica, de manera tal que ninguna empresa puede tener la esperanza de sobrevivir, ni hablar de ser exitosa, a menos que esté a la altura de los estándares fijados por los líderes en su campo, en cualquier lugar del mundo, referidos a elementos de competitividad que tienen en cuenta los diseños organizativos. Para lograrlo, hay que tener un enfoque hacia la calidad de la gestión de las organizaciones, lo cual implica, como señala Valls Figueroa (W Valls Figueroa, 2006) la mejora sistemática de: la eficacia, la eficiencia y por ende de su efectividad.

Calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñado(González, 2018)

El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.(Alzueta, 2012)

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el

largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos(Berry, 1988)

Existen muchas formas de buscar la calidad en servicio, incluso realizando ejercicios simples como preguntarse internamente ¿Qué tan confiables somos para nuestros clientes? ¿Contamos con una velocidad en la entrega de nuestras respuestas acorde con el tiempo que un cliente esperaría? ¿Qué tanto conocemos a nuestros clientes? Pero lo verdaderamente importante es poder medir los niveles de satisfacción con la finalidad de poder obtener datos que le ayuden a la empresa a tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad de servicio y de esta forma conseguir un elemento que cree una ventaja por sobre sus competidores. Lamentablemente hoy nos encontramos con un sin número de empresas de servicio que han decidido crear departamentos de atención de clientes, pero en su mayoría, lo que estos departamentos hacen es estandarizar a los clientes, crear procedimientos inflexibles que más allá de conseguir una buena acogida, sólo logran que los clientes se sientan cada vez menos escuchados.(Santos, 2016)

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte, se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte, puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado, aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad.

Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. Carlos Colunga Dávila lo establece de la siguiente manera: “Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite”.(Méndez, 2013)

El punto de partida de toda gestión de la calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que

respondan a sus necesidades. La empresa es más eficaz cuando llega a personalizar su respuesta para la necesidad de cada cliente, cuando conoce por anticipado una necesidad potencial aún no expresada(López Lemos, 2015)

Si se habla de los sistemas de gestión de la calidad, desempeña un factor determinante la serie ISO 9000. Esta es un conjunto de normas que aportan las reglas básicas para desarrollar un sistema de gestión de la calidad, siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece (Ferrando Sánchez & Granero Castro, 2013)

Esta esencia se resume en los ocho principios de gestión adoptados en la norma en su versión del 2015: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque de procesos, mejora continua, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones. Estos principios son el pilar de un sistema de gestión de la calidad y pueden ser utilizados para guiar a las organizaciones a mejorar su desempeño y a cumplir con cualquier norma certificable (Sánchez Rivero, 2016)

El conocimiento y la aplicación de los mismos permiten de forma general establecer una visión clara del futuro de la organización. Permite además establecer metas y objetivos desafiantes; aumentar los ingresos y la cuota de mercado de las empresas así como la eficacia del uso de los recursos y tener costos más bajos; aumentar la fidelidad de los clientes; motivar, inspirar, alentar y reconocer al personal interno; evaluar las consecuencias y los impactos de las actividades sobre las partes interesadas; comprender la importancia de la existencia de la interdependencia entre los procesos; tomar decisiones informadas y aumentar la capacidad de crear valor. Existen muchas formas diferentes de aplicar estos principios, pero será la naturaleza de la organización y los desafíos específicos que esta enfrenta los que determinarán la manera en que estos se implementarán (Henning Thurau, 2016; Oliver, 2016; Selden, 2016; Zaratiegui, 1999).

La importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los

clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos

Con una gran cantidad de requerimientos que varían todo el tiempo, hoy las empresas deben lidiar con clientes que son cada vez más complejos, manejan gran cantidad de información respecto de sus preferencias, son exigentes en relación con lo que esperan obtener, el consumidor de hoy en día está realmente interesado en el valor que le aportará el producto o servicio que busca. Es por ello que actualmente las organizaciones de cualquier tipo (empresas, privadas, públicas, sociales, etc.) tratan de incorporar metodologías que les ayuden a medir los niveles de satisfacción de sus clientes, ya que de esta forma se aseguran de seguir formando parte de las preferencias.

El concepto y aplicación de la gestión de la calidad, como todo, ha ido evolucionando. Comenzó aplicándose únicamente a la producción industrial y ha ido extendiéndose a todas las empresas, tanto de productos como de servicios.(Cabrera, 2004)La calidad en cualquier servicio se ha convertido en una de las estrategias estrella del sector turístico. La gestión de la calidad en el servicio, afecta directamente al proceso de alojamiento y a la experiencia vivida dentro del hotel, ya que permite conocer la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.(Serrano, López, & C. García, 2007)

Este sector, 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, 2014)

El turismo es un fenómeno multidisciplinar y complejo, donde la aparición de destinos turísticos alternativos, en un momento de crisis como el actual, hace más necesario que los agentes económicos dispongan de herramientas de análisis adecuadas para analizar la calidad de servicio. La calidad de servicio es un aspecto clave para lograr el éxito en un sector tan competitivo como la industria hotelera.(Benítez del Rosario, 2011)

En las empresas de servicios, y especialmente las hoteleras, se pueden ofrecer los mismos servicios, pero de diferente manera. En la diferenciación del servicio es donde se pueden añadir esas ventajas apreciadas por los clientes.

La calidad de servicio es estrategia ganadora. Las estrategias basadas en la calidad total permiten compaginar acciones de diferenciación y reducción de costes, es decir, ser más competitivos.(Unidas, 2013)

Entre los principales objetivos del sector turístico, están apostar por la calidad de los servicios, conformar nuevos y mejores productos, el desarrollo de hoteles de alto estándar, mejorar la comercialización y la promoción, mayor uso de las nuevas tecnologías, potenciar el turismo náutico, de eventos e incentivos, cultural, de naturaleza, salud, circuitos; potenciar desarrollos inmobiliarios asociados a campos de golf, impulsar al sector privado y promover el país como destino de paz y seguridad.(Felipe 2017)

El vertiginoso crecimiento del turismo en el mundo ha ocasionado que esta actividad se haya convertido en la principal fuente de desarrollo socioeconómico de muchos países subdesarrollados. En Cuba este sector ha sido denominado en los últimos años, la locomotora de la economía cubana.(Rodríguez Escambray, 2020)

El turismo no es una actividad nueva en Cuba. Al igual que en el mundo, tuvo su auge a partir de los años 50. En esa época, cuando el desarrollo turístico en la mayor de las Antillas estuvo muy ligado a la presencia de la mafia norteamericana en la Isla, Estados Unidos era el mercado principal, y el juego y la prostitución eran las principales ofertas de la Isla.

Este turismo de ciudad condicionó el poco desarrollo del producto natural cubano en esa etapa. Con el triunfo de la Revolución comenzó la política norteamericana de bloqueo y se eliminó el turismo proveniente de Estados Unidos. A partir de 1959, el desarrollo de la economía estuvo dirigido a otros programas importantes del país, por lo cual el turismo era entonces fundamentalmente nacional, hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional.

En los años 80 comienza la reapertura al turismo internacional, pero es en 1990 que se produce un nuevo enfoque del desarrollo de este sector, se crean las primeras empresas mixtas y corporaciones con capital foráneo, y el turismo lideró durante los últimos tiempos la inversión extranjera en Cuba. Esto genera un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en los ingresos. Desde

1996, cuando se logró por primera vez sobrepasar el millón de visitantes, Cuba se ha propuesto consolidarse como destino mundial y del Caribe.

Para comercializar su producto turístico, la mayor de las Antillas cuenta, principalmente, con la hospitalidad popular y calidad de su pueblo, excepcionales atractivos naturales, un patrimonio histórico autóctono, prolífica vida artística y cultural, un desarrollo sanitario único, la estabilidad política y la seguridad para los turistas. (Rodríguez Escambray, 2020)

Hoy el turismo en Cuba proporciona aproximadamente un 2.5 por ciento del PIB como contribución directa a los ingresos nacionales. Solo en 2018 el turismo ingresó 1 840 millones 331 mil dólares, lo que lo ubica en la segunda actividad económica de importancia en el país.(Guerrero Alonso, 2013). El turismo representa hoy el sector de más pujanza dentro la economía cubana y un significativo aporte a la balanza de pagos. Constituye, además, la mejor esperanza para sortear los difíciles tiempos que atraviesa el país, debido fundamentalmente a factores externos: los deprimidos precios en el mercado mundial del petróleo y las materias primas que Cuba exporta; la disminución de los ingresos por la exportación de servicios profesionales provocado, en gran medida, por cambios políticos y contracción económica en los países consumidores; y el persistente bloqueo comercial y financiero de EEUU que no parece será modificado en el futuro inmediato.(Betancourt, 2020)

Un país con más hoteles puede ser un país con más valor, más desarrollo, más potencial. Por ello, el gobierno apuesta al turismo como su carta de triunfo.(Guerrero Alonso, 2013).

El sector hotelero cubano tiene como premisa que la calidad de los servicios constituye la máxima prioridad, ante esta realidad se hace necesaria una acertada gestión de todos los elementos que garantizan el incremento de los niveles de desempeño. De esta forma esta industria encamina sus esfuerzos hacia la prestación de servicios que cumplan los requisitos del cliente y estén en correspondencia con los estándares internacionales.

La calidad en los servicios hoteleros posee mucha importancia, siendo su máximo objetivo conseguir la excelencia en la calidad teniendo como premisa la satisfacción del cliente lo cual es primordial para posicionarse ante la competencia. Ofrecer calidad tanto en sus productos como en servicios se traduce en una mayor garantía y seguridad para el cliente.

Para las empresas relacionadas con el sector turístico, la calidad se vuelve todavía más crucial en estos tiempos en los que vivimos inmersos en la validación masiva en redes sociales, donde una referencia personal hecha por cualquier persona es más valiosa que la publicidad en cualquier medio. Razón por la que son cada vez más, los hoteleros dispuestos a implantar un sistema de gestión de calidad que les ayude a seguir los procedimientos adecuados para una mejora continua dentro de la empresa.

La calidad de la lencería que se emplea en un hotel, constituye un factor clave para el prestigio que se le pretende transmitir a un cliente. La limpieza e higiene que posean las prendas harán que la actividad en conjunto sea exitosa, o termine en fracaso, por lo cual los hoteles tienen dos opciones: tercerizar el servicio o crear una lavandería dentro del mismo. La lavandería es el lugar donde se realiza el proceso de lavado de la ropa con los niveles de calidad requeridos por los clientes, con el propósito de que el servicio solicitado satisfaga las necesidades y expectativas de los mismos, para esto cuentan con el equipamiento tecnológico necesario. Es de suma importancia mantener el correcto funcionamiento de cada equipo existente en la lavandería, puesto que permitirá cumplir con los niveles estándares de calidad requeridos y con la entrega en tiempo de los pedidos de los clientes.

En el mundo entero el servicio de lavandería es considerado como un servicio independiente, de hecho, existen las llamadas lavanderías industriales o túneles de lavado, donde se presta un servicio completo que va desde el alquiler de la lencería hasta la puesta del avituallamiento en el hotel, de ahí que se le atribuya a este servicio un papel esencial para la satisfacción de las necesidades de los hoteles. La importancia de este servicio viene dada en que

repercute directamente en la satisfacción del turista. De cierta manera este servicio tiene relación con todos los departamentos que generan su existencia.

Con el propósito de ofrecer un mejor servicio a sus clientes, algunas empresas hoteleras se han decidido por la subcontratación o externalización de los servicios de lavandería, aunque no se considere un servicio de valor añadido en los hoteles, debido al volumen de trabajo que genera esta actividad y a que las lavanderías industriales poseen mejor tecnología; en otro orden los grandes volúmenes que se procesan en ellas, permiten que se logren *costes* inferiores y una mejor calidad final.

La tendencia en alza de la externalización de los servicios de lavandería es un hecho, no obstante, aún existen algunos empresarios que de acuerdo a los momentos que se viven en el mundo, piensan que la calidad y cuidado del lavado fuera del hotel no satisface a sus clientes, esto hace que en ocasiones algunos hoteles opten por centralizar sus servicios de lavandería, pero estos no representan una cifra considerable y siempre les traerán como consecuencia un incremento en sus costos.

Teniendo en cuenta los antecedentes antes referidos, se plantea como problema científico en la realización de la presente investigación: Inexistencia de un procedimiento que permita evaluar la calidad del servicio brindado en la Lavandería Cárdenas “Clodomira Acosta Ferrals”

Siendo el objetivo general de esta investigación: Proponer un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio brindado en la Lavandería Cárdenas “Clodomira Acosta Ferrals”

De ahí se establecen los objetivos específicos siguientes:

1. Elaborar el marco teórico referencial con los elementos fundamentales relacionados con la calidad de los servicios para la selección del procedimiento más adecuado.
2. Identificar las herramientas a utilizar en el procedimiento propuesto para la evaluación del servicio

Entre las principales técnicas y herramientas empleadas se encuentran: diagrama de Pareto, entrevistas, mapa de procesos, diagrama de flujo, ciclo de servicio, análisis operacional, método de expertos Kendall, panel de clientes, diagrama causa-efecto, entre otros.

La investigación se estructura de la siguiente manera:

- **Capítulo I:** Marco teórico referencial.

Se analizan los diferentes aspectos teóricos relacionados con el tema tratado, donde se definen importantes conceptos de calidad en los servicios y la relación existente entre los elementos que integran el mismo. Incluye un análisis de las definiciones fundamentales, que sirve de apoyo para el desarrollo de la investigación.

- **Capítulo II:** Caracterización de la entidad. Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio.

Se aborda la caracterización del objeto de estudio describiéndolo completamente, además se expone la metodología de la investigación a aplicar posteriormente, así como las principales técnicas utilizadas en la investigación.

- Finalmente se exponen las **Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía**, y un grupo de Anexos que apoyan la comprensión de la investigación.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial.

En este capítulo se abordan los elementos teóricos siguientes: conceptualización de calidad según varios autores, las diferentes etapas por las que ha transitado la calidad y los tipos de calidad que existen. También se abordará qué se entiende por gestión de la calidad y sus principios. Se debatirá además temas vinculados con servicio al cliente, los tipos de servicios, las características fundamentales de los servicios y adentrándonos un poco más en el tema que nos ocupa nos referiremos a los servicios de lavandería hotelera, así como a la calidad de los mismos y su importancia. De igual manera se hará referencia al modelo conceptual de la calidad del servicio y los factores que influyen en el servicio esperado. Este capítulo contiene como otro elemento bibliografía sobre el término clientes, las características de los tipos de clientes y para concluir un epígrafe relacionado con la evolución en la calidad de los servicios.

1.1 Conceptualización de calidad según varios autores

La calidad es una de las palabras más de moda dentro del mundo de la gestión empresarial. Es difícil encontrar a algún directivo que no esté interesado en la misma. (Camisón, 2006)

El fundamento del concepto de calidad actual nació en la industria armamentística durante la segunda guerra mundial, y después de terminada la guerra, se aplicó al mundo industrial; por ello existe abundante literatura sobre calidad en esta área donde encontramos muchas definiciones de este concepto; sin embargo, a pesar de la complejidad de algunas de ellas, todas contienen siempre, implícitamente, dos conceptos: cumplimiento de algunas especificaciones (de acuerdo con unas normas) y adecuación de los servicios a las expectativas y necesidades de los clientes (usuarios, pacientes, estudiantes...) para que éstos generen satisfacción. (Arias Coello, 2016)

La calidad puede referirse a diferentes aspectos de la actividad de una organización: el producto o servicio, el proceso, la producción o sistema de prestación del servicio o bien, puede entenderse como una corriente de pensamiento que impregna toda la empresa.(Aja Quiroga, 2002)

A lo largo de su desarrollo, el concepto de calidad, ha contado con aportaciones de muchos autores, entre ellos Jurán, Crosby, Deming, Ishikawa y otros, que han conseguido evolucionar el concepto mediante sus estudios.(Gumucio, 2005)

De acuerdo a (Dictionary, 2012)la calidad puede definirse como “la condición o propiedad de alguna cosa que la hace valiosa o apreciable”. Es la conformidad relativa con las especificaciones, el grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño. En el Cuadro 1.1 se presentan algunas definiciones dadas por varios autores, desde los clásicos hasta aquellos más recientes.

Cuadro 1.1. Definiciones de calidad por diferentes autores.

Autores	Definiciones
(Parasuraman, 1985)	La discrepancia entre el servicio esperado y el servicio recibido. Es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto
(Deming, 1988)	Es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que "una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".
(Ishikawa, 1988)	Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.
(A. V. Feigenbaum, 1991)	Debe iniciarse con el diseño del

	producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.
(Kotler, 1991)	Es el conjunto de aspectos y características de un producto y es el servicio que guarda relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes.
(Zeithaml, 1992)	Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y la expectativa relacionando con él, un conjunto de elementos secundarios cuantitativos y cualitativos de un producto o servicio principal.
(J.M. Juran & Gryna Frank, 1993)	Es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto. Es adecuación al uso. Es no tener deficiencias.
(Crosby, 1996)	Es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Es hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos
(Cantú Delgado & Reavill, 2001)	La calidad abarca todas las cualidades tangibles o intangibles con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien sirve de él.
(Wilfredo Valls Figueroa & Vigil Corral, 2002)	No se puede entender por el cumplimiento de un solo aspecto, sino que es un concepto más abarcador

	que debe considerar todos los elementos de la organización: las entradas, los procesos, salidas, el cumplimiento de los requisitos del cliente eficientemente; logrando su satisfacción. O sea, satisfacer a los clientes a través de una gestión eficaz, eficiente, efectiva e integral de la organización.
(R. G. Schroeder, 2011)	Es el hecho de satisfacer o superar las peticiones del cliente ahora y en el futuro.
(Tarí Guilló, 2014)	Producir bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes
(ISO9000, 2015)	Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas tanto para clientes externos como internos
(Ibarra Morales & Casas Medina, 2015)	(...) la calidad deja de circunscribirse a las características propias de un producto y empieza a abarcar a toda la empresa, dando como resultado el binomio empresa-cliente. Se centra más en la presencia de valor que en la ausencia de defectos supuesta por el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los conceptos analizados anteriormente, se pudiera decir de manera general, que la calidad es el establecimiento y cumplimiento de normas

rigurosas en todas las actividades y procesos que permitan una percepción de excelencia, por parte del cliente externo y/o interno, del producto y/o servicio brindado.

1.2 Evolución de la calidad

A lo largo de la historia encontramos múltiples manifestaciones que demuestran que el hombre ha conseguido satisfacer sus necesidades adquiriendo aquello que le reportaba mayor utilidad. Así, de una forma u otra, se preocupaba y se preocupa por la calidad de lo que adquiere. Como consecuencia, para comprender el significado actual del término calidad resulta conveniente analizar el proceso histórico que lo ha desarrollado hasta alcanzar el actual enfoque integral o sistémico, distinguiendo cinco etapas claves:

- Edad media-revolución industrial
- Revolución industrial-finales siglo XIX,
- Administración científica-II Guerra Mundial
- II Guerra Mundial-década de los setenta
- Década de los ochenta y noventa(Tarí Guilló, 2014)

Para ver cómo ha evolucionado la calidad durante el presente siglo, se le puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo:

- Desde la revolución industrial hasta 1930

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

- Etapa. 1930-1949.

El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos. Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.

Se podría decir que en esta época "la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla".

- Etapa. 1950-1979.

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos. Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.

Las etapas anteriores "estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado". Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

- Etapa. Década del 80.

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para

construir una organización empresarial que las satisfaga. La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización.

En esta etapa, la calidad era vista como "una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra"

- Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total.

El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad actual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización. Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.(Turmero, 2009)

1.2.1 Tipos de Calidad

La calidad ha sido uno de los factores constantes a la hora de producir y adquirir productos o servicios, por ello es considerada una propiedad imprescindible que les otorga un valor superior frente a otros. Actualmente, ya existen soluciones tecnológicas que ayudan a mantener un óptimo control en los tipos de calidad base que rigen el sector empresarial.(Mora 2011)

El control de los diferentes tipos de calidad se ha convertido en un imperativo en todas las empresas debido a que guarda estrecha relación con el mantenimiento y el progreso de la competitividad. Si bien la calidad comienza internamente, transcurriendo por todos los procedimientos de la compañía, esta tiene gran impacto en la percepción y aceptación del consumidor.

Para otorgar garantía de calidad de un producto o servicio se deben tomar en consideración todas las acciones que aseguran que este cumple con los requisitos de calidad desde su etapa inicial hasta la entrega a los clientes, quienes bajo una satisfacción o juicio contrario ayudarán en la determinación de la calidad.

- Calidad que se espera

Es la que se obtiene del producto mismo; son las características que los consumidores esperan conseguir para sentirse satisfechos.

- Calidad que satisface

Cuando tienen todas las propiedades y características que el usuario tiene la confianza y seguridad que encontrará.

- Calidad sorprendente

Es la calidad que va más allá de lo esperado por el consumidor. El producto tiene tecnología o innovación con características que el consumidor desconocía y se queda más atraído por lo que se le ofrece.

- Calidad externa

Su función es garantizar productos que satisfagan al consumidor, para así asegurar la lealtad hacia el producto o servicio que le permita mantenerse competitivo en el mercado.

- Calidad de diseño

Se debe diseñar un producto que cumpla con todos los requisitos que garanticen la aceptación por parte del consumidor, desde su forma, envase, textura y especificaciones del mismo.

- Calidad de conformidad

Se refiere a la garantía dada de que el producto cumple con las normas y estándares establecidos como sello de calidad.

- Calidad de disponibilidad

Es cuando los productos siempre están al alcance de los clientes. Debe existir una disponibilidad de acceso de manera fácil y práctica para que no se produzca una escasez, en el momento.

- Calidad de servicio post-venta

Es la garantía que el cliente tiene de que su producto será respaldado, en caso de avería u otros inconvenientes.

- Calidad objetiva

Es una calidad relacionada a la producción del mismo. Es lo que se palpa pero que a simple vista no se ve.

- Calidad percibida

Es lo que percibe el cliente a simple vista, si es aceptada por el consumidor por su calidad, la comprará al momento.

- Calidad de concepción

Tiene que ver con las etapas en el proceso de producción y su función es medir las características solicitadas por el mercado que lo va a consumir y la que el fabricante tiene en proyecto.

- Calidad de concordancia

Compara la fabricada con las características elaborada en el producto para ver si concuerdan con lo proyectado.

- Calidad de servicio

El producto llega a la mano del cliente y le facilita su adquisición, de manera rápida y eficiente.

- Calidad de producción

Cuando cumple las especificaciones de diseño.

- Calidad de valor

Tiene como meta ofrecer un producto de mayor valor, que lo esperado por el cliente, pero con precios más económicos y accesibles para todo el mercado.

- Calidad total

Es un concepto de calidad que involucra a todo el personal organizacional de la empresa, para que todos los departamentos y niveles obtengan los máximos beneficios, tanto del producto que se produce con materiales de primera y que el personal esté bien capacitado para brindarle la mejor atención al cliente.

- Calidad técnica

Es la que se puede medir o percibir por la indicación y características del producto, ya sea por lo impreso en dicho producto.

- Calidad funcional

Es la forma de cómo se brinda el servicio. Se percibe si el cliente está satisfecho con lo recibido y si ha llenado todas sus expectativas.

- Calidad corporativa o empresarial

Es tener presente, de manera corporativa, las exigencias y requerimientos que pide el consumidor, para satisfacer sus necesidades, y a la vez, mantener niveles de mejoría constantes en el personal, desde el trabajador más simple hasta los niveles gerenciales para brindar un excelente servicio.

- Calidad de vida

Es la manera o estilo que adquiere el individuo buscando una vida más placentera y de bienestar, llenando a plenitud todas sus necesidades tanto en lo físico, personal y material, de acuerdo a las exigencias de la sociedad donde se desenvuelva.

- Calidad de los alimentos

Es el conjunto de cualidades que tienen los alimentos, que lo hacen aceptables para el consumo humano. Ya sea por su textura, color, forma, y apariencia que van desde el recolector del campo hasta el consumidor final.

- Calidad de los recursos humanos

Para que una empresa pueda satisfacer a sus clientes con los mejores niveles de calidad, debe de tener un equipo de empleados capacitados y preparados en todas las áreas en general.

- Calidad de gestión

Es una función que permite a cualquier empresa o institución planear, ejecutar, controlar y asegurar que todos los procesos internos se unifiquen para lograr un producto de calidad y la satisfacción de los clientes.(profesionales, 2017)

1.3 Gestión de la calidad.

Algunas de las definiciones de gestión de la calidad dadas por diferentes autores son:

Autores	Definiciones
(ISO9000, 2015)	La gestión de la calidad no es más que el grupo de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Además incluye actuaciones como el establecimiento de políticas, objetivos, la planificación, el control y la mejora de la calidad.
(Arias Coello, 2016)	La define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, orientada a todas las actividades empresariales, operativas y de gestión, siendo la satisfacción del cliente, un

	elemento clave en los objetivos de una organización.
(Espí & Lemaitre, 2010)	<p>Define la gestión de la calidad como: un proceso de aseguramiento y mejoramiento continuo, donde todas las áreas de la entidad educativa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades de los usuarios y la sociedad, logrando con ello mayor calidad, pertinencia e impacto, con eficiencia, eficacia y efectividad.</p> <p>Según el autor la gestión de la calidad implica un análisis sistémico de toda la organización; donde la calidad representa un elemento de trascendente importancia en la planificación empresarial, de esta forma todos los miembros de una empresa deben tener participación en la calidad de su producto o servicio.</p>

Fuente: elaboración propia.

La gestión de la calidad implica un análisis sistémico de toda la organización; donde la calidad representa un elemento de trascendente importancia en la planificación empresarial, de esta forma todos los miembros de una empresa deben tener participación en la calidad de su producto o servicio. (González, 2018)

Bajo este entorno que abarca todos los ámbitos de la empresa surge la Gestión de la Calidad Total (TQM, Total Quality Control), una nueva filosofía de gestión

que busca una ventaja competitiva, la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de sus expectativas.(A. V. Feigenbaum, 1971)

Luego de analizar lo planteado con anterioridad se puede llegar a la conclusión que la gestión de la calidad es el conjunto de actividades que se llevan a cabo, correlacionadas con el objetivo de dirigir y controlar una organización en temas de calidad, siendo uno de estos objetivos finales y más importantes la satisfacción con excelencia de las necesidades del cliente y lograr así la lealtad de este. Abarca cada parte y persona de la empresa y debe formar una parte importante de la planificación estratégica de la misma.

1.3.1 Principios de la Calidad

Un principio de gestión de la calidad se puede definir como una regla básica utilizada para dirigir y operar una organización. Se enfoca en la mejora continua del desempeño a largo plazo, enfocándose en los clientes y determinando las necesidades de todas las partes interesadas.(Noguez, 2015)

En la norma ISO 9000 en su versión del año 2000 se introducen los ocho principios de la calidad de los que puede decirse que hacen parte de las mejores prácticas de organización empresarial actual.(Alemán, 2015)

Los ocho principios de gestión de la calidad son el marco de referencia para que la dirección de cada organización guíe a la misma, orientándola hacia la consecución de la mejora del desempeño de su actividad.

Principio	Uso	Ventaja
Enfoque al cliente	<p>Puesto que las organizaciones dependen de sus clientes, deben conocer sus necesidades y requerimientos y hacer lo posible para superar sus expectativas</p> <p>Su uso permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigar y comprender lo que quiere y necesita el cliente • Coordinar las necesidades del 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento la fidelidad del cliente. • Aumento de los ingresos y de la eficacia de los recursos de la empresa.

	<p>cliente con los objetivos de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medir la satisfacción del cliente. • Sistematizar la atención al cliente. 	
Liderazgo	<p>Corresponde a los líderes establecer y mantener un ambiente en el que el personal se involucre para lograr los objetivos de la empresa.</p> <p>El liderazgo empresarial permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fijar metas y objetivos • Crear y mantener una misión, visión y valores de la empresa. • Trabajar con confianza. • Proporcionar al personal recursos y libertad. • Considerar las necesidades de todas las partes y reconocer las contribuciones de cada uno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la motivación laboral para conseguir los objetivos. • Mejora la comunicación entre niveles. • Se unifica el sistema de evaluación.
Participación del personal	<p>Los recursos humanos son el alma de la empresa. La utilización del principio posibilita al personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender el papel de su contribución e identificarse con la empresa. • Adoptar un enfoque responsable. • Compartir conocimientos y problemas. • Buscar mejorar. 	<p>Como beneficios se obtienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La motivación y el compromiso. • La responsabilidad y la creatividad. • La mejora de la disposición a contribuir.

<p>Enfoque en los proceso</p>	<p>El uso de procesos en la gestión permite mejorar resultados.</p> <p>Este principio permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoptar un enfoque sistemático de lo que es necesario para llegar a los resultados. • Identificar posibles factores de mejora. • Establecer responsabilidades. Analizar. • Evaluar posibles impactos sobre las distintas partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados consistentes. • Reducción de costes empresariales. • Mejora de la utilización de los recursos.
<p>Gestionar como un sistema</p>	<p>Entender y gestionar los procesos como un sistema.</p> <p>La aplicación conduce a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar el sistema. • Comprender las interdependencias entre procesos. • Reducir barreras entre procesos. • Establecer comportamientos tipo. • Facilitar la medición y la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la eficacia y eficiencia. • Mayor integración.

Mejora continua	<p>Debe constituir un objetivo permanente.</p> <p>Su aplicación lleva a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar un enfoque consistente. • Capacitar continuamente a las personas. • Establecer formas para medirla y tomar conocimiento de los resultados en productos, procesos... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas en el desempeño. • Alineación de actividades y flexibilidad.
Decisiones basadas en hechos	<p>Las decisiones deben basarse en los datos disponibles.</p> <p>Su uso favorece:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El análisis de datos y su mejora. • La accesibilidad de los datos. • El equilibrio entre la experiencia y la intuición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores argumentaciones. • Toma de decisiones

--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Usar los principios de calidad como marco en una empresa u organización sirve de base para la mejora en el desempeño. Su utilidad reside precisamente en su generalidad, por cuanto podrán adaptarse en su aplicación a las características, sector, y circunstancias de cada entidad

1.4 Servicio al cliente

Un servicio es un conjunto de actividades que busca responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de trabajadores que laboran para el estado o para las empresas particulares. Entre ellos pueden mencionarse los servicios de: electricidad, correos, agua potable, teléfono, transporte, salud y educación.

Otras fuentes lo han denominado de la siguiente manera:

Autor	Definición
(Da Silva, 2018)	El servicio al cliente se refiere a toda la gestión que realiza una empresa o una organización para cubrir las necesidades de las personas que utilizan o compran sus productos o servicios. Para ofrecer un buen servicio al cliente las empresas primero debe identificar y conocer las

	características y las necesidades de los clientes para, posteriormente, tomarlas en cuenta durante todo el proceso transaccional, incluyendo la pos-compra.
(Serna Gómez, 2006)	El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.
(R.G. Schroeder, 2006)	El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho
(Lamb, Hair, & Mc Daniel, 2002)	Es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.
(J.M. Juran & Gryna Frank, 1993)	Considera que “es un trabajo realizado para otros, y puede proporcionarse esencialmente a un consumidor, a una institución, o incluso a ambos”.
(Kotler, 1991)	Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.
(Berry, 1988)	Son aquellas actividades intangibles e identificables aisladas, que propician la

	satisfacción esperada cuando se vende a los consumidores o clientes y que están vinculados a la venta de un producto u otro servicio.
(Stanton, 1989)	Para producir un servicio puede requerirse o no de un producto intangible, sin embargo, cuando se requiero no hay transferencia de esos bienes tangibles. Como prontuario puede decirse que el servicio es el resultado de aquella actividad que percibimos y de la cual formamos parte en conjunto con la persona o el medio que interactúa.

Fuente: elaboración propia.

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, planteo a modo de resumen la siguiente definición de servicios:

Los servicios son actividades identificables, intangibles y percederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes

1.4.1 Tipos de servicios

Dependiendo de la actividad comercial de la organización, se reconocen dos tipos de servicios:

- Servicio de Productos

Este se caracteriza por un menor grado de preocupación por parte de la organización, ya que los bienes son tangibles y el cliente tiende a relacionar

variables como precio, distribución o acceso al producto, con el valor agregado que percibe al consumirlos. Es decir, la satisfacción del cliente va de la mano de aspectos operativos relacionados con la calidad en sí del producto y no del trato personal que recibe de los empleados.

- Servicio de Servicios

Por su naturaleza intangible, su consumo inmediato y la inseparabilidad con el factor humano, tienden a ser subjetivos y producen mayor grado de preocupación para la organización, Estos se rigen bajo dos plataformas, la primera que es lo que espera recibir el cliente con respecto al servicio y la segunda es lo que el cliente recibe al hacer uso del servicio. Independiente del tipo de servicio, siempre hay una relación directa de lo que espera y recibe el cliente, y la brecha que existe entre estos dos aspectos es la razón por la cual las empresas necesitan implementar acciones de servicio al cliente con el objetivo de minimizar dicha brecha.

Debido a que existe una relación constante entre organización y cliente es importante que la empresa identifique el tipo de cliente que está involucrado en los procesos internos y externos de la misma. Dependiendo del rubro de la empresa así existen diferentes clientes(Sánchez Galán, 2019)

1.4.2 Características fundamentales de los servicios

Las *características* fundamentales que diferencian a los *servicios* de los bienes (y que el mercadólogo debe tomar en cuenta) son cuatro: 1) Intangibilidad, 2) inseparabilidad, 3) heterogeneidad y 4) carácter perecedero.(Thompson, 2006)

1. Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el

personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible".

2. Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.

3. Heterogeneidad: O variabilidad, significa que los *servicios* tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al *factor humano*; el cual, participa en la producción y entrega.

Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día. Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. *Para* superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

4. Carácter Perecedero: O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la

dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

1.4.3 Servicio de lavanderías hoteleras

No hay dos hoteles iguales, pero todos poseen un elemento común: tienen éxito o fracasan dependiendo de la calidad del Servicio que prestan.

Los **hoteles**, son establecimientos que requieren de una imagen de limpieza que transmita a sus huéspedes calidad en el servicio y buen hacer, por ello, deben contar con un servicio integral por parte de las lavanderías.

Son muchos los hoteles que optan por disponer de una lavandería propia por las ventajas que ello les supone, destacando un mayor control directo sobre las prendas, aunque, por otro lado, esto implique la necesidad de tener que formar al personal que va a dirigir dicho departamento para que defina bien el método de trabajo con el fin de obtener la máxima productividad.

Por otro lado, la tendencia actual de las empresas es la tercerización de servicios es decir externalizar el servicio de lavado de ropa. Esta externalización de los servicios tiene varias ventajas: convierte costes fijos en variables, aumenta la flexibilidad para ajustarse mejor a los cambios de la demanda, posibilita la retribución según resultados y aporta mayor calidad y eficiencia gracias a la especialización. Además de brindar mayor comodidad pues el hotel puede “olvidarse” de ejecutar dicha tarea y centrarse en responsabilidades mayores imposibles de delegar, profesionalidad porque un servicio de lavandería externa se dedica solamente a trabajar por la mejora y conservación de las prendas que llegan a sus manos pues trabajar con profesionales siempre aporta tranquilidad y mayor satisfacción en los resultados, ahorrar en tiempo, es ahorrar en dinero, un servicio de lavandería industrial proporciona todos los materiales necesarios para conseguir la calidad de lavado en las prendas. Un hotel con lavandería externa ahorra en gastos tan importantes como luz, agua y tiempo, en definitiva, en dinero.

1.5 Calidad de los servicios

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas.(Fernández Campanioni, 2013) Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio. Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.(Villalba Sánchez, 2013)

Cuando hablamos de calidad en servicio, inmediatamente se nos viene a la mente el concepto CLIENTE. Hoy en día, como clientes, todos buscamos calidad, queremos productos que satisfagan nuestras necesidades, a un bajo costo, que sea durable, tecnológico, que exista una gran variedad de opciones en el mercado, etc. Por otro lado, esperamos servicios que se encuentren orientados a la satisfacción de nuestras necesidades, en donde nos entreguen una buena atención en términos de amabilidad, información, por mencionar algunas. (Duque, 2005)

Desde este punto de vista, la calidad en servicio es uno de los aspectos más importantes para asegurar la permanencia de las empresas en el mercado, sin embargo, hoy nos encontramos con gran número de clientes disconformes principalmente con los servicios que se le entregan.

1.5.1 Modelo conceptual de la calidad del servicio.

Un modelo de *calidad del servicio* no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos

básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

Uno de los modelos que mejor resume esta realidad es el de (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) donde se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí:

1. La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos.
2. La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes.

1.5.2 Importancia de la calidad del servicio.

Para toda empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, conseguir la excelencia en la calidad (camino hacia la satisfacción del cliente) es primordial para posicionarse ante la competencia. Ofrecer calidad tanto en sus productos como en servicios se traduce en una mayor garantía y seguridad para el cliente.

El servicio brindado ha sido considerado como una herramienta fundamental para el éxito de cualquier empresa, eso conlleva a la aplicación de competencias y estrategias en beneficio de otros.

La percepción de haber recibido calidad en el servicio es importante en el proceso de toma de decisiones. Los consumidores desean tener una experiencia de compra memorable, siendo el aspecto más importante de esta experiencia de compra su percepción del servicio.

Si una organización no proporciona un servicio de calidad, la probabilidad que ese cliente continúe como patrocinador de la organización es muy baja. Un cliente compra en los lugares donde se sienta cómodo y donde el servicio prestado sea de la más alta calidad.

Los beneficios de la calidad en los servicios se pueden concretar en: A corto plazo un mayor beneficio debido a unas mayores ventas y a un mayor precio. Los consumidores prefieren pagar más por una marca que les asegura y cumple un mejor servicio. Los clientes quieren verse protegidos y por ello si es necesario pagan precios algo más altos. A largo plazo es el mejor camino para que una empresa crezca. Aunque una calidad superior implique también un mayor coste, este será compensado por la economía de escala que genera el crecimiento. Lo que diferencia a las organizaciones a largo plazo es la calidad de sus productos y de sus servicios.

1.5.3 Factores que influyen en el servicio esperado

Dentro del servicio esperado existen factores que pueden influir en la aceptación del cliente hacia este servicio:

1. Comunicación boca a boca: la opinión que se forma en el potencial cliente depende de lo que oye decir sobre él a otros consumidores.
2. Necesidades personales: las características y circunstancias personales de cada cliente modifican las expectativas que se puede llegar a crear.
3. Experiencias anteriores: las expectativas que tienen los clientes que no han utilizado nunca el servicio no suele ser las mismas que las de aquellos que ya han experimentado con el uso de ese servicio o con otro de características similares.
4. Comunicación externa: se refiere a los mensajes directos e indirectos que lanzan las empresas a sus clientes, de los cuales se destaca el precio.

1.6 Clientes

El término **cliente** es un término que puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva en la que se lo analice.

Algunas definiciones de “cliente” son:

- Según (Gardey & Pérez Porto, 2009) : En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes constantes, que acceden a dicho bien de forma

asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

- Según (Kotler, 2003): Las empresas que intentan aumentar sus ventas y beneficios tienen que emplear un tiempo y unos recursos considerables para lograr nuevos clientes. Además, según estos renombrados autores, el conseguir nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales.
- Según (Albrecht, 1990): El cliente puede ser definido a partir de 7 principios:
 - Un cliente es la persona más importante en un negocio.
 - Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
 - Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es un objetivo.
 - Un cliente nos hace un favor cuando llega, no le estamos haciendo un favor atendéndolo.
 - Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio, no es un extraño.
 - Un cliente no es solo dinero en la registradora, es un ser humano con sentimientos y merece ser tratado respetuosamente.
 - Un cliente merece la atención más comedida que podemos darle, es el alma de todo negocio.

De esta forma se concreta que el cliente es la base principal de todo servicio y es el factor fundamental que permite conocer cómo marcha la empresa en cuanto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Es personaje importante es el portavoz del reconocimiento o la mala funcionalidad de las entidades, de él depende la superación de los trabajadores en aras de mejorar las deficiencias que percibe.

1.6.1 Características de los tipos de clientes.

Las organizaciones deben tener referenciados sus clientes y definidos para enfocar en ellos los objetivos y se puedan realizar efectivamente los servicios.

Según (J.M. Juran, 1993): Los clientes se clasifican en:

- Clientes externos: Estos son impactados por el producto o servicio, pero no son miembros de la empresa (u otra institución) que produce el producto o servicio. Entre los clientes externos están incluidos quienes compran el producto o servicio, los organismos reguladores del gobierno, el público en general (que puede ser impactado a causa de un producto inseguro o porque causa daños al entorno), etc.

Dentro de los clientes de este tipo se encuentran los potenciales, los objetivos y los perdidos.

- Clientes internos: En toda empresa hay numerosas situaciones en que departamentos y personas suministran productos a otros. A los que lo reciben los llamaremos “clientes” a pesar del hecho de que ellos no son clientes en el sentido habitual, es decir, aunque no compren el producto.

Dentro de los clientes de este tipo se encuentran los directos y los de apoyo.

- Usuarios: Los usuarios son aquellos clientes que realizan operaciones positivas con el producto. Como usuarios incluiremos a las empresas que compran un producto para utilizarlo como materia a introducir en su proceso, los comerciantes que revenden un producto, los consumidores que hacen el último uso del producto.

Según Juran los tipos de clientes son:

En primer lugar, los clientes se dividen en dos grandes categorías que dependen de:

- 1- Su relación actual con la empresa u organización
- 2- De la posible relación que puedan tener en el futuro con ella.

En ese sentido, se clasifican de la siguiente manera:

- Clientes actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es muy importante porque es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

- Clientes potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que dará lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de los ingresos futuros.

1.6.2 Satisfacción al cliente

La calidad, el servicio y el cliente están estrechamente relacionados, de ahí que se hace necesario analizar que la satisfacción hacia el cliente es un punto en común que entrelaza estas categorías, por lo que una vez que estén bien definidas: la evaluación y diagnóstico son elementos que medirán su comportamiento para poder cumplir con la razón de ser de una entidad.

A continuación, se hace referencia a diferentes conceptos de satisfacción del cliente.

Según (Thompson, 2010), si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar, por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio, Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

(Hayes, 1999) plantea que la satisfacción del cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio menos las

expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicio.

(Kotler P.1997) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: La lealtad del cliente que se traduce en futuras ventas, difusión gratuita que se traduce en nuevos clientes y una determinada participación en el mercado.

1.7 Evaluación de la calidad en los servicios

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación, el mismo se realiza a través de indicadores y se puede diferenciar por dos períodos muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

Una primera etapa que comprende los años anteriores a la década de los cincuenta, caracterizada por métodos desarrollados en la producción y basados en criterios internos y propios de la empresa, sin tomar en consideración el criterio del cliente. Esta etapa se desarrolla bajo una relación demanda- oferta favorable a la demanda donde $D > O$, determinando la poca importancia del criterio del cliente.

La segunda etapa comienza en la década de los 60 y se mantiene vigente en la actualidad, esta se caracteriza por una relación demanda – oferta muy favorable a la oferta, donde el cliente juega un papel decisivo y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo. Coincidentemente en este período las empresas de servicios toman auge y muchos de los modelos utilizados para la evaluación de la calidad hacen referencia directa a estas empresas.

No obstante, debido al papel decisivo del cliente y el énfasis externo de la calidad, el carácter inicial de este proceso para emprender la gestión es de suma importancia debido a que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad provocaría una deficiente gestión de la misma en cualquier empresa. Uno de los indicadores básicos de la calidad del servicio lo constituye la satisfacción de los clientes, la cual se operativiza por la diferencia entre la

percepción y la expectativa de los clientes y constituye un precedente de la calidad percibida. En la evaluación de la calidad de un servicio, los únicos criterios que realmente son relevantes, son los que establecen los usuarios. Sólo los usuarios juzgan la calidad, todos los demás juicios son irrelevantes.

La NC ISO 9000:2015 refleja que la evaluación de la calidad comprende aquellas actividades realizadas por una empresa, institución u organización en general, para conocer la calidad en ésta. Para (Ivanoveich, 1989) la evaluación de la calidad constituye "un examen sistemático para determinar en qué medida una entidad es capaz de cumplir los requisitos especificados". (Espinosa, N. 1986), plantea que la evaluación de la calidad es el conjunto de acciones que incluyen la selección de la nomenclatura de los índices de calidad, la determinación de sus valores y la de los índices básicos y de los relativos con el objetivo de fomentar las mejores soluciones a los fines del control y dirección de la calidad. (Valls. W ,2006), concluye que la evaluación de la calidad percibida del servicio es el proceso de determinación del nivel de calidad de la Servucción, el cual se materializa por la diferencia entre el nivel de expectativas y percepciones, en cada momento de la verdad del ciclo de servicio y tiene como resultado la valoración general del cliente medido a través del grado de satisfacción. Este proceso permite determinar la eficacia de la gestión de la calidad y debe abarcar las tres etapas que conforman el ciclo de vida de la calidad del producto, utilizando indicadores directamente relacionados con la satisfacción del cliente.

De todo lo expuesto anteriormente, se puede llegar a la conclusión de que la evaluación constante de la calidad es muy importante y se debe mejorar desde todo punto de vista, por lo que el diagnóstico es un proceder que hay que efectuar como garantía de una calidad en los servicios y procesos de la organización ya que la propia naturaleza de la diagnosis y su significado específico definen su estrecha relación con el análisis y la evaluación, sin embargo en muchas ocasiones se subestima este primordial proceso o se mediatiza mediante evaluaciones deficientes y carentes de análisis que limitan su alcance y efectividad, lo que afecta la toma de decisiones.

Capítulo II: Caracterización de la entidad. Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio

En este capítulo se realiza una caracterización de la entidad objeto de estudio y se explican de manera detallada cada uno de los pasos del procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio en la Lavandería Cárdenas “Clodomira Acosta Ferrals”, así como las técnicas y herramientas empleadas durante el desarrollo de la investigación.

2.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio

SERVISA, S.A., es una empresa integral, perteneciente al Ministerio del Turismo de Cuba (MINTUR), diseñada para brindar servicios de apoyo, a través de un grupo de actividades que aseguren un producto turístico cubano sostenible y garanticen la plena satisfacción de sus clientes. Reúne varias líneas de negocios como son: la línea de productos alimenticios y la línea de

higienización. Esta última línea se posiciona en el mercado turístico es través de una red de Tintorerías bajo la marca “Unimax, y Lavanderías Profesionales”, empleando para ello una Nueva Tecnología de Lavado Ecológico, llamado “WetCleaning”. Lo hace, además, de la mano de sus socios comerciales Girbau y Suchel-Proquimia, quienes han diseñado un nuevo sistema de lavado profesional llamado ADVANCE. Este sistema de lavado para lavanderías profesionales permite la limpieza en húmedo de textiles etiquetados para drycleaning, nace como alternativa al uso de disolventes, y posibilita la total flexibilidad para poder lavar todo tipo de tejidos con la máxima calidad y respeto de los mismos.

El grupo de lavanderías unido a este propósito tiene como nombre **Lavanderías Unicornio** el cual ofrece un beneficio en los costes a los hoteles, con el objetivo de garantizar a sus clientes ahorro de tiempo, viabilidad de trámites y pagos, inventario y almacenaje, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La organización tiene el propósito de suministrar un servicio de lavado y alquiler de lencería con los niveles de calidad requeridos, y el cumplimiento de los requisitos reglamentarios. Esta política establece el compromiso de la organización con la gestión y el aseguramiento de la calidad en la producción. Las Unidades de Base de Lavanderías Unicornio mantienen un sistema de calidad de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 para asegurar que los niveles de calidad se cumplan y se mejoren continuamente. Entre este grupo de lavandería se encuentra la “Clodomira Acosta Ferrales” la cual está ubicada al este de la ciudad de Cárdenas y a unos 15 km de la playa de Varadero, Matanzas; la instalación comenzó a prestar sus servicios en 1983, bajo la administración de la Empresa Turística de Varadero; en los años noventa forma parte sucesivamente de ABATUR S.A. y actualmente está bajo la administración de Sucursal SERVISA Matanzas, con una capacidad productiva de 1.9 t/hora. Cuenta con las instalaciones y equipamiento básico indispensable para prestar el servicio de lavado, secado y/o planchado de lencería; tratamiento y alquiler de lencería, así como recogida, almacenamiento y distribución a los clientes. Cuenta con las instalaciones y equipamiento básico indispensable para prestar el servicio de lavado, secado y/o planchado de lencería; tratamiento y alquiler

de lencería, así como recogida, almacenamiento y distribución a los clientes; su equipamiento básico de la marca GIRBAU S.A., comprende:

- 2 túneles: 12 Módulos (Viejo) y 10 Módulos (Nuevo)
- 3 lavadoras (de ellas: 1 de 110 kg; 2 de 55 kg): mantelería y tratamiento
- 9 secadoras (100 kg) y 1 Secador de 55 kg.
- 4 mangles: 3 de dos rodillos y 1 de un rodillo.
- 1 plegador automática de toallas.
- 2 empacadoras retráctiles.
- 1 sistema de dosificadores (túneles).
- 1 sistema de dosificadores (3 lavadoras).
- Carros para el movimiento de la ropa limpia y sucia.
- 3 calderas.

Cuentan con varios almacenes, 10 camiones y un panel para distribución, otros vehículos, edificios socio-administrativo y otras facilidades.

Misión

SERVISA Matanzas es una empresa de servicios diversos destinada a satisfacer en alimentos, higienización, reparaciones automotrices e impresiones gráficas al Ministerio del Turismo en la provincia de Matanzas.

Visión

Ser una empresa líder del grupo en el país en servicios de aseguramientos diversos al turismo, distinguida en el territorio por la calidad, la eficiencia y la eficacia.

Servicio

Los servicios que brinda la lavandería se muestran en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Cartera de Servicios.

Lisa	Felpa
Sábanas King	Toallas piscina
Sábanas cameras	Toallas baño
Sábanas personales	Toallas cara
Sábanas cunas	Toallas faciales
Fundas de diferentes medidas	Toallas Manos
Sobrecamas de diferentes medidas	Frazada
Cortinas	Sobrecamas
Manteles	Salto de cama
Cubremanteles	Cortinas
Servilletas	Cubre colchones
Vuelo colchón	Alfombrines
Vuelo mesa	Batas de baño
Faldón	

Fuente: elaboración propia.

Clientes

La entidad cuenta con 31 clientes, los cuales se muestran en el **Anexo 1**.

Proveedor

El proceso de lavado utiliza diferentes insumos, cuyo único proveedor es la empresa Suchel-Proquímia. Dichos insumos se muestran en el **Anexo 2**.

Análisis de la Variable Humana:

La lavandería cuenta con una plantilla existente de 166 trabajadores, los cuales se encuentran divididos por sexo y categoría ocupacional como se muestran en las figuras 2.1 y 2.2 respectivamente.

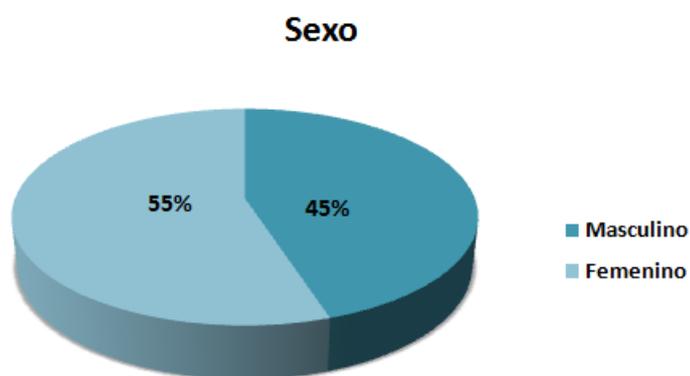


Figura 2.1 Porcentaje de trabajadores por sexo.

Fuente: elaboración propia.

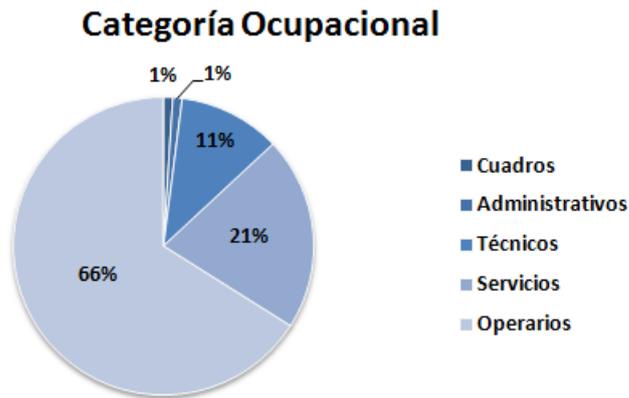


Figura 2.2 Porcentaje de trabajadores por categoría ocupacional.

Fuente: elaboración propia.

Estructura organizativa de la lavandería “Clodomiro Acosta Ferrales”.

El sistema está compuesto por áreas funcionales: Dirección, a la cual se subordinan los departamentos de economía, comercial, recursos humanos, así como la unidad de lavandería, unidad de servicio y unidad de apoyo, las cuales se representan en el organigrama de la empresa (ver **Anexo 3**).

Análisis de la variable técnico-organizativa

El proceso analizado cuenta con una gran cantidad de equipamiento tecnológico obsoleto, lo que limita la realización del mantenimiento, cuya gestión se ve seriamente afectada por la falta de piezas de repuesto que aseguren un correcto sistema de mantenimiento preventivo planificado que disminuya los índices de fallas de los equipos.

La organización del proceso se ve afectada también por deficiencias en la planificación de la capacidad debido al desconocimiento de la cantidad a lavar y el ordenamiento del flujo de producción óptimo que evite la aglomeración de carritos en zonas de trabajo y el incumplimiento de normas al vincular en una misma área la ropa sucia con la limpia. Otro factor que se presenta es el relacionado con la contaminación sonora provocado por ruidos intensos que afecta la productividad de los trabajadores. Por último, se presentan en menor medida deficiencias técnico-organizativas provocadas por indisciplinas laborales, vinculadas principalmente a falta de capacitación.

2.2 Antecedentes de la investigación

En la actualidad la lavandería “Clodomira Acosta Ferrales” se encuentra inmersa en el desarrollo de su proceso productivo, el cual se ha visto afectado por problemas organizativos a causa de dificultades en la determinación de las cantidades a lavar en diferentes períodos de tiempo, dígase diaria, mensual o anualmente, lo cual a su vez se traduce en afectaciones en la prestación de sus servicios, en incidencias negativas en la satisfacción de sus clientes y a la larga, en la imagen de la península Varadero como destino turístico.

2.3. Análisis de las metodologías y procedimientos

A continuación, se realiza un análisis detallado de cada una de las metodologías que se tuvieron en cuenta para la confección del procedimiento a aplicar.

Procedimiento 1: Guía para la realización del proyecto de curso de la asignatura Gestión de la Calidad Curso: 2016-2017

Fuente: Colectivo de Calidad del Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas.

Este procedimiento se centra en realizar un análisis de la calidad de la gestión empresarial, es decir de manera muy general al tener en cuenta cada una de las partes que integran una organización, así como cada uno de sus procesos; mientras que la presente investigación se concentra en la evaluación de la calidad del servicio de una sucursal bancaria, teniendo en cuenta en gran medida la calidad percibida y la satisfacción de los clientes. Además, en este se evalúa el comportamiento de cada uno de los 8 principios de la Gestión de la Calidad, y en este trabajo se resalta, en su gran mayoría, el principio de enfoque al cliente.

Procedimiento 2: Evaluación de la Calidad del servicio Versat Sarasola en la Empresa de Desarrollo del Software DESOFT, Matanzas.

Fuente: Yanaysi Roque Febles (2015)

En este procedimiento, que tiene como objetivo evaluar la calidad de un servicio específico, se tienen en cuenta elementos referentes tanto al cliente como a todo el proceso que se lleva a cabo de manera interna en la

organización y se analizan los indicadores básicos que gestiona la entidad; y a partir de estos resultados se realiza un análisis causal y una propuesta de mejora.

Procedimiento 3: Procedimiento para medir la calidad de los servicios en el Sector Bancario.

Fuente: Rafael Gómez Dorta (2007)

Este se desarrolla como una guía para la medición de la calidad de los servicios bancarios, en la que se le presta gran atención al papel del cliente en la calidad del servicio prestado. Sin embargo, tiene en cuenta un conjunto de acciones que se centran en aspectos de la planificación estratégica que no son objeto de estudio de la investigación que se realiza, además la secuencia de las etapas con sus respectivos pasos se considera que no es la más adecuada.

Procedimiento 4: Guía de la asignatura Optativa Calidad de los Servicios desarrollada en la asignatura en el curso 2016-2017.

Fuente: Material Docente creado por MSc. Aláin Segura Domínguez

Este procedimiento se centra en la evaluación y mejora de la calidad de los servicios. En él se analizan elementos que incluyen tanto a los destinatarios del servicio como a los que brindan el servicio. Además, tiene en cuenta la distribución en planta de la instalación, así como la capacidad del proceso de servicio. Se toma como referencia todos los elementos relativos al cliente y a su desempeño como parte fundamental en la prestación del servicio.

2.4. Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio

Para la elaboración del procedimiento a utilizar en la presente investigación se toma como base la Guía de la Asignatura Optativa Calidad de los Servicios desarrollada durante el curso escolar 2016-2017, y se le añaden algunos elementos de los otros procedimientos analizados anteriormente. Del procedimiento 1, se utiliza todo lo referente al análisis de los principios de la gestión de la calidad, particularmente, el enfoque al cliente; por su parte, del 2, se adquieren los elementos que hacen alusión al análisis de los procesos, de la satisfacción del cliente y del ciclo de servicio.

A continuación, se muestra el procedimiento con la descripción detallada de cada uno de sus pasos.

Paso 1: Identificación y análisis de la cartera de productos.

La cartera de productos de una organización está constituida por un grupo de productos, servicios o marcas que son ofrecidos para su venta. En ella se reflejan los procesos y operaciones a los que está encaminada la entidad.

A partir de la realización de una tormenta de ideas y del listado actual de servicios se debe identificar la cartera de productos brindados por la sucursal bancaria. Posteriormente se debe realizar un análisis de esta para así identificar los productos fundamentales teniendo en cuenta algunos de los siguientes criterios, siempre justificando la selección a través del empleo de herramientas como el Diagrama de Pareto, el análisis de indicadores, las curvas de viabilidad.

- Número de quejas o reclamaciones.
- Nivel de aseguramiento de sigma.
- Número de no conformidades o clientes insatisfechos.
- Costos.
- Gastos.
- Productividad.

- Costos asociados a la calidad.
- % de utilización de la capacidad productiva o servuctiva.
- Análisis de las actividades del proceso y su secuencia.
- Destinatarios del proceso.

- Número de clientes atendidos.

Otras de las herramientas a emplear, en este caso, sería la matriz BCG, que es un método gráfico que permite realizar el análisis de la cartera de productos y el análisis del margen de contribución, que consiste en un concepto que se usa a menudo en una rama de la contabilidad administrativa conocida como análisis de costo-volumen-utilidad (CVU).

Paso 2: Identificación de los procesos en la organización.

Para la representación del proceso, primeramente, se identificarán y seleccionarán los procesos que se llevan a cabo en la organización utilizando para ello el mapa de procesos, en el cual éstos quedan clasificados siguiendo el criterio dado por (Nogueira Rivera, 2004):

- Procesos estratégicos: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.
- Procesos claves: atañen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser.
- Procesos de apoyo: dan soporte a los procesos fundamentales que realiza un servicio.

Paso 3: Selección y representación del proceso objeto de estudio.

Para la selección del proceso objeto de estudio se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en el paso 1 del procedimiento en función de los productos fundamentales.

Para lograr una mejor comprensión del proceso seleccionado, se realizará de la descripción y representación de este. Dicha representación puede ser realizada utilizando el diagrama OTIDA, OPERIN o el de flujo. En este caso se tomará el diagrama de flujo ya que el proceso seleccionado es un servicio, y este facilita un mejor entendimiento de cada una de las actividades que intervienen, así como de las personas.

Paso 4: Caracterización de los clientes.

Tomando como base el producto seleccionado en el paso 1, se caracterizan los clientes de este teniendo en cuenta una serie de elementos entre los que se encuentran:

- Cantidad de clientes/día.
- Cantidad de clientes/mes.
- Tiempo de servicio promedio/clientes.

- Horario crítico.

Para el análisis de estos elementos se pueden emplear gráficos de barras, histogramas y tablas en las que se reflejen el comportamiento de cada uno de los elementos antes mencionados. Se clasifican los elementos que componen el servicio teniendo en cuenta lo siguiente.

El grado de contacto con el cliente es el elemento que distingue operacionalmente un sistema de servicios de otro en su función de producción. Este se puede definir aproximadamente como el porcentaje de tiempo que el cliente debe estar en el sistema en comparación con el tiempo total que toma prestar el servicio al cliente. En términos generales, cuanto mayor sea el porcentaje de tiempo de contacto entre el sistema de servicio y el cliente, mayor será el grado de interacción entre los dos durante el proceso de prestación del servicio.

Se dice que los sistemas de servicio con un alto grado de contacto con el cliente son más difíciles de controlar y de racionalizar que aquéllos con un bajo contacto con el cliente. En los sistemas de alto contacto, el cliente puede afectar el tiempo de demanda, la naturaleza exacta del servicio y la calidad (o calidad percibida) del servicio, puesto que el cliente participa en el proceso.

Paso 5: Análisis de la satisfacción del cliente externo.

La satisfacción del cliente es un factor determinante para el éxito de toda empresa, por lo que se hace necesario medirla constantemente para saber si se está logrando o si es necesario mejorar los productos o servicios.

Primeramente, se hace necesario identificar las características reales que buscan los clientes cuando acuden a recibir un servicio. Para ello es posible utilizar medios que permitan y animen a los clientes a que nos hagan llegar sus quejas o reclamos, por ejemplo, un buzón de quejas o sugerencias, un número gratuito para reclamos.

Se propone analizar el grado de satisfacción del cliente a través del empleo de métodos activos (cliente simulado, investigación a clientes nuevos, perdidos e intermedios, grupos de discusión) y métodos pasivos (atención a quejas y reclamaciones, buzón de quejas y sugerencias, encuestas de percepción). Se debe analizar el sistema de encuestas aplicadas, el nivel de calidad percibido

por los clientes a quien se le brinda el servicio. El análisis de cada uno de los elementos anteriores permite identificar en alguna medida deficiencias que afectan directamente al cliente.

Paso 6: Identificación de los fallos en la prestación del servicio.

Para contextualizar este concepto se hace necesario entender que un sistema productivo pasa por diferentes fases; una primera fase de diseño y puesta en marcha, una segunda de operación y una tercera de baja. Es en ese período de operación cuando se producen los fallos, disminuyendo la eficacia y eficiencia de ese sistema, siendo por tanto un evento a desechar.

Para el caso de una empresa de servicio es totalmente diferente, ya que las tres etapas antes mencionadas están unidas en una misma operación al no existir un almacenamiento temporal con un tiempo intermedio de una a otra, sino que todas son percibidas por el cliente al mismo tiempo, por lo que la afectación o el deterioro de la eficacia es de manera directa.

En ambos casos, se puede definir como fallo aquel servicio/producto no conforme que incumple alguno o varios de los requisitos establecidos o acordados. La NC ISO 9000:2015 define como una no conformidad el incumplimiento de una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Los fallos deben seguir alguno de los siguientes patrones de evolución:

Curva de la bañera: Aquellos cuya probabilidad de que ocurra aumenta con el tiempo de operación, o con el número de operaciones realizadas por el dispositivo, o con los esfuerzos aplicados.

- Aleatorios: Aquellos que no pueden preverse por examen o monitorización previos; es decir, su probabilidad de que ocurra es prácticamente constante en el tiempo de operación o de calendario.

- Puros de desgaste: Componentes que tienen una vida de operación y que salvo por condiciones anómalas o malas operaciones no excederán ese tiempo de operación.

Principales causas que originan un fallo:

- Causas aleatorias (también conocidas como “causas comunes”)

Están originadas por la amplia variedad de causas que siempre están presentes y no son fácilmente identificables, y donde cada una constituye un componente muy pequeño de la variabilidad total, pero ninguna aporta una cantidad significativa. Sin embargo, la suma de las contribuciones de todas estas causas aleatorias no identificables es medible y se asume como inherente al proceso. La eliminación o corrección de causas comunes requiere una decisión de la dirección para asignar recursos destinados a mejorar el proceso y el sistema.

- Causas asignables (también conocidas como “causas especiales”)

Representan un cambio real en el proceso, el cual se puede atribuir a algunas causas identificables que no forman parte inherente del proceso y que, al menos teóricamente, se pueden eliminar. Se atribuyen a la falta de uniformidad en el material, a una herramienta defectuosa, a la mano de obra o a los procedimientos, o a un funcionamiento irregular de los equipos de producción o ensayo.

Para identificar los fallos en la prestación del servicio se debe realizar una evaluación del instrumento de satisfacción de los clientes y analizar sus resultados, así como las quejas y sugerencias presentadas por los clientes; además, de los resultados de los controles realizados por la organización donde se identifique incumplimiento de lo normado, resultados de auditorías internas, entre otras herramientas que sean capaces de brindar elementos de las no conformidades existentes relacionadas con el ciclo de servicio.

Paso 7: Análisis del ciclo de servicio.

Se debe confeccionar el ciclo de servicio que esté relacionado con el proceso clave seleccionado anteriormente precisando cada momento de la verdad y momento crítico en función de:

- Número de momentos de la verdad.
- Aseguramiento de cada momento de la verdad.
- Estandarización de cada momento de la verdad.
- Cumplimiento de los estándares o nivel de eficacia de cada momento de la verdad

Se entiende por momento de la verdad a todas aquellas situaciones en las que el cliente entra en contacto con la organización o con alguna parte de esta y a partir de ese contacto, se forma una opinión sobre la empresa y/o la calidad de su servicio. Se distribuyen a lo largo de todo el proceso desde que el cliente siente la necesidad, selecciona y accede a la contratación del servicio, hasta que entiende que el servicio ha terminado. Deben ser correctamente gestionados para que la posibilidad de que el cliente se forme una opinión positiva sobre la empresa sea máxima.

Los momentos críticos son los eventos donde el cliente se forma una impresión negativa del servicio de la entidad, cuya falta de monitoreo acarrearía peligros al producto o servicio.

Posteriormente se realiza un estudio del flujo de actividades a través del análisis operacional, para determinar aquellas operaciones del diagrama que pueden ser mejoradas o eliminadas, ya que consiste en un examen detallado de cada una de las actividades que se realizan en el proceso.

Paso 8: Análisis de indicadores de proceso.

Los indicadores de proceso son aquellos que brindan mediciones del funcionamiento de un proceso e indican cómo marcha el proceso, pretenden medir que está sucediendo con las actividades y evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión. La información se obtiene a priori; son inductores de los indicadores de resultados, además permiten la valoración del funcionamiento del servicio que se brinda, así como los cambios estructurales; además facilitan la identificación de fallos que puedan comprometer el resultado final del proceso.

Ventajas del empleo de los indicadores de proceso.

- La posibilidad de verificar con exactitud si y cómo se logran los objetivos.
- Permite el seguimiento de las tendencias en los procesos actuales - ilustrando cómo y que mejorar, y de donde son los problemas.
- Gracias a los resultados de las mediciones se determina las orientaciones de las actividades de los empleados.
- Apoyo a la gestión del cambio.
- Facilita la comparación con la competencia.

En el instante de definir los indicadores, es necesario fijar una serie de parámetros para cada uno de ellos. Las partes esenciales que deben definirse junto al indicador son estas:

1. **Definición:** Describe concretamente lo que se está midiendo.
2. **Objetivo:** Expresa el fin con el que se quiere gerenciar el indicador.
3. **Forma de calcularlo:** Expresión matemática o forma de determinar el indicador.
4. **Unidades:** Junto al valor, se deben especificar las unidades en que se está midiendo.
5. **Periodicidad:** Guarda relación con cada cuanto tiempo se debe realizar la medición del indicador, puede ser: mensualmente, trimestralmente, anualmente, semanalmente, diariamente.

Paso 9: Análisis causal.

Se realiza un análisis de las causas que afectan la calidad del servicio bancario a través de la aplicación del diagrama causa-efecto a los problemas detectados como resultado del empleo de las herramientas y técnicas durante la investigación.

Un diagrama Causa -Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos, situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

Paso 10: Propuesta de acciones de mejora.

Se realiza la propuesta de acciones de mejora para elevar la calidad del servicio brindado a partir de los problemas detectados en cada uno de los pasos anteriores, tomando además el análisis causal realizado.

Ventajas de la aplicación de un plan de mejoras:

- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.

Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.

2.5. Principales técnicas y herramientas empleadas

- Revisión bibliográfica.

Es un método de búsqueda que permite conocer la situación actual de la temática a nivel nacional e internacional. Se realiza con el objetivo de obtener una información actualizada acerca del tema, sus conceptos fundamentales, sus principios, así como modelos empleados en otras latitudes.

- Tormenta de ideas.

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta técnica es un medio probado de generar muchas ideas sobre un tema, es un medio de aumentar la creatividad de los participantes. Normalmente, las listas de ideas resultantes contienen mayor cantidad de ideas nuevas e innovadoras que las listas obtenidas por otros medios. Los errores más comunes son utilizar este tipo de generación de ideas como un sustituto de los datos y la mala gestión de las sesiones, ya sea a causa del dominio de una sola o unas pocas personas en la presentación de ideas o por la incapacidad del grupo para no juzgar ni analizar hasta que la lista de ideas se termine.

- Entrevista.

La entrevista constituye una técnica que obtiene información de una forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entre entrevistador y entrevistado. El entrevistador debe tener con anterioridad y bien claro, cuáles son los objetivos de la encuesta y cuáles son los problemas o aspectos importantes sobre los que le interesa obtener información y se debe ejecutar con precisión y dinámicamente la conducción de la entrevista.

- Diagrama de Pareto.

La gráfica Pareto es una herramienta de análisis sencilla, pero poderosa, fija la regla 20 * 80, la que establece que solamente el 20% de los eventos provocan el 80% de los efectos. Es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales” y permite ver cuáles son los problemas fundamentales, para de esta forma establecer las prioridades. Esta técnica determina la prioridad del

programa de mejora, pero la misma debe tener un enfoque siempre a corto plazo, nunca a largo plazo; debido a que solamente se resolverán prioritariamente el 20% de los problemas de calidad del producto; o sea solo la quinta parte (1/5) de todos los que afectan y el producto contendrá aun 4/5 de problemas.

- Mapa de proceso.

Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. Proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

- Diagrama de flujo.

Método que describe gráficamente la secuencia, flujo o ruta de un proceso desde su inicio hasta su final. Da la posibilidad de facilitar la representación de cantidades considerables de información en un formato gráfico sencillo. Consta de símbolos que clasifican las actividades en operación, secciones pendientes, dirección del flujo de las actividades e inicio y fin. Permiten una visualización global del proceso, planear y coordinar responsabilidades en diferentes áreas, identificar etapas claves o potencialmente problemáticas, localizar actividades de control o puntos de medición y determinar si el proceso actual se apega a los requerimientos del cliente permitiendo su modificación y rediseño.

- Análisis de encuestas.

Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o antes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.

- Ciclo de servicio.

El ciclo del servicio es una gráfica que está compuesta por varios momentos de verdad, es una herramienta básica que utilizan las empresas para analizar el servicio tal como lo considere el cliente, con el fin de mantener y mejorar el nivel de satisfacción que busca el cliente frente a su producto o servicio. Los ciclos que se presentan constantemente a la hora de implementar la calidad del servicio frente al cliente son de dos maneras; los internos y los externos.

- Análisis operacional.

El análisis operacional permite determinar aquellas acciones del diagrama de flujo que pueden ser mejoradas o eliminadas, ya que consiste en un examen de cada una de las actividades que se realizan en el proceso. Facilita la detección de errores, excesos o defectos de actividades, su aseguramiento, estandarización y control. Permite efectuar el estudio a cada una sin dejar que se escape alguna. Muestra los sitios que requieren mejora estructural. Puede ser definido como un procedimiento sistemático, empleado para estudiar todos los factores que afectan al método de realización de una operación y alcanzar la máxima economía general.

- Método Kendall.

Este método consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características; generalmente participan de siete a quince expertos. Es necesario destacar que para lograr la eficiencia en la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos, de forma aleatoria, pero que asegure que ellos son capaces de medir las características con gran exactitud, por su capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

- Panel de clientes.

El panel de clientes se utiliza en estudios en los que se contemplan tanto el diseño de la estrategia empresarial y de marketing, así como estudios de tendencias y estilos de vida, estudios para el lanzamiento de nuevos productos o servicios o estudios ligados a iniciativas de fidelización. Está formado por personas que son clientes actuales o potenciales de una determinada empresa. Los paneles de clientes pueden ser minoristas (se obtienen datos de compras, ventas y existencias de los establecimientos comerciales), de consumidores (estudian el consumo doméstico, en hostelería y en instituciones), o los paneles

de audiencias (proporcionan datos sobre el seguimiento del público a un determinado programa o cadena de radio o televisión).

- Diagrama causa-efecto.

El diagrama causa – efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha, por lo que constituye la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). La naturaleza gráfica del diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

Conclusiones

1. La consulta de bibliografía actualizada, nacional e internacional, permitió elaborar el marco teórico referencial que sustenta la investigación.
2. La calidad del servicio es uno de los aspectos más importantes para asegurar la permanencia de las empresas en el mercado.
3. El cliente es la base principal de todo servicio y es el factor fundamental que permite conocer cómo marcha la empresa en cuanto al cumplimiento de sus objetivos estratégico, de él depende la superación de los trabajadores en aras de mejorar las deficiencias.
4. Toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: la lealtad del cliente que se traduce en futuras ventas, difusión gratuita que se traduce en nuevos clientes y una determinada participación en el mercado.
5. La calidad del servicio y el cliente están estrechamente relacionado, de ahí que se hace necesario analizar que la satisfacción del cliente constituye un punto en común que entrelaza estas categorías.
6. .Se propuso un propuso un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio.

Recomendaciones

1. Aplicar el procedimiento propuesto para evaluar la calidad del servicio brindado en la lavandería Clodomira Acosta Ferrals y de esta forma obtener los resultados necesarios para cumplir con las expectativas del cliente.

Bibliografía

1. Acosta Díaz, C. (2013). Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control en el proceso de pulpas de mango de la UEB Combinado Industrial Héroes de Girón. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
2. Aja Quiroga, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. ACIMED, 10, 7-8.
3. Albrecht, K. (1990). La Revolución de los Servicios: Editorial Series.
4. Alemán, C. (2015). Los 8 principios de gestión de la calidad Retrieved 15-02-2020
5. Alzueta, J. (2012). SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: Universidad Pública de Navarra.
6. Arias Coello, A. (2016). Calidad de los servicios y satisfacción del usuario. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
7. Benítez del Rosario, J. M. (2011). La calidad del servicio en la industria hotelera. (título de Licenciado en Turismo), Universidad de Las Palmas de Gran Canaria España.
8. Berry, L. (1988). Calidad del servicio. España: Editorial Días Santos, SA.
9. Betancourt, R. (2020). La importancia del turismo en la Balanza de pagos de Cuba. Retrieved marzo,2020
10. Cabrera, S. M. (2004). LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS HOTELERAS. Papers de turismo 2004.
11. Camisón, C. (2006). GESTIÓN DE LA CALIDAD: CONCEPTOS, ENFOQUES, MODELOS Y SISTEMAS. In S. Cruz & T. González (Eds.), (pp. 1464). Madrid (España): PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
12. Cantú Delgado, H., & Reavill, L. (2001). Cultura de calidad. Spain.

13. Carvajal, L. (2014). Análisis de la Gestión de Competitividad en Colombia como Destino Turístico. Revista EAN, pp. 78-91.
14. Crosby, P. (1996). Hablemos de Calidad: Editorial Interamericana de México.
15. Da Silva, K. (2018). Servicio al Cliente. Retrieved 10-2-2020, from <https://www.cuidatudinero.com>
16. Deming, W. E. (1988). Calidad Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis. Mexico: Editorial Díaz de Santos, S. A.
17. Dictionary, O. (2012). (Segunda ed.): Clarendon Press.
18. Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI.: Editorial Norma.
19. Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Colombia.
20. Espí, N., & Lemaitre, M. J. (2010). Acreditación y planificación para la mejora. La Habana: Editorial Universitaria.
21. Feigenbaum, A. V. (1971). Control Total de la Calidad. Cuba: Ed Revolucionaria.
22. Feigenbaum, A. V. (1991). La calidad total: Un mandato Internacional.
23. (Tercera ed.). Inglaterra.
24. Felipe, K. (2017). En primera persona: de hoteleros y empresarios. Retrieved febrero, 2020
25. Fernández Campanioni, A. (2013). La empresa cubana, la competitividad, el perfeccionamiento empresarial y la calidad (Vol. Vol 4).
26. Ferrando Sánchez, M., & Granero Castro, J. (2013). Calidad total: Modelo efqm de excelencia (Segunda ed.). Madrid.: Club Gestión de Calidad.
27. Gardey, A., & Pérez Porto, J. (2009). Definición de cliente. Retrieved 9-2-2020, from <https://definiciondecliente>.
28. González, S. G. (2018). Tesis en opción al título de INGENIERO INDUSTRIAL) Universidad Central de las Villas "Marta Abreu".
29. Guerrero Alonso, D. (2013). Aplicación del enfoque de proceso en la gestión de los servicios de lavandería en la entidad unicornio de Holguín. (título de Licenciado en Turismo Tesis en opción al título de Licenciado en turismo), Universidad de Holguin, Holguin, Cuba.

30. Gumucio, R. L. (2005). LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA. PERSPECTIVAS, vol. 8.
31. Guzmán, L. (2018). Diagnóstico de la calidad de la gestión de la Organización Socialista de Base Tecnológica CespIH®. (TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL).
32. Henning Thurau, T. (2016). Project Quality Management: Why, What and How (Segunda ed.). Florida: Ross Publishing.
33. Ibarra Morales, L. E., & Casas Medina, E. V. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio (Vol. 1).
34. Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Cuba: Ediciones Revolucionarias.
35. ISO9000. (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario. Suiza.
36. Juran, J. M. (1993). Manual de Control de la Calidad (Cuarta ed. Vol. 1): Editorial Mc Graw-Hill.
37. Juran, J. M., & Gryna Frank, M. (1993). Manual de control de la calidad (Cuarta ed. Vol. 1).
38. Kotler. (1991). Dirección de Marketing. Análisis Planificación y control
39. (Septima ed.): Editorial Prentice.
40. Kotler. (2003). Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z: Editorial Pearson Education S.A.
41. Lamb, C., Hair, J., & Mc Daniel, C. (2002). Marketing (Sexta ed.): Editorial International Thomson.
42. López Lemos, P. (2015). Herramientas para la mejora de la calidad. Madrid. FC: Editorial C/ Príncipe de Vergara.
43. Méndez, J. C. (2013). La importancia de la Calidad en las empresas. Retrieved 9-2-2020
44. Mora , C. E. (2011). LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR. Revista Brasileira de Marketing, vol. 10,, 146-162.
45. Noguez, V. (2015). ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad Software gestión de la Calidad Adaptado a la nueva ISO 9001:2015: ISOTools Excellence.

46. Oliver, R. (2016). Cracking the Case of ISO 9001:2015 for Service: A Simple Guide to Implementing Quality Management to Service Organizations. Milwaukee: American Society for Quality.
47. Parasuraman, A. (1985). Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing.*, 49.
48. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1985). A conceptual model of Service Quality and its implications for future research. (Vol. Vol. 49): *Journal of Marketing.*
49. profesionales, R. d. (2017). Clases de calidad. from <https://www.tutareaescolar.com/calidad.html>
50. Rodríguez Escambray, J. A. (2020). Cuba con resultados positivos en el turismo, pese a medidas de EE.UU. Retrieved marzo,2020
51. Sánchez Galán, J. (2019). Servicio. Retrieved 9-2-2020
52. Sánchez Rivero, J. M. (2016). Implantación de sistemas de gestión de la calidad. la norma ISO 9001:2015. Madrid. FC: Editorial C/ Príncipe de Vergara.
53. Santos, M. A. D. (2016). Calidad y satisfacción. *Revista de la Educación Superior*, 17.
54. Schroeder, R. G. (2006). Administración de operaciones. México: Editorial Mc Graw Hill.
55. Schroeder, R. G. (2011). Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporáneos. Mexico.
56. Selden, P. H. (2016). A Practical Guide For Creating A World-class Organization.
57. Serna Gómez, H. (2006). Conceptos básicos en servicio al cliente. Colombia: Editorial Ltda.
58. Serrano, A., López, C., & C. García, G. (2007). Gestión de la Calidad en Servicios: una revisión desde la Perspectiva del Managament. Cuadernos de Gestión (Vol. 7).
59. Stanton, W. J. (1989). Fundamentos de marketing. México: Editorial Mc Graw Hill.
60. Tarí Guilló, J. J. (2014). Calidad total: fuente de ventaja competitiva. Murcia, España.: Editorial Publicaciones Universidad de Alicante.

61. Thompson, I. (2006). Características de los Servicios. Retrieved enero,2020
62. Turmero, I. J. (2009). Evolución de la calidad. Retrieved 12-2-2020
63. Unidas, O. d. I. N. (2013). Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Turismo sostenible: contribución del turismo al crecimiento económico y al desarrollo sostenible. http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ciem5d2_sp.pdf.
64. Valls Figueroa, W. (2006). Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto superior politécnico José a. Echeverría, La Habana, Cuba.
65. Valls Figueroa, W., & Vigil Corral, E. (2002). Metodología para el diagnóstico y evaluación de la calidad.
66. Villalba Sánchez, C. (2013). La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
67. Zaratiegui, J. R. (1999). La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la empresa (Vol. 1). España.
68. Zeithaml, V. A. (1992). Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.: Díaz de Santos.

Anexos

Anexo 1. Cartera de clientes de la lavandería “Clodomira Acosta Ferrales”.

Sistema MINTUR o Terceros	Entidad
Sistema MINTUR	Hotel Aguas Azules
Sistema MINTUR	Hotel Brisas del Caribe
Sistema MINTUR	Hotel Velasco
Sistema MINTUR	Club Tropical
Sistema MINTUR	Hotel Acuazul
Sistema MINTUR	Hotel Elguea
Sistema MINTUR	Hotel Pullman Dos Mares
Sistema MINTUR	Hotel Canimao
Sistema MINTUR	Villa Mar del Sur
Sistema MINTUR	Hotel Los Delfines
Sistema MINTUR	Hotel Playa de Oro
Sistema MINTUR	Hotel Sun Beach
Sistema MINTUR	Hotel Barlovento
Sistema MINTUR	Hotel Las Morlas
Sistema MINTUR	Hotel Cuatro Palma
Sistema MINTUR	Sistema MINTUR Hotel Playa Caleta
Sistema MINTUR	Hotel Puntarena
Sistema MINTUR	Hotel Palma Real
Sistema MINTUR	Hotel Villa Cuba
Sistema MINTUR	Villa Tortuga
Sistema MINTUR	Hotel A Blancas - Solymar
Sistema MINTUR	SPA Plaza América
Sistema MINTUR	Hotel Arenas Doradas
Sistema MINTUR	SPA Brisas Hicacos
Sistema MINTUR	Escuela Hotelería y Turismo
Sistema MINTUR	Sistema MINTUR Palmares Eventos
Sistema MINTUR	Palmares Club Playa
Sistema MINTUR	Lavandería 28 de Enero Habana
Terceros Villa La Mar	Villa La Mar
Terceros Villa Lupe	Villa Lupe

Terceros Villa Caleta	Villa Caleta
Terceros Villa Caribe	Terceros Villa Caribe

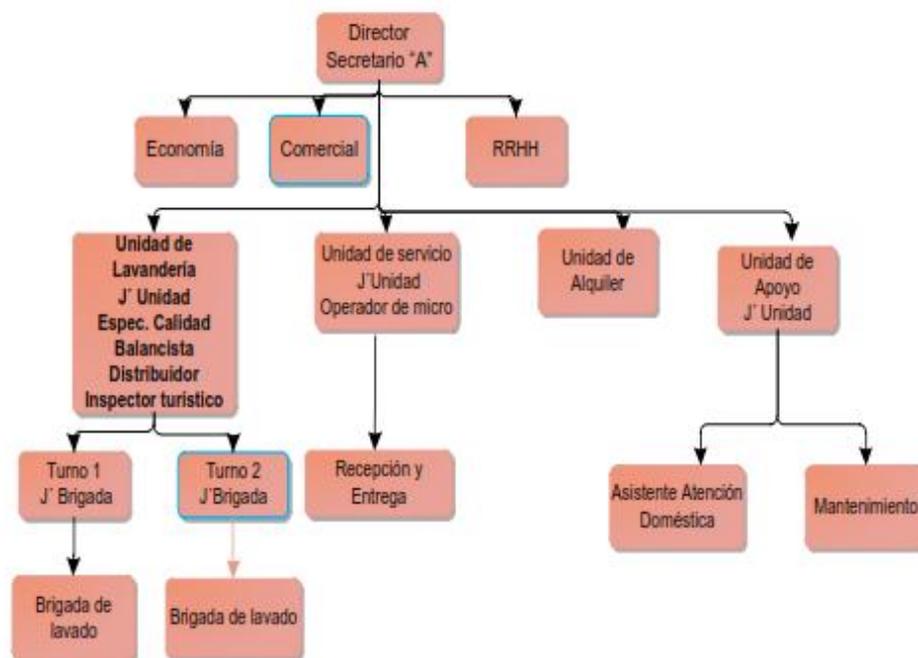
Fuente: Departamento de Economía de la lavandería “Clodomira Acosta Ferrales”.

Anexo 2. Insumos del proceso de lavado.

Productos químicos de Suchel-Proquimia			
Detergentes alcalinos	Polar (polvo)	Humectantes	Humex (detergente para lavar)
	Tetrasol (liquido)		Tetrasurf(producto enzimático)
Blanqueantes	Tetraox (blanqueador oxigenado)	Desmanches	Lenceclor (cloro blanqueador)
	Tetraclor(base claro activo)		Noxid (desmanche desincrustante recuperador)
Neutralizantes	PH-7 L		4*4 (desmanche-blanqueador)
Suavizante	Acariz		Magnum (desmanche detergente especial)
Producto para el tratamiento del agua	Prosam 66	Productos para desinfección de túneles	Deosal (desinfectante bactericida)
			Desocal (desiccrustante)
			BRU(Stonel)

Fuente: Departamento de Economía de la lavandería “Clodomira Acosta Ferrales”.

Anexo 3. Organigrama de la lavandería “Clodomira Acosta Ferrales”



Fuente: elaboración propia.