



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO**

---

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
TURISMO**

**Título:** Procedimiento para determinar los costos de no calidad en el  
Hotel Meliá Sol Varadero Beach

**Autora:** Ana Karla Ruíz Acosta.

**Tutores:** Lic. Nereyda del Toro Ramírez.

D. rC. Roberto Carmelo Pons García.

**Matanzas**

**2022**

**Pensamiento:**

*"Empieza por hacer lo necesario, luego lo que es posible, y de pronto te encontrarás haciendo lo imposible".*

*San Francisco de Asís.*

## **Declaración de autoridad**

Hago constar que el trabajo titulado: Propuesta de un procedimiento para determinar los costos de no calidad en el Hotel Meliá Sola Varadero Beach, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de licenciado en turismo, por la autora Ana Karla Ruíz Acosta, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tribunal** \_\_\_\_\_

**Secretario** \_\_\_\_\_

**Miembro** \_\_\_\_\_

**Dado en la ciudad de Matanzas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2022**

## **Dedicatoria:**

A mis padres:

La mamá más sincera del mundo, la que nunca me ha podido mentir, que ha estado a mi lado siempre y sé que estará infinitamente en cada uno de mis días. Mi modista, mi complaciente y mi amiga, la que siempre termino aconsejando yo, como si fuera ella mi niña.

Mi papá, ese hombre que te permite convertir un día gris en puro color, con sus ocurrencias y chistes interminables, además de estar para mí en todo momento a tan solo una llamada, mi taxista, consejero y compañero de aventuras.

Mis abuelos, esos dos seres de luz, mis diamantes, lo más preciado que tengo en mi vida.

Gracias, abu por tus paseos en las tardes de niña, por tus mimos y consejos. Por acompañarme cada una de mis vacaciones a la playa y por ser mi valiente. Por ser mi defensor, mi héroe y salvarme de los ataques de espuma en mis ojos cuando mima me lavaba la cabeza. Por inventar las recetas en los días de lavatín, ese arroz mexicano que nunca voy olvidar.

Mimitri, a ti no es suficiente con lo que te pueda decir, porque tú eres todo en mí. La que me enseñó a hablar, caminar, la testigo de todo y con la única persona que no necesito palabras para que me entienda. Además de ser mí Estrella Michelin con sus postres deliciosos, ricas croquetas, refrescos y más.

Mis padrinos, siempre me permitieron vestir bien, la niñita europea. Mi madrina que es mi modelo a seguir por su fuerza de mujer, su inteligencia y nobleza. Mi padrino que ha estado cerca a pesar de la distancia, que no hubo unas zapatillas, redecillas, mayas, en el ballet que no fueran gracias a él y que conservo en su mayoría.

Mis primos, esos dos polos opuestos que tanto quiero, el primero lleno de bondad, que es tan divertido y loquillo, que a todos atrapa, no hay quien no le guste compartir con él y tenerle de amigo. El segundo el más pequeño, más que primo hermano, mi

confidente, pareja de baile y tan detallista, por su parte siempre había un detalle único y especial en cada uno de mis cumpleaños.

A mi pareja, quien llegó para quedarse, a quien amo y lo hago de una manera diferente, pues es un sentir lleno de buenas intenciones, dulzura y fidelidad. Su aporte en la tesis fue fundamental, me facilitó cada uno de los cálculos y me supo sacar de los momentos de mayor tensión. Quién me dio la seguridad en todo momento de que todo saldría excelente pasara lo que pasara y me mostró de lo orgulloso que se sentía de mí.

Mis suegros, segundos padres que me regaló la vida, la delicadeza y sabiduría de Mary y la alegría contagiosa de Tito me hicieron sentirme parte de la hermosa familia que han construido.

A mi persona especial la que me acompaña en cada paso que doy en mi vida, esa radiante luz que me ilumina cada noche en el cielo, la mayor de mis estrellas y mi amor eterno mi bisabuela Paula y su acompañante fiel mi bisabuelo Ramón.

Pauli, mi tía, la favorita, la que me llenó siempre con su amor y su dedicación. La maestra a la que le debo el mayor agradecimiento de la vida porque fue la que fundamentó la base de mis aprendizajes. Consejera.

A mi Kenly mi amor infinito, fiel, compañero, amigo, su partida tan dolorosa e inesperada, pero no permitió un olvido y nunca será posible algo así, porque él a pesar del poco tiempo que estuvo a mi lado hizo perfecto cada segundo de esos días. Su recuerdo me acompaña en cada una de mis noches.

Y demás familiares por su apoyo incondicional y excelentes consejos.

## **Agradecimientos:**

En primer lugar a mis tutores y en especial a Nereyda, por su paciencia, dedicación, consejos, aprendizajes y sobre todo confianza. La profe que desde que vi por primera vez frente a mí en el aula, supe que formaría parte imborrable de mi formación profesional. Gracias.

A los profes de licenciatura en turismo, unos más que otros, me permitieron superarme cada día y amar mi carrera. A Tato porque desde su primera conferencia amé el marketing, a Sandra por permitirme realizar el sueño de ejercer la ayudantía y transmitir mis conocimientos a otros estudiantes, el profe Vázquez por sus consejos, y Marilú.

A los trabajadores del Hotel Meliá Sol Varadero Beach, por regalarme parte de su tiempo y siempre hacerlo con paciencia y cariño, Yoel, Adriana, Norleydis, Arianna, Ivón, Jorge, Yolanda, Otto y demás trabajadores involucrados.

## Resumen

La realización de esta tesis tiene por objetivo proporcionar al Hotel Meliá Sol Varadero Beach un conocimiento técnico de costos de no calidad con la finalidad de reducir las deficiencias de control y valoración de los fallos, que por la carencia de conocimientos respecto a la relevancia de los mismos son considerados normales dentro del sector turístico lo que produce grandes pérdidas monetarias. Se pretende que los resultados investigativos sirvan como apoyo a la toma de decisiones y a una gestión más acertada, debido a que los sistemas de costeo tradicionales no permiten identificar directamente los costos de no calidad, generando desinterés en el estudio de estos costos, este desinterés provoca que no se realicen investigaciones del tema pese a que se conoce la existencia de fallos que generan costos de no calidad. El procedimiento de seguimiento y control que se elabora, parte del conocimiento a la empresa de servicios hoteleros, Hotel Meliá Sol Varadero Beach en la cual se aplica, e implica el diagnóstico de los errores ocasionados en la misma, análisis de los fallos y cálculo de los costos derivados de los fallos hasta la identificación de las oportunidades de mejora.

*Palabras claves:* turismo, costos, no calidad, fallos, contabilidad de gestión.



### Abstract:

The purpose of carrying out this thesis is to provide the Meliá Sun Varadero Beach Hotel with technical knowledge of non-quality costs in order to reduce deficiencies in control and assessment of failures, which due to the lack of knowledge regarding the relevance of the they are considered normal within the tourism sector, which produces large monetary losses. It is intended that the research results serve as supports decision-making and more accurate management, because traditional costing systems do not allow the direct identification of non-quality costs, generating disinterest in the study of these costs, this disinterest cause that investigations of the subject are not carried out despite the fact that existence of failures that generate non-quality costs is known. The monitoring and control procedure that is elaborated, starts from the knowledge of the hotel services company, Hotel Meliá Sun Varadero Beach in which it is applied, and implies the diagnosis of the errors caused in it, analysis of the failures and calculation of the costs derived from failures until the opportunities for improvement.

*Key words:* tourism, costs, non-quality, failures, management accounting.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS SOBRE LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Contabilidad, evolución y contabilidad de gestión .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Definición de los costos de no calidad .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4. Modelos y procedimientos para determinar los costos de no calidad.....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN LA ACTIVIDAD HOTELERA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Caracterización del Hotel Meliá Sol Varadero Beach.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2. Antecedentes de la investigación. Procedimiento para la determinación de los costos de no calidad.....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL HOTEL MELIÁ SOL VARADERO BEACH .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. Resultados de la investigación .....</b>	<b>34</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>

## INTRODUCCIÓN

A la inmensa mayoría de las personas les entusiasma la idea de viajar, conocer sitios nuevos, descubrir nuevas culturas, nuevas experiencias y escaparse de la cotidianidad. La gente viaja por motivos diversos: sol y climatologías más benignas, para escapar del estrés, de la rutina diaria, en busca de actividades, emociones, etc., ciertamente las razones son numerosas y variadas. Todo esto es posible gracias a las organizaciones que integran la industria turística, que constituye un amplio conglomerado de empresas y organizaciones que suministran servicios y productos turísticos muy diversos y a diferentes escalas y cuyo único nexo de unión viene constituido por el hecho de ser servicios necesarios para que el consumidor-turista pueda realizar un viaje y disfrutar de su estancia en el lugar de destino, sean cuales sean los motivos que le han inducido para realizar el viaje.

El turismo como actividad remonta sus orígenes probablemente a las grandes civilizaciones de la humanidad cuando determinadas personas o colectivos se trasladaban sin que ello estuviera motivado por el hecho de tener que satisfacer necesidades básicas de sustento o seguridad. Sin embargo no ha sido hasta la segunda mitad del siglo XX cuando se ha producido la extraordinaria popularización de los viajes turísticos, provocada por los significativos avances económicos y en medios de transporte (Gómez, 2012).

Dentro del sector de servicios, el turismo es uno de los principales, como fue demostrado por la Organización Mundial del Turismo, a partir de 1993, el turismo internacional es la primera actividad exportadora del mundo, superando incluso exportaciones de petróleo y de vehículos motorizados, este sector mueve aproximadamente 560 millones de personas en el mundo. Uno de los aspectos más importantes del turismo es el efecto multiplicador que lo caracteriza y que hace que otras actividades y sectores productivos (agricultura, construcción, industria, artesanía, transporte, etc.) también se vean beneficiados. Es así como 1 de cada 10 personas trabajan para la industria turística de forma directa o indirecta. Además de potenciar el crecimiento económico, ayudar a reducir la pobreza y ser fuente generadora de empleos, está demostrado que el turismo fomenta la inclusión social y crea incentivos para conservar los recursos naturales y culturales. Por lo anterior se

podría decir que los profesionales del turismo trabajan en el sector más dinámico de la actividad económica mundial, y que además cuenta con una perspectiva de crecimiento futuro (Cepero, 2009).

Estos son los antecedentes que han producido un espectacular aumento en la oferta de servicios, lo que supone una mayor competencia, hecho de gran importancia para el tema tratado, si se analizan diez años atrás la oferta que existía era inferior por lo que los visitantes no tenían muchas posibilidades de elegir, hoy no se da la misma situación y a futuro aumentará la oferta de destinos y junto con ello toda la infraestructura adecuada, lo que hace que el cliente se vuelva más exigente al momento de elegir un destino. Las prestaciones ofertadas necesitan de mucho empeño para que posean la calidad necesaria, sobre todo por el alto nivel de exigencia que tiene el turismo. A diferencia de otros sectores, en las entidades turísticas la principal entrada-salida son los clientes y en la medida que alcancen su objetivo: lograr clientes satisfechos y fieles, podrá decirse que son más eficaces.

Según (Cepero, 2009), en la actualidad, las empresas hoteleras buscan estrategias que les permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado, para lo cual adoptan medidas como: buscar nuevos proveedores con precios más bajos, mayores desembolsos en publicidad, incremento de la capacidad productiva, reducción de costos, entre otros. Así también, se conoce que la calidad es un factor importante a la hora de ganar mercado, de tal manera que se han generado estandarizaciones y normalizaciones, como las normas de calidad ISO, las cuales certifican ciertos estándares de calidad en la producción.

En este sentido y como se conoce, Cuba se ha reconocido internacionalmente al contar con una alta calificación de los empleados en el sector turístico, pero sus niveles de instrucción deben transformarse en mejor servicio, en más sentido de pertenencia, en mayor especialización y conocimiento de la actividad. De ahí que la calidad deba convertirse en uno de los temas urgentes para aplicar la ciencia y la innovación. Entre las acciones que ha emprendido el Ministerio de Turismo (MINTUR) en Cuba en busca de lograr una calidad superior en los servicios y mantenerse así en la competencia, está el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, lo que se ha propuesto como un objetivo a cumplir en el corto plazo, sin

embargo no ha tenido el resultado esperado en los últimos años. Actualmente, no se entrega un producto final con la calidad requerida, se cometen fallas que afectan directamente la rentabilidad e imagen de la instalación, esta situación hace referencia a los costos de no calidad, que representan el costo de hacer las cosas mal, esto involucra: los reprocesos para corregir errores, reparaciones, reemplazos de producción defectuosa, así como también a las pérdidas por cancelación de pedidos, la pérdida de imagen de la empresa, la disminución de las ventas, entre otros (Pérez, 2012).

Estos costos adicionales representan pérdidas para las empresas, y deberían ser identificadas como oportunidades de mejora, esta es la razón que ha motivado el desarrollo del estudio de los costos de no calidad y especialmente en el Hotel Meliá Sol Varadero Beach.

En el hotel no existe un control de los costos de no calidad y por lo tanto se desconoce el impacto económico que generan, pues a un fallo se le pueden atribuir varias consecuencias que pueden ser tangibles (desperdicios, reprocesos y otros) e intangibles (beneficios que se dejan de ganar, costos de oportunidad y otros) que por lo general no son considerados. Es así que en múltiples ocasiones se obtienen productos que no cuentan con la calidad que ameritan, incurriendo en costos de no calidad.

Así como se desconocen o se hace caso omiso a las consecuencias de un fallo que genera costos de no calidad, también se desconocen o se presta muy poca atención a las causas, las mismas, son la raíz del problema y deberían ser el punto de atención donde implantar mejoras, pues en un mercado cada vez más exigente donde las empresas luchan por tener una ventaja competitiva, la disminución de los costos de no calidad y consecuentemente la mejora de la calidad de sus productos deben ser considerados como una estrategia para alcanzar esa competitividad y por ende la satisfacción del cliente.

En este sentido, el departamento de calidad debe utilizar herramientas que le permitan identificar los puntos críticos en los cuales puede emprender acciones correctivas e identificar oportunidades de mejora, sin embargo, cuenta con escasas herramientas, y aumentar el número de las mismas o su implantación es demasiado

costosa, requiere de grandes esfuerzos organizativos o extensos períodos de tiempo. Basarse en un procedimiento de registro que le permita determinar las deficiencias y su cuantificación, es clave para la toma de decisiones.

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la **situación problemática** que fundamenta el inicio de esta investigación y permite plantear **el problema científico** a resolver: ¿Cómo contribuir a la determinación de los costos de no calidad en el Hotel Meliá Sol Varadero Beach?

Siendo el **objetivo general de la investigación**: Elaborar un procedimiento que permita la determinación de los costos de no calidad en el Hotel Meliá Sol Varadero Beach.

Para cumplir el objetivo general se definieron **los objetivos específicos**:

- 1.- Fundamentar el marco teórico – referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales centradas en el análisis de los costos de no calidad en los servicios turísticos.
- 2.- Describir un procedimiento que permita la determinación de los costos de no calidad.
- 3.- Presentar los resultados del análisis de los costos de no calidad en la instalación hotelera, Hotel Meliá Sol Varadero Beach.

En el desarrollo de la investigación se hizo uso de métodos tanto teóricos como empíricos que permitieron construir y elaborar la teoría científica, además de la intervención, análisis y transformación de la realidad en el proceso de investigación científica, apoyado en la práctica de la investigación. También se utilizó la herramienta de soporte Microsoft-Office para la conformación de tablas, que permitieron la recogida y cuantificación de los valores necesarios para los resultados de la investigación.

Métodos teóricos: Análisis- síntesis, histórico- lógico e inducción- deducción.

Métodos empíricos: Observación directa, análisis documental, entrevista no estructurada y estructurada.

Los valores que fundamentaron la investigación fueron cuatros, en un primer momento se define y destaca un valor investigativo tras la realización de una adecuada revisión bibliográfica que permite la obtención de los conocimientos

teóricos necesarios referentes a la temática, dando lugar al segundo valor presente que como resultado constituye el nivel de síntesis y un soporte de conocimiento que conduce a un nivel metodológico como tercer valor, a consecuencia de que puede ser utilizado como bibliografía en la temática, además se identifica en la investigación un valor cuarto que es el práctico ya que en la misma se dirige a aplicar en una entidad del sector objeto de estudio.

La presente investigación se estructura para cumplir los objetivos declarados de la forma siguiente: resumen, introducción, tres capítulos que se explican a continuación.

Capítulo 1. Fundamentos teóricos metodológicos sobre los costos de no calidad en los servicios turísticos

1.1. Evolución de la hotelería

1.2. Contabilidad, evolución y contabilidad de gestión

1.3. Definición de los costos de no calidad

1.4. Modelos y procedimientos para determinar los costos de no calidad

Capítulo 2. Procedimiento para determinar los costos de no calidad en la actividad hotelera

2.1. Caracterización del Hotel Meliá Sol Varadero Beach

2.2. Antecedentes de la investigación. Procedimiento para la determinación de los costos de no calidad

Capítulo 3. Presentación de los resultados del Hotel Meliá Sol Varadero Beach

3.1. Resultados de la investigación

Posteriormente se muestran las conclusiones y recomendaciones de la investigación que dan respuesta a los objetivos planteados además se relaciona toda la bibliografía y se adjuntan los anexos.

## **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS SOBRE LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS**

"En un verdadero enfoque de cero defectos, no existen cosas sin importancia"

Philip B. Crosby.

### **1.1. Evolución de la hotelería**

Según (Tollán, 2010) a lo largo de la historia los hoteles han jugado un papel preponderante para el desarrollo y el crecimiento de las sociedades. En la edad media los comerciantes que debían viajar grandes extensiones de kilómetros en busca de mercancías, precisaban de lugares con servicios donde pasar sus noches y así fueron evolucionando los hospedajes a partir de casas de familia, posadas, hosterías, hoteles, etc.

Años más tarde, con el surgimiento de la revolución industrial, se ve la necesidad de unir ciudades, para lo cual se comienzan a construir extensas carreteras y líneas de ferrocarriles. Esto generó la necesidad de contar con una red más amplia de hoteles, los cuales comenzaron a tener un protagonismo importante en la vida cotidiana de las personas (Tollán, 2010).

Desde hace más de dos décadas, la hotelería viene experimentando profundas transformaciones que van siendo asumidas por una nueva generación de inversores, directivos y empresarios del alojamiento turístico, que se han dado cuenta de la necesidad de crear y poner en el mercado establecimientos que se integren en una sociedad que no tiene nada que ver con los últimos 50 años del siglo pasado (Gómez, 2012).

Los hoteles del siglo XX, unos influenciados por la Belle Époque y otros por el turismo, basaron su arquitectura en parámetros parecidos, dando lugar a ofertas de contenido y diseño singular, dentro del mismo nivel o categoría. La normalización hotelera ha venido marcada por determinados indicadores y así, a lo largo de los años, se ha visto cómo se han construido hoteles, con excepciones, con una arquitectura poco innovadora y un interiorismo falto de diseño y creatividad. A partir de los años 80, la industria hotelera inicia un nuevo camino que hasta el momento venía determinado por el mimetismo de los Hilton o los Sheraton, entre otros que marcaban la pauta de la hotelería internacional, asegurando a sus clientes una



confortabilidad y servicio de iguales características con independencia del país donde se encontraran instalados (Gámez, 2010).

La evolución de la hotelería ha sido tan espectacular que actualmente casi todas las personas que viven en países desarrollados tienen acceso a viajar y alojarse en establecimientos dignos, lo que ha dado lugar a la creación de la industria más poderosa del mundo: el turismo que está íntimamente relacionado con la hotelería. Tradicionalmente los hoteles han ofrecido servicios de alojamiento y restaurante básicamente, aunque dependiendo del tipo de hotel pueden ofertar también alquiler de salas de convenciones y banquetes, servicios de animación y otros servicios complementarios (Gómez, 2012).

De una manera sencilla puede definirse la servucción como el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio) (Pérez, 2006). Afirma (Giese, 2019), se comprende que la calidad de servicio es la atención prestada conformada por personas para los consumidores y usuarios que quieran gozar del servicio es interpretarlo como y cuáles son las necesidades de los clientes y como es que lo percibe.

En el sector turismo, la calidad tiene una visión holística integrada, (Zarza, 2012) señala que la calidad es la combinación adecuada de atractivos, servicios y facilidades, capaz de motivar la decisión de viaje y de brindar una experiencia plenamente satisfactoria al visitante.

Esta definición integra los enfoques de oferta y demanda (que son consustanciales al producto turístico) y establece con claridad que su naturaleza está asociada a la experiencia satisfactoria de la visita, es decir, un producto está definido esencialmente por su calidad (García, 2018).

Hablando de calidad no se puede dejar de mencionar lo que son los estándares; que se definen como los parámetros que se establecen como puntos o normas de referencias para evaluar los resultado finales, (el servicio final que recibe el cliente,

los resultados parciales obtenidos en las distintas fases del proceso, el tiempo invertido en la realización del proceso, etc.) (Ruiz, 2012).

En la tabla 1, se muestra un resumen de las características más relevantes de las etapas de la evolución de la calidad

**Tabla 1: Características de la evolución de la calidad**

Criterios	Inspección	Control Estadístico de la calidad	Aseguramiento de la calidad	Gestión de la calidad
Objeto	Detección de defectos	Control de productos	Organización y coordinación	Impacto estratégico
Alcance	Revisión	Revisión muestral	Control y prevención	Planificación, control y gestión
Metodología	No existe política de calidad	Técnicas estadísticas	Sistemas, técnicas y programas	Planificación estratégica
Responsabilidad	Departamento de inspección	Departamento de calidad	Dpto. calidad, Dpto. de Producción	Toda la empresa
Clientes	Externo	Externo	Externo	Interno y Externo
Coste	Elevados. No evita defectos futuros	Disminuye los costos con relación a la inspección	Evita repetición de defectos. Prevención	Control de costes de calidad y de no calidad

Fuente: (Sáez, 2006)

Según (Yanes, 2013) los estándares son importantes no solo para medir la calidad que está logrando la empresa en sus servicios sino también, los procesos que son importantes para la cuantificación del servicio para el cliente interno y externo. El establecimiento de los estándares es un proceso coordinado por la alta dirección para responder a los objetivos de mejora de la calidad, es por ello que debe seguir un proceso lógico y progresivo integrado.

En la hotelería es de suma importancia llevar un registro actualizado sobre los costos en cada uno de los procesos que se efectúan, es por ello que en el epígrafe siguiente se realiza una reseña respecto a la evolución que ha presentado la contabilidad y dentro de ella la contabilidad de gestión por tener como función gestionar los gastos de la entidad.

## 1.2. Contabilidad, evolución y contabilidad de gestión

El origen de la contabilidad es tan antiguo como la misma historia del hombre remontándose a las primeras civilizaciones que habitaron la tierra. Se han encontrado registros contables en las antiguas civilizaciones que cubrieron el Valle de Mesopotamia más específicamente los babilonios hacia el año 1800 A.C (Logan et al., 2018).

Los primeros conocimientos de la contabilidad provienen de un código llamado Hammurabi promulgado aproximadamente en el 1700 A.C que contenía a la vez leyes penales, normas civiles y normas de comercio donde se regulaban contratos como los de préstamos, ventas, arrendamientos, comisión entre otros elementos propios. Más tarde los griegos y los romanos continuaron con este legado siendo los templos verdaderas instituciones bancarias que incluso realizaban hasta préstamos y otros tipos de contratos (Logan et al., 2018).

Estos conocimientos se perdieron a través de la historia y fue más tarde cuando el padre franciscano Fray Luca Bartolomeo de Pacioli en el año 1494 publica un libro llamado: Summa de arithmetica, geometría, proportioni et proportionalita precipite volissime volmente; donde por primera vez es utilizado el concepto de partida doble y es conocido como el padre de la contabilidad. A partir de estos momentos numerosos han sido los conceptos y teorías acerca de la contabilidad (Logan et al., 2018).

Según (Ibáñez, 2010) la contabilidad es la ciencia administrativa que tiene por objeto el estudio de los principios, de las leyes y de las teorías de los métodos y de los medios, según los cuales se debe racionalmente desenvolver, efectuar y controlar la parte de la acción administrativa que tiene su base y su instrumento necesario en el cálculo aplicado a la materia económica patrimonial-financiera, en función, en las haciendas económicas y que se desenvuelve de acuerdo con los criterios de la matemática, del derecho civil, comercial, administrativo, de la economía y de la valuación y de otras disciplinas análogas, con el fin inmediato de juzgar, demostrar, estudiar y controlar constantemente el estado económico, jurídico y administrativo general y particular de la materia administrable y las resultantes especiales y generales de la propia administración, poniendo también en evidencia, derechos, obligaciones y responsabilidades morales y jurídicas, de las personas o personalidad propias de la hacienda, o de las personas que en ella tuvieron una acción cualquiera. El objetivo fundamental de la contabilidad es generar y comunicar información útil para la toma de decisiones. Esta información debe tener la calidad requerida y es por eso que debe cumplir con ciertas características básicas como: comprensibilidad, relevancia, fiabilidad y comparabilidad (Arévalo, 2006).

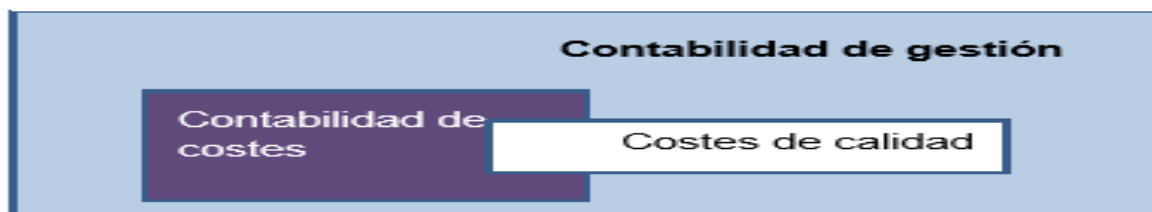
El campo de la contabilidad puede dividirse en: contabilidad financiera y contabilidad de costo o de gestión. Realizando un análisis de esta última se puede afirmar que permite identificar lo que cuesta un determinado producto o servicio en forma general, o particular al valorar cada una de las etapas de elaboración, así como los costos de los diferentes departamentos o áreas de una empresa. Dentro de la contabilidad de gestión se encuentran los costos de calidad, aunque no se detallan en su mayoría (Fragas, 2012).

Dentro de los términos que forman parte de la contabilidad se encuentran los gastos que no son más que desembolsos que se realizan, que no van a tener un reembolso, que se generan en los departamentos administrativos, dirección, asesoría y comercialización, son los valores que se usan pero que no intervienen en el proceso productivo; producen un beneficio y expiran en un determinado momento (Molina, 2015).

Según lo citado los gastos están destinados a cubrir las áreas de ventas y administración, en las que el cálculo de retorno de la inversión no es factible. No se encuentran en el proceso de producción; pueden estar en la comercialización, ventas, entre otros.

Además, otro de los elementos de la contabilidad de costos, son los costos propiamente dichos, definidos como: el conjunto de valores que se aplican en la elaboración de un producto (Tarí et al., 2017).

El costo se define, para (Polimeni, 2012) como el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide en dólares mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios.



**Figura 1. La contabilidad de costos como subconjunto de la contabilidad de gestión**

Fuente: (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa [AECA], 2003)

Dos de las clasificaciones que se utilizan como modelos generalmente aceptados donde se descomponen los costos de calidad son las de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa establece una clasificación de los costos de calidad en dos grandes grupos: costos de calidad y costos de no calidad. A su vez los costos de calidad los subdivide en costos de prevención y costos de evaluación y los costos de no calidad en costos de fallos internos y costos de fallos externos (AECA, 2003).

Los costos de calidad son los costos en los que la empresa incurre para asegurar que el producto cumple con las especificaciones y requisitos establecidos en la fase de diseño. Teniendo presente que bajo esta rúbrica se reflejan aspectos económicos, materiales y aspectos de carácter inmaterial, siendo estos últimos de difícil cuantificación (por ejemplo: garantía, trabajos repetidos, tiempo de jefes ingenieros, materiales obsoletos, aumento de inventarios, exceso de controles, aumento de cuentas de clientes etc.) (Salta., 2013).

Después de analizado los costos de calidad es necesario para la mayor comprensión de este trabajo profundizar en los conocimientos de los costos de no calidad lo que abordará en el siguiente epígrafe.

### **1.3. Definición de los costos de no calidad**

No alcanzar el nivel de calidad deseado es consecuencia de los fallos, es decir, de la no calidad, no conformidad, o mala calidad. A estos también se les denomina el precio del incumplimiento (Amat, 2011).

Son aquellos que se derivan de la ausencia de calidad, y por lo tanto de los fallos y errores en el diseño, desarrollo y producción, y que puedan trascender o no hasta el cliente o consumidor. También se incluyen los costos por falta de un adecuado servicio al cliente: posventa, garantía, reparaciones, etc., que provocan una insatisfacción de las expectativas y necesidades que tiene el cliente. Como consecuencia de no alcanzar el nivel de calidad deseado, el cliente puede optar por productos o servicios de la competencia, arrastrando consigo a otros clientes potenciales (Cuatrecasas, 2005).

Para la presente investigación, según (Nofuentes, 2012) los costos de no calidad (CNC) son la suma de dos grandes capítulos o conceptos:

- ✓ El gasto extra que la no calidad genera por encima de los estándares ordinarios
- ✓ El ingreso no percibido en razón de la no calidad, y que se hubiera producido en una situación de calidad estándar

El primero tiene la naturaleza de un costo efectivo; el segundo tiene la naturaleza de un costo de oportunidad. Al final, el CNC es la suma de más costos incurridos y menos ingresos generados.

Afirma (Nofuentes, 2012) que la no calidad del producto puede tener efectos exclusivamente internos (su corrección tiene lugar antes de su entrega al mercado); o también efectos externos (especialmente, la insatisfacción del cliente).

Los costos efectivos corresponden a los costos tangibles, mientras que los costos de oportunidad corresponderían a los costos intangibles. Los cuales se detallan en la clasificación de los costos de no calidad.

La (AECA, 2003) considera que los costos de no calidad o fallos incluyen además los costos de oportunidad o costos intangibles.

Según (Harrington, 1990), son los costos que incurre la empresa que son consecuencia de errores, es decir, el dinero que gasta la empresa porque no todas las actividades se han hecho bien todas las veces.

Incluyen (Feingenbaum, 1991) que en los costos de fallos asociados con las consecuencias de los fallos ocasionados por no cumplir las especificaciones, englobando las secuelas que se observan en la fábrica y a las que se atisban en las manos de los consumidores.

A continuación en la tabla 2, se describen las subdivisiones de los dos primeros grandes grupos de costos de calidad y no calidad:

**Tabla 2. Clasificaciones de los costos de calidad y de no calidad**

Los costos de calidad:	
<p>Los costos de prevención: La (AECA, 2003) los define como los costos en que incurre la empresa al intentar reducir o evitar los fallos. Según (Alexander, 1994) los costos</p>	<p>Costos de evaluación: Para (Campanella, 1992) son los costos relacionados con la medición, evaluación o auditoría de productos o servicios para asegurarse que se ajustan a las normas</p>

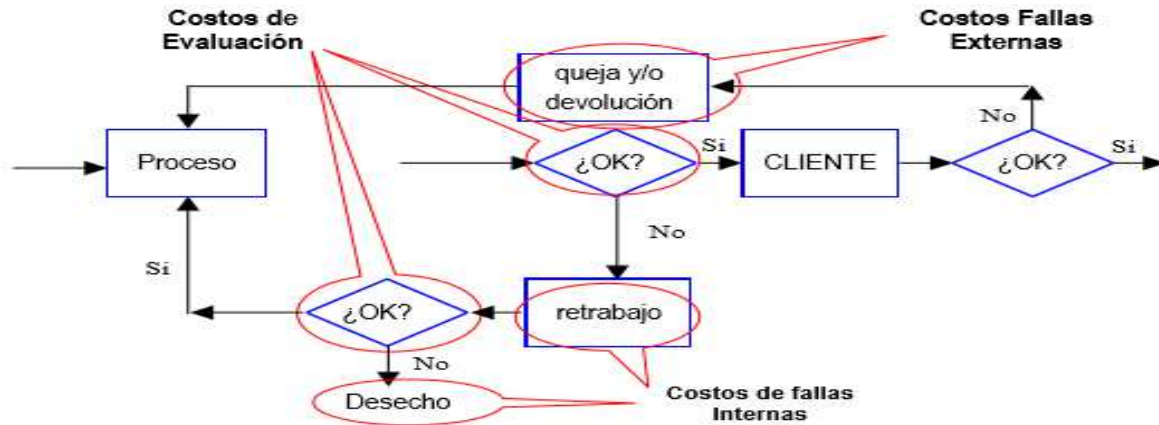
directos e indirectos, en que incurre la organización en la planeación, documentación, implantación y mantenimiento del sistema de la calidad, con el objeto de prevenir la ocurrencia de errores.	de calidad y a los requisitos de desempeño. Se incluyen especificaciones de Mercadotecnia y clientes, así como los documentos de ingeniería e información inherente a procedimientos y procesos.
<b>Los costos de no calidad:</b>	
Costos de fallos internos:	Costos de fallos externos:
Según (Sáez, 2006) vienen provocados por los productos y servicios que no cumplen con las especificaciones y que se detectan en la evaluación de ellos.	Ocurren cuando sea ha entregado al cliente productos defectuosos, es decir que el costo de evaluación no detectó en el proceso los errores en el producto (Harrington, 1990).

Los costos de fallos externos a su vez se dividen en tangibles e intangibles.

Los costos tangibles se pueden calcular con principios de contabilidad generalmente aceptados, es decir, se pueden cuantificar el costo de la mano de obra y los materiales en los que se incurre como consecuencia del fallo, incluyen los mismos costos de un fallo interno.

Los costos intangibles también denominados costos implícitos, o costos escondidos, que no pueden calcularse con criterios convencionales de costo, suelen ser consecuencia de la pérdida de imagen de la empresa producto del impacto de los fallos en los clientes o los que se producen al desmotivarse la plantilla por distintas causas (Amat, 2011).

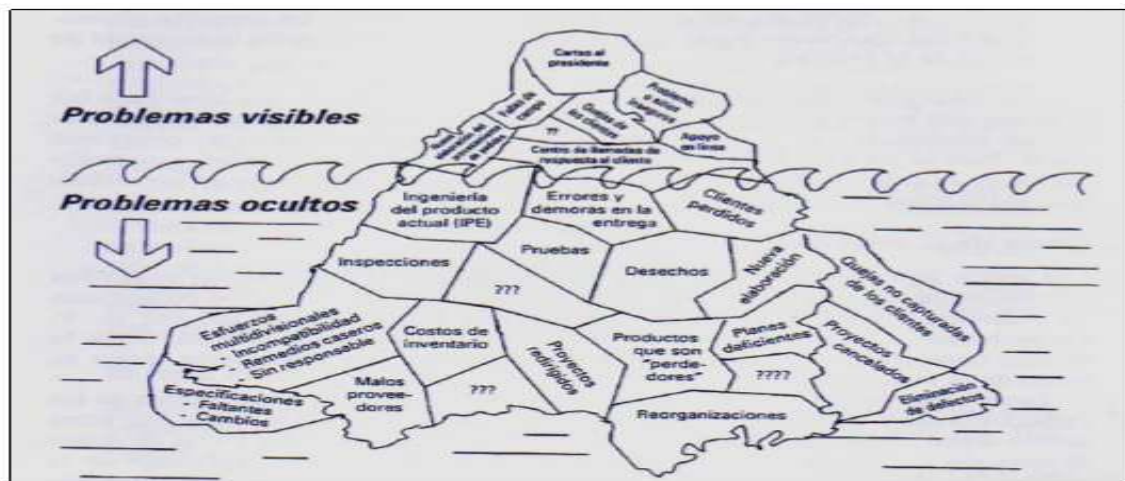
La figura 2 le permite al lector por medio de un esquema comprender mejor cada una de las etapas del proceso de formación del producto final en las empresas y las distintas alternativas que pueden existir durante el mismo, también refleja los momentos en los que se incurre en fallas por mala calidad generando los costos.



**Figura 2. Esquema ilustrativo de los principales costos de la no calidad**

Fuente: (Chauvet, 2002)

Otra forma de entender los costos de no calidad es mediante un iceberg, tal como se observa en la figura 3.



**Figura 3. El iceberg de la mala calidad**

Fuente: (Soin, 1997)

Esta figura 3, muestra el iceberg de problemas que pueden existir en una organización. Por lo común, se puede estar atacando los problemas que existen, sin percatarse de los numerosos problemas ocultos, ni de las oportunidades para un mejoramiento. Estas oportunidades, si se dejan sin resolver, pueden conducir a un desperdicio, a costos más elevados y a la insatisfacción del cliente, lo que da por



resultado negocios perdidos. Una organización bien administrada debe tener un iceberg pequeño (Soin, 1997).

Según (Harrington, 1990) los costos de no calidad son una herramienta muy útil porque: llama la atención de la dirección, al hablar a los directivos en términos de dinero les proporciona información con la que ellos se relacionan, cambia la manera en que los empleados piensan sobre los errores, por ejemplo, cuando se desecha un producto defectuoso como resultado de las acciones de un empleado, la repercusión sobre su comportamiento futuro será mayor si sabe el valor en dinero, (los empleados tienen que comprender el costo de los errores que cometen), proporciona un mejor rendimiento de los esfuerzos por resolver el problema, cuantifica monetariamente los problemas y así las acciones correctivas se pueden dirigir a las soluciones que vayan a proporcionar un máximo rendimiento y proporciona un medio de medir el verdadero impacto de la acción correctora y los cambios realizados para mejorar el proceso; centrándose en el costo de no calidad del proceso total, se puede eliminar la sub optimización.

Según (Dzul, 2009) los costos de no calidad amplían el control presupuestario y de costos. La mayor parte de las empresas no establecen controles financieros de costos tales como los de desperdicios, reelaboración y reparaciones para el cliente, que se producen en los distintos departamentos de la empresa. De esta manera, uno de los objetivos de la evaluación de los costos de calidad es la ampliación del control presupuestario a fin de cubrir los costos de no calidad provocados por los distintos departamentos.

Es de suma importancia que se realice un análisis a lo que se refiere con atención al cliente, para comprender en mejor medida los detalles de costos de no calidad referentes a la investigación.

Para (Martínez, 2014), cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores.

Acompañados de los errores y fallas a la hora de brindar servicios en una entidad se presentan como resultantes costos a los que se denominan de oportunidad, son cuando se toma una decisión para empeñarse en determinada alternativa y se abandonan los beneficios de otras opciones. Los beneficios perdidos al descartar la siguiente mejor alternativa son los costos de oportunidad de la acción escogida (Polimeni, 2012).

Los costos de oportunidad cambian constantemente, es decir, varían según las circunstancias lo que hace aún más difícil su contabilización. Lo que hoy puede ser un costo de oportunidad, mañana puede dejar de serlo (Horngren, 2012).

Con el objetivo de tener un conocimiento sobre dichos costos se llevan a cabo mediciones; por lo general, la medición de los costos de calidad y de la mala calidad se dirige hacia áreas de alta incidencia, repitencia y críticas, que han sido seleccionadas gracias al manejo de la información oportuna y que convierten a esas áreas como fuentes potenciales de reducción de costos. Esto permite primero cualificar, cuantificar y tomar decisiones (García, 2003).

Existen algunas técnicas para calcular el costo de la no calidad o el precio del incumplimiento entre las más importantes están: partidas contables, precio por persona, mano de obra asignada, precio por defecto, y desviación de lo ideal (Dale, 2002).

A manera de experiencia práctica se refieren una serie de conceptos, transacciones, operaciones o cuentas que representan costos pasando desapercibidos y puede ser considerados costos de calidad o costos de no calidad en cualquier empresa: tiempo dedicado a solucionar y administrar quejas, ausentismo de trabajadores, cambios o ajustes técnicos o ingenieros ya sean de maquinarias o instalaciones, costo por perjuicio o algún tipo de discriminación laboral, costo por reclamaciones de los clientes, cuentas incobrables, cuentas por cobrar vencidas, demandas especialmente por incumplimientos, desperdicios, devoluciones, energía desperdiciada, errores de facturación, errores de procesamiento de datos, mermas, servicios no planificados, tiempo improductivo, multas y recargos (Logan et al., 2018).

Para el análisis de los costos de no calidad según Guanquiza (2015) es necesario utilizar indicadores, que permitan la interpretación de los resultados y de la información sobre costos de no calidad.

Los indicadores utilizados para el análisis de los costos de no calidad se clasifican en: financieros y no financieros.

- Ratios representativos del peso de cada componente de costo de no calidad sobre el total
- Ratios de porcentajes que representan los costos de no calidad en relación a otros datos del hotel

Al hablar de medidas no financieras es posible relacionarlas con ratios, índices, porcentajes y otros números que a veces en la empresa son mirados con cierto escepticismo y recelo, quizás por una falta de comprensión de los mismos o porque ya han sido utilizados en el pasado para otros propósitos diferentes. Los indicadores no financieros, que miden la no calidad, pueden venir expresados en distinto tipo de unidades, los más comunes suelen ser unidades físicas (Por ejemplo el número de defectos en procesos intermedios, el número de rechazos, etc.), unidades de tiempo (Por ejemplo el plazo de entrega a los clientes) o en función de la importancia relativa o tanto por ciento del valor a medir (Ayuso, 2001).

Entre las ventajas de los indicadores no financieros, está la facilidad relativa de cuantificar y de comprender por parte de los trabajadores y por los directivos de la institución. Su obtención, en ocasiones se realiza en tiempo real y permite iniciar las acciones correctoras casi inmediatamente (Shank, 1998).

Además, las medidas no financieras ofrecen frecuentemente información útil para actividades de mejora de la calidad porque normalmente dirigen la atención hacia algunos procesos físicos que necesitan mejoras en lugar de ser un mero registro de distintas categorías de problemas de la calidad, como se citó en (Ayuso, 2001).

Para poder determinar los costos de no calidad es necesario basarse en modelos y procedimientos que existan en la literatura, por su importancia se dedica el siguiente epígrafe.

#### **1.4. Modelos y procedimientos para determinar los costos de no calidad**

El modelo Prevención, Evaluación, Fallos es el más conocido y desde su aparición hasta la actualidad ha experimentado una evolución para adaptarse a las necesidades del entorno actual (Camisón, 1997, como se citó en Climent, 2000).

A consideración de la autora, este modelo tradicionalmente ha sido soportado por sistemas de costos tradicionales a través del uso de costos estándares de mano de obra, materia prima y costos indirectos que incluyen el importe de la chatarra y añaden la mano de obra y el equipamiento necesario para producir al nivel óptimo de defectos al mínimo costo.

El modelo Costo-beneficio análisis de la relación costo-volumen-beneficio consiste en la determinación del punto de equilibrio, que tiene como objetivo primordial determinar el nivel de producción para el que la empresa alcanza el equilibrio entre costos e ingresos. En este modelo se pretende analizar la influencia que el costo de calidad tiene sobre la cifra óptima de ventas para alcanzar un beneficio determinado en el ejercicio económico (Pedroche, 2012).

La autora considera que el propósito de este modelo es ayudar a las empresas a decidir cómo, cuándo y dónde invertir en actividades de prevención o en inversión de equipos.

Analizar cuál es la influencia que el costo de calidad tiene en el punto de equilibrio, lo que pondrá de manifiesto, si determinadas inversiones que supongan, a priori, un incremento de la calidad integral de la empresa, son eficientes desde el punto de vista económico (Camisón, 1997).

El modelo de la función de pérdida de calidad de Taguchi; define la calidad como la pérdida ocasionada a la sociedad desde el momento en que se entrega el producto al cliente. Según este concepto de calidad, las pérdidas se dan no solo cuando alguna de las características de calidad de un producto se sale de las especificaciones sino también cuando éste se halla dentro de las mismas. La diferencia entre un producto que está justo fuera de los límites de las especificaciones y uno que está justo dentro de los límites es mínima (Feigenbaum, 1990).

Según la autora el mayor inconveniente del modelo se encuentra en la dificultad de aplicar, debido a los problemas asociados con la correcta identificación de la distribución de probabilidad de los defectos de los productos, como consecuencia, se han encontrado pocas compañías que lo utilicen dado que se requiere que la organización sea como mínimo de un tamaño medio o grande y cuente con un sistema integral de calidad de calidad general de amplio alcance y habitualmente sustentado con un potente sistema informático.

El modelo de costos por procesos, se fundamenta en que en cada organización, con independencia de la cantidad de actividades que realice, se llevan a cabo un gran número de procesos, a su vez, cada persona en la organización trabaja dentro de un proceso realizando diversas actividades y cada proceso tiene un propietario responsable de la efectividad del mismo (Crosby, 1991).

Para la autora el método de costos de calidad por procesos y el análisis de actividades son más apropiados para conseguir un proceso de mejora continua. Este modelo es recomendable en aquellas empresas en las que su preocupación principal es crear un sistema integral de gestión de calidad, maduras en la implantación de sistemas de gestión de calidad total.

El modelo ABC parte de la hipótesis que existe una profunda relación entre costos y actividades, hasta el punto de que los costos pueden contemplarse como el resultado directo del conjunto de actividades que se desarrollan en la empresa. (Crosby, 1991). El objetivo de ABC es mejorar la efectividad del costo total a través de centrarse en los elementos de costos clave. ABC ayuda a los directivos a justificar su compromiso con los enfoques de mejora continua y a cuantificar los beneficios en términos financieros (Crosby, 1991).

El modelo de gestión total de la calidad. El eje teórico de esta escuela propugna que la calidad no tiene efectos económicos porque no es un activo que pueda comprarse, venderse o en el que se pueda invertir (Crosby, 1991).

La principal insuficiencia que presenta este modelo, a consideración de la autora, radica en que no acepta que exista un punto óptimo entre prevención y fallos, sino que centra su atención en la prevención de defectos en el largo plazo. No se

considera necesario separar prevención y evaluación como en el sistema de costos tradicional.

Se recomienda prestar atención respecto a las consecuencias de no prestar servicios con calidad, por su impacto directo y negativo contra toda empresa que pertenezca o no al sector turístico.

De acuerdo a (Sordo, 2022) la mala atención al cliente puede tener efectos realmente negativos en la imagen y desempeño de una marca, por lo que todas las empresas deben de evitar a toda costa ofrecer un mal servicio de venta, asesoría y seguimiento para sus consumidores.

Cuando los clientes tienen una mala experiencia respecto a los servicios ofrecidos con mala calidad a menudo buscan que otras personas estén enteradas.

Según el informe de WalkerInfo, la experiencia del cliente está dominando el precio del producto este año y es lo que marca las diferencias en las empresas.

Las consecuencias respecto a la prestación de servicios con mala calidad son: aumento de la sensibilidad del precio, se acrecienta la tasa de rotación de clientes, se afecta la lealtad a la marca y por tanto se reducen las ganancias (Sordo, 2022).

En el siguiente capítulo se detallará el procedimiento que permitirá determinar los costos de no calidad en la entidad objeto de estudio, teniendo en cuenta los antecedentes metodológicos sobre el tema abordado, empleando métodos y herramientas y la caracterización de la entidad.

## **CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN LA ACTIVIDAD HOTELERA**

“La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad.”

Philip B. Crosby.

### **2.1. Caracterización del Hotel Meliá Sol Varadero Beach**

El Hotel Meliá Sol Varadero Beach pertenece al Grupo Gaviota y es operado por la Compañía Sol Meliá.

El Grupo Gaviota S.A fue creado en 1988 y ha ido creciendo, contando con un amplio desarrollo en Varadero, que en la actualidad cuenta con más de 3 mil habitaciones, a las cuales se unen las nuestras.

Entre los mejores valores del hotel se encuentra su ubicación, debido a que se encuentra situado en la última porción de esta buena y famosa playa de Varadero. Este sitio es irreplicable y posee todos los atributos para que, por su entorno sea el mejor de Cuba, el otro de sus valores mayores es su capital humano, los trabajadores, que cumpliendo diariamente su deber, con laboriosidad, eficacia, y alegría contribuyan a formar un colectivo que prestigie a la Cadena Blau, a Gaviota y a todo el pueblo y país del que se forma parte.

El Hotel es 4 estrellas, todo incluido, el servicio que se ofrece es el correspondiente a la marca Sol Meliá, solo para adultos mayores de 16 años, brinda una experiencia muy confortable a sus visitantes con instalaciones modernizadas y diseño único. Restaurantes Buffet y a la carta con la mejor de la cocina italiana, mexicana, criolla e internacional (ver anexo 1). Hermosas vistas desde sus habitaciones, servicio de excelencia, actividades y facilidades diversas para el deleite de sus huéspedes.

Se encuentra ubicado en la avenida de Las Américas y Calle K, Varadero, Matanzas, Cuba. Cuenta con una planta habitacional de 356 habitaciones divididas en bloques. Recibió una restauración total en el 2019, donde realiza una reapertura al mercado con nuevo nombre y marca. Recibe a los clientes en todas las épocas del año.

Cuenta con servicios de salud y belleza, concierge “Casa de los Cosmonautas”, recepción-conserjería, internet center, atención al cliente, médicos, servicios para

minusválidos, fitness center y casa de cambio de moneda. Además de servicios de bodas y lunas de miel.

**Habitaciones Sol:** (ver anexo 2)

Son las habitaciones estándar, ubicadas en el edificio principal piso 4, poseen vistas al jardín y a la piscina. Cuentan con facilidades como: aire acondicionado, plancha y tabla de planchar, teléfono, paraguas, cafetera eléctrica, baño con ducha, servicios de té, conexión Wi- fi gratis, caja de seguridad electrónica, mini bar con agua a la llegada, estación multimedia, baño con secador de pelo y amenidades a la llegada, camas dobles o king size, smart tv- satélite y voltaje (corriente): 110 V-220 V/60 Hz.

**Habitación superior:** (ver anexo 3)

Su ubicación es en el bloque principal piso 3, tienen vistas al mar parcial y al jardín. Cuentan con las facilidades de las habitaciones estándar y además como valores añadidos poseen: albornoz, 3 reservas garantizadas en restaurantes a la carta cuando cliente viene por una estancia de 7 días, check-in privado hasta las 21:00 hrs, detalle de bienvenida con carta del director, late check-out garantizado hasta las 15:00 hrs, toallas de playa o piscina en la habitación, cena con langosta para estancia mínima de 7 días, cafetera o calentador eléctrico con té y café y minibar a la llegada y con reposición diaria.

**Habitación Xtra Sol Suite:**(ver anexo 4)

Ubicadas en el edificio principal piso 1, con vistas al jardín, mar parcial y la piscina. Cuentan con las facilidades de las estándar y las superior además de: recibidor, bañera con hidromasaje, mesa y sillas para el desayuno, sofacama de dos plazas y mesas y sillas en la terraza/balcón. Además le corresponden los mismos valores añadidos que la habitación superior.

**Habitación superior concierge service:**(ver anexo 5)

Ubicadas en el edificio independiente piso 2, con vista al mar parcial. Cuentan con las facilidades de la Xtra Sol Suite además de: ventilador de techo y tumbonas en la terraza. También poseen valores añadidos como la suite pero se les suma: servicio de desayuno exclusivo.

**Características de la clientela (Segmentación del mercado meta):**



Es un hotel de adulto, los clientes proceden fundamentalmente de Canadá, España, Italia y Rusia, que pertenecen al segmento medio-alto de la sociedad.

**Misión:**

Brindar un trato cortés, amable y respetuoso, garantizando la satisfacción de los clientes, consolidando cada día nuestro estilo de trabajo y los valores éticos, morales y profesionales, siendo la evaluación, el indicador principal para medir su desempeño y que los resultados evidencien un clima laboral adecuado y la conducción eficaz, para de esta forma lograr desarrollar elevados estándares de servicios para atraer al cliente y elevar la economía y eficiencia de nuestra instalación, todo esto propio de la cultura turística competitiva a escala nacional e internacional, preservando y promoviendo los valores históricos y culturales cubanos.

**Visión:**

Ser reconocidos por nuestros clientes externos e internos en la actividad turística cubana, que nos distingan por la calidad total de nuestros productos, servicios, procesos y trabajadores que promuevan nuestros valores humanos, éticos y culturales de nuestra entidad nacional.

**Trato con el cliente:**

El hotel tiene como normas a los trabajadores ante la relación con los clientes: el trato debe de ser correcto, amable y adecuado. No se debe masticar chicle ni alimentos delante de los clientes. No se puede dar la sensación de ignorar a los clientes. Siempre se debe de utilizar la frase por favor y gracias en las conversaciones que se entablan entre los trabajadores y clientes.

Está prohibido fumar en las áreas de los clientes, asimismo en los lugares que lo prohíbe la reglamentación sanitaria. Está terminantemente prohibido beber alcohol en horas de trabajo, así como el consumo de bebidas y alimentos destinados a los clientes.

Está prohibido el tránsito en la zonas de los clientes excepto a aquellos que por motivos de trabajo deben estar y/o utilizar y no haya alternativas. Se prohíbe terminantemente hacer uso de los servicios, ni de los baños de los clientes.

Cualquier objeto encontrado por el personal debe de ser entregado de inmediato al jefe de departamento, que a su vez lo entregará a dirección especificando los

detalles, esta norma se refiere tanto a los objetos de clientes como a los objetos de personal. Cuando haya una queja de un cliente ya sea hacia el departamento de personal o no, se debe de adoptar una actitud positiva, se ha de escuchar al cliente con atención y solucionar el problema. En caso de que no se pueda solucionar, se le informara que su queja se pasará a la persona que le corresponda dar solución, y dará seguimiento hasta comprobar que la misma fue resuelta. Se informará siempre que la queja al jefe de departamento y este a dirección, la cual hará un seguimiento para comprobar si el problema está solucionado o no.

El cliente siempre debe de sentir que todos se preocupan de su bienestar.

Como plan de entretenimiento el hotel dispone de actividades de animaciones diurnas y nocturnas. Mediante su Club House se ofrecen diversas actividades junto a la piscina y la playa con un programa dinámico y divertido para todos. Entre las más populares están las clases de iniciación al buceo, shows temáticos y las noches en el Fun Pub. Además de contar con actividades náuticas y disco/cabaret.

Después de analizado las características de la entidad objeto de estudio y teniendo en cuenta la bibliografía consultada del epígrafe 1.4 de esta investigación, la autora presenta en el epígrafe siguiente el procedimiento para la determinación de los costos de no calidad.

## **2.2. Antecedentes de la investigación. Procedimiento para la determinación de los costos de no calidad**

A partir de la consulta bibliográfica se evidencia que existen modelos, estrategias o procedimientos para medir los costos de calidad, no sucediendo igual para los costos de no calidad. En el ámbito internacional existe más bibliografía que en el nacional, ya que hay una mayor cifra de investigaciones realizadas respecto al tema, por lo que analizando los estudios prolíferos de los autores Crosby y Juran, que se consideran los padres de la calidad, se propone un procedimiento a partir de los modelos realizados por ellos, que se basan en la calidad.

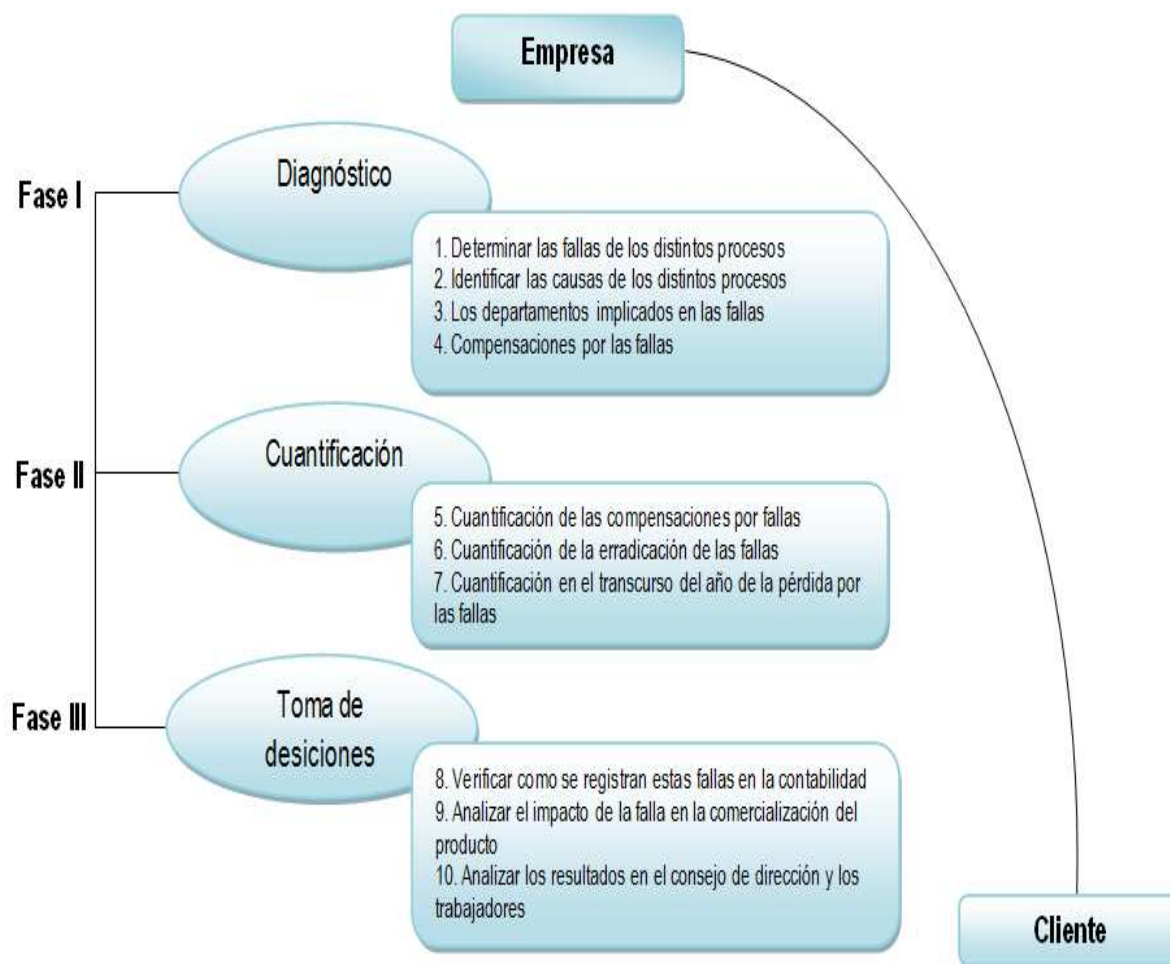
Dentro de las principales metodologías que han permitido la implementación de costos de no calidad y que han servido como fundamento de esta investigación se encuentran:

- La metodología de (Juran, 1996). Guía para la introducción de un sistema de informes sobre los costos de una baja calidad.
- La metodología de (Alexander, 2000). Programa para reducir los costos de la mala calidad.

Estas metodologías según (Perdomo, 2009), son antiguas que dirigen sus métodos fundamentalmente a llenar un vacío académico en el tema de gestión a la calidad pero que profundizan muy poco en los elementos principales a los costos de la mala calidad y su funcionamiento en la industria turística.

(Cepero, 2009) afirma que las metodológicas expuestas anteriormente no hacen diferencias respecto a la secuencia de pasos que se deben de ejecutar en los procedimientos basados en el trabajo de registro y contabilización de las pérdidas a consecuencia de la mala calidad en los distintos procesos hoteleros. Además de que no han tenido un adecuado acompañamiento de textos guía de clases, se han apoyado en los insuficientes manuales de normas ISO, las guías de aplicación y evaluación de los premios para una gestión de excelencia.

Basado en las ideas obtenidas tras la revisión de las anteriores metodologías se procede a la elaboración de un procedimiento para determinar los costos de no calidad, se presenta en la figura 4.



**Figura 4. Procedimiento metodológico propuesto**

### **Fase I. Diagnóstico**

#### **1. Determinar las fallas de los distintos procesos**

Para el cumplimiento de este paso la autora define que lo primero es la realización de una entrevista no estructurada a la jefa del departamento de calidad para obtener las quejas y reclamaciones que sucedieron durante los 10 meses laborados en el hotel correspondientes al año 2022. Las fallas en la calidad se obtienen por medio del análisis de cada incidencia que pueda ocurrir, expresadas por los clientes en el día a día de sus estancias por medio de la línea de atención al cliente y recepción. Además de la revisión de las quejas externas que manifiesta el cliente al llegar a su país de origen a través de las diferentes plataformas digitales.

#### **2. Identificar las causas que determinan las fallas en los distintos procesos**

Las causas que provocan las fallas en la calidad se logran definir luego de recopilar todos los errores sucedidos en el período de estudio determinado, en la presente investigación la autora logrará definir las visitando cada uno de los departamentos implicados en las quejas y reclamaciones llegando así a la base de la problemática ocasionada, de esta forma podrá fácilmente determinar las causas que se fomentaron por negligencia humana o por deficiencia material.

El error humano se puede considerar como el principal factor causal de los accidentes o incidentes en las empresas, y su identificación ha de ser el punto de partida y no su fin. Es evidente que el factor humano es uno de los más difíciles de prever dada la naturaleza humana. No obstante, en el entorno laboral, es necesario disponer de herramientas que permitan evaluar la variabilidad en el comportamiento de los trabajadores, tanto desde un punto de vista cognitivo, como desde la ingeniería. Los factores humanos que influyen a los errores son: desmotivación laboral, fluctuación del personal, poca preparación profesional (capacitación), poca supervisión, mal ambiente laboral entre los trabajadores, etc.

Los errores materiales se definen como involuntarios fácilmente comprobables, que solo dará lugar a su corrección y en ocasiones no puede ser resuelto o no se le determina solución. Los mismos en las empresas hoteleras pueden ser generados por factores externos o internos, los primeros son las causas que más se le dificultan a las instalaciones del sector turístico para su posible solución ya que en la mayoría de los casos no dependen de sus acciones para poderlos solucionar, y para los segundos se hace mucho más fácil un posible arreglo ya que depende su correcto funcionamiento de la acciones correctivas del hotel.

### 3. Determinar los departamentos implicados en las fallas

La determinación de los departamentos implicados en las distintas fallas depende de la definición de los diferentes procesos a los que corresponde cada una de las incidencias determinadas. La autora de la presente investigación realizará varias visitas a los departamentos involucrados y se entrevistará con cada uno de los jefes y especialistas, lo que le permitirá comprender los sucesos ocurridos al detalle y la relación interdepartamental entre cada problemática.

Los costos por mala calidad en su mayoría incurren como consecuencia de dificultades acometidas por uno o varios departamentos ya que el funcionamiento perfecto de un hotel depende del trabajo pirámide y fusionado entre todos sus departamentos, por lo que al revés sucede exactamente igual, un error por mínimo que sea en uno de los procesos podría afectar el producto final.

#### 4. Determinar las compensaciones ofrecidas por las fallas

Las compensaciones por cada una de las fallas acometidas durante el tiempo escogido para el estudio de la investigación, serán vistas por la autora a través de las facilidades que le permitirá la jefa del departamento de calidad y atención al cliente en la instalación en cuestión. Dichas compensaciones deben de guardar relación a la gravedad de la incidencia acometida y además deben de ser previamente negociadas con el cliente para lograr su satisfacción y a su vez evitar grandes pérdidas al hotel, este correcto trabajo depende del ingenio y profesionalidad de los trabajadores de calidad.

### **Fase II. Cuantificación**

#### 5. Cuantificar las compensaciones por fallas

Este paso la autora lo determinará por medio del cálculo del costo de cada compensación por falla hasta lograr obtener el total de los costos en compensaciones durante el período escogido para el estudio de la investigación presente.

Para el procedimiento del cálculo de los costos es de suma importancia tener en cuenta que algunas de las compensaciones que se pueden realizar en los hoteles: Et check-out, botellas de ron, pago de factura, cena, masaje, pedicura, peluquería, excursiones, etc. y que a cada una de ellas se les realiza cálculos diferentes porque tienen formas distintas de cobro por ejemplo: por horas, por unidades, fichas técnicas, entre otros.

Por cada proceso implicado se obtendrá la ficha técnica que le permitirá a la autora conocer las cifras que representan los costos de cambios de habitaciones, realización de pedicura y masaje. Algunas fichas podrán no estar elaboradas, en tales casos la autora tendrá que acercarse a las especialistas de calidad para que les

facilite los valores, ya que las mismas deben de dominar esas cifras por el trabajo diario con ellas.

#### 6. Cuantificar el gasto incurrido por la erradicación de las fallas

Al determinar las causas y motivos de las incidencias, la autora establecerá un análisis: si con antelación el hotel soluciona las dificultades que ocasionarían las problemáticas de origen material-internas, disminuirían significativamente las pérdidas ocasionadas por cada compensación establecida a consecuencia de la falla acometida. Se identificará el costo de haber comprado o solucionado cada elemento material necesario para no incurrir en fallas y se establecerá una comparación respecto a la cifra de pérdidas ocasionadas por mala calidad.

#### 7. Cuantificar los gastos por motivos de fallas

Se seleccionará como año de estudio el cursante 2022 por lo cual se trabaja en la recopilación de información de los 10 meses transcurridos en el año. (Desde enero del 2022 hasta octubre del propio año).

Se establecerá una comparación del número de fallas externas acometidas respecto a las internas, para demostrar cuál es el factor que provoca el mayor número de incidencias para el hotel, que generalmente es a consecuencia de problemáticas internas ocasionadas por la instalación, generadas por el factor humano.

### **Fase III. Toma de decisiones**

#### 8. Verificar como se registran estas fallas en la contabilidad

Se elaborará una entrevista no estructurada al especialista y jefe del departamento de economía del hotel así como se presentó con la especialista y jefa del departamento de calidad y atención al cliente para ampliar su información respecto al tema ya que en este proceso ambos departamentos trabajan en conjunto.

Los errores de calidad que se producen en el hotel se deben de dejar registrados en la contabilidad, para que estén controlados en el sistema y se tengan en cuenta cada mes, con el objetivo de llevar un conteo y análisis de acuerdo al funcionamiento del hotel, para de esta forma establecer una revisión sobre los costos en los que se incurre por fallas de calidad y así elaborar un plan de mejoras. De no cumplir con este proceder para la instalación puede traer como resultado gran desconocimiento y descontrol sobre este tipo de costos, lo que trae consigo significativas pérdidas,

además que dificultaría la elaboración del plan de mejoras mencionado con anterioridad.

#### 9. Analizar el impacto de la falla en la comercialización del hotel

Todo error tiene una consecuencia. La calidad en cada proceso que se realice en el hotel para el producto final es imprescindible, es la que conlleva a la satisfacción del huésped por consecuente al producirse un mínimo error se afecta la imagen de la instalación ya que saldría un comentario negativo que conlleva a una pérdida de clientes y a la afectación en la captación directa de futuros visitantes. Además que aumentan los costos en compensaciones e indemnizaciones por no calidad.

Para la investigación la realización de este paso es fundamental porque logrará demostrar la relevancia del impacto del trabajo en un hotel con fallas en la calidad y la correspondencia que tiene respecto a la imagen del mismo y por supuesto lo que se dificulta comercializar entonces un producto con comentarios negativos y puntuaciones bajas a través de las plataformas digitales.

La autora desarrollará este análisis tras el resultado de una entrevista no estructurada en el hotel con la responsable de calidad y la comercial, tomando como referencia cada error que se produjo en la calidad durante el año cursante, reflejado en las quejas y reclamaciones, para luego compararlo con los comentarios que hubo en las plataformas digitales y encuestas.

#### 10. Analizar los resultados en el consejo de dirección y los trabajadores

Se dará paso a la presentación frente a algunos trabajadores, especialistas y directivos respecto a los resultados arrojados en la presente investigación. Se representan los mismos a través del uso de una gráfica que muestra las comparaciones del beneficio neto reportado por el hotel durante el período de estudio respecto al beneficio que se alcanzaría por la instalación si no se hubieran cometido fallas por mala calidad.

Este paso es decisivo para la investigación porque mostrará la importancia de aplicar un procedimiento para determinar los costos de no calidad, así como las grandes pérdidas que repercute el trabajo con mala calidad.



Se presentarán los resultados de la entrevista estructurada, realizada a cada uno de los directivos de los distintos procesos implicados en las fallas acometidas (Ver anexo 6).

Para poder realizar el procedimiento propuesto es necesario basarse en técnicas y métodos que se describen en el epígrafe a continuación.

### **2.3. Técnicas, métodos y herramientas utilizadas en la recopilación de la información necesaria para solucionar cada paso propuesto en dicha metodología**

Los métodos teóricos empleados fueron:

- **Análisis- Síntesis**, estas operaciones dependen totalmente una de la otra y se encuentran estrechamente vinculadas; a través del análisis se puede obtener las características y cualidades específicas de lo que inicialmente se presenta como un grupo; a partir de ese análisis, se puede establecer una unión de esos datos más relevantes, entrelazarlos y conseguir un resumen de lo que realmente se quiere, es esto lo que se conoce como síntesis. Pueden realizarse estas operaciones en el orden contrario, donde el punto de partida sea la síntesis. Permitted analizar los documentos obtenidos de la búsqueda sobre los costos de calidad y sintetizar los aspectos que le resulten de interés para la investigación.
- **Inducción- Deducción**, son métodos complementarios entre sí, donde la inducción refleja el conocimiento de los más pequeños detalles de lo que se considera una problemática, a partir de su análisis y relación se comienza a identificar sus generalidades, o sea se va desde lo individual a lo general; mientras que el método deductivo parte del conocimiento de una situación o problema en general, para determinar las causas de su origen, o sea va de lo general a lo particular. Con este método se conduce la investigación desde lo general hasta lo particular, para comenzar el tema de costos de calidad abarcando todo lo que se conoce sobre el mismo, hasta llegar al funcionamiento del sistema de gestión de calidad de la entidad objeto de estudio, para identificar sus costos y proponer su registro contable.
- **Histórico- Lógico**, ambos métodos se encuentran íntimamente vinculados, lo histórico comprende la trayectoria real de lo que se estudia, lo que se puede

entender como las huellas que se dejan al paso de los años sobre un tema o fenómeno; esto debe vincularse con lo lógico, que más bien se basa en las leyes fundamentales de su ocurrencia, además es llevar a la teoría aquello que históricamente se conoce, para que no se perciba solo como un simple razonamiento. Durante la investigación se puso de manifiesto con el conocimiento de lo que con el paso de los años se ha trabajado en la entidad, como costos, para profundizar en la importancia que tiene el registro de los costos de calidad, que aún no han sido percibidos, para lograr la eficiencia de la organización.

Se utilizaron los siguientes métodos empíricos:

- Observación Directa, las observaciones no son más que un conjunto de comprobaciones que se realizan para alguna teoría existente; la observación directa es por tanto, aquella en la que el investigador se pone en contacto directo con el objeto de análisis.
- Análisis Documental, a través de este método la autora solicita los documentos de interés para el desarrollo de la investigación, posteriormente se analizan documentos como: manual de calidad de la organización, balance de comprobación de saldos, el estado de resultado del período seleccionado y los informes emitidos relacionados con los diferentes elementos de gastos registrados y otros documentos que brindan información de gran importancia para la identificación, cálculo y análisis de los costos de la calidad.
- Entrevista no estructurada, la entrevista es una conversación previamente planificada entre la partes, donde debe fluir una buena comunicación; la entrevista no estructurada permite que el entrevistado se exprese libremente para obtener la información que se desea por parte del investigador; el propósito de este método es que el entrevistado se sienta en un ambiente de confianza y hacer lo posible para que exprese lo que realmente siente sin contenciones.
- Entrevista estructurada o enfocadas: las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. Su desventaja es la falta de

flexibilidad que conlleva la falta de adaptación al sujeto que se entrevista y una menor profundidad en el análisis.

Herramientas de apoyo fundamentales:

- Microsoft Office, contribuye a la investigación con dos de sus aplicaciones, Excel y Word, para facilitar el trabajo con sus gráficos, tablas y fórmulas.

Después de la elaboración del procedimiento es necesario aplicarlo en la entidad en cuestión, para poder demostrar la efectividad del mismo.

## **CAPÍTULO 3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL HOTEL MELIÁ SOL VARADERO BEACH**

“A menos que tus clientes estén 100% satisfechos, debes mejorar”

Horst Schütz.

### **3.1. Resultados de la investigación**

#### 1. Determinación de las fallas en los distintos procesos

Tras una entrevista no estructurada con la jefa y especialista en calidad y la de recepción del hotel Meliá Sol Varadero Beach, se detectan las principales fallas en la calidad a través de las incidencias, quejas y reclamaciones, reclamaciones externas que son las que quedan plasmadas en las plataformas digitales, es decir que el cliente emite al acabar su estancia en la instalación. Se tomaron como muestras los errores emitidos en los diferentes procesos de dicha instalación durante el año 2022, teniendo en cuenta que es un hotel de nueva reapertura.

#### **Proceso alimentos y bebidas**

- Poca variedad de las comidas
- Déficit en la variedad de las bebidas
- Temperatura de las comidas en el buffet no es la adecuada

#### **Proceso de recepción**

- Check-in lento
- Falta de información
- Internet lento
- Poca disponibilidad de camas matrimoniales, conduce a uno de los principales motivos de cambios de habitaciones

#### **Proceso de animación**

- Animación nocturna escasa terminan los show muy tempranos

#### **Procesos de servicios técnicos**

- Problemas en las habitaciones: cajas fuertes, aires acondicionados, llavines, filtraciones, internet caído, humedad, inodoros sueltos, calentadores y equipamiento en general

#### **Proceso de alojamiento – piso**

- Falta de completamiento de insumos en la habitación, no se cumple con estándar: cestos de habitación (solo hay en el baño y por estándar son dos por habitación), paraguas y edredones reciclados
  - Mal olor por tragantes del baño
2. Identificación de las causas que conllevaron a las fallas expuestas anteriormente

Se definen en la siguiente tabla 3, realizando un análisis sobre la clasificación de cada causa que originó las fallas, según el perfil material o humano, a su vez determinando en el primero si es externa o interna la fuente y en la segunda clasificación el motivo a fin, ya sea por problemas de: motivación, poca supervisión, falta de capacitación, trabajo en equipo, etc.)

**Tabla 3. Errores que originaron las fallas por costos de no calidad en el hotel Meliá Sol Varadero Beach**

Proceso	Falla	Causa	Clasificación
Alimentos y bebidas	Poca variedad de comidas	Falta de suministros a nivel nacional (queso, harina, carne, huevos, leche, etc.)	Material- Externa
		Incremento de los precios en el mercado	Material-Externa
		Desmotivación de los trabajadores por no contar con materia prima necesaria	Humano-Motivación
	Déficit de bebidas	Falta de suministros a nivel nacional (agua tónica, <u>vodka</u> , refresco de cola, etc.)	Material-Externa
		Incremento de los precios en el mercado	Material-Externa
La temperatura	Rotura en las resistencias	Humano-Falta de	

	de los alimentos en el <u>buffet</u> que no es la adecuada	de las mesas calientes del <u>buffet</u>	supervisión
		Rotura en los termómetros que marcan temperatura en las mesas frías	Humano-Falta de supervisión
		Problemas de inversión	Material-Interna
Recepción	<u>Check-in</u> lento	Personal nuevo sin mucha experiencia	Humano-Capacitación
		Fluctuación del personal	Humano- Motivación
		Falta de organización	Humano-Falta de supervisión
		Cantidad de personal contratado no está en correspondencia con la ocupación del hotel	Humano-Falta de supervisión
	Falta de información	Eliminación de todos los folletos de información a consecuencia de la covid, ejemplo el folleto de bienvenido el cual abarcaba toda la información necesaria sobre los aspectos específicos de interés para el cliente.	Material-Interna
	Internet lento	Consecuencia del servicio de terceros, de la empresa que provee el servicio que es Copextel, es deficiente.	Material-Externa

	Falta de camas matrimoniales	Falta de diseño de las habitaciones por parte de la constructora	Material-Externa
		Problemas de inversión	Material-Interno
		No se construyeron el número adecuado de habitaciones en correspondencia a las demandas por ser hotel exclusivo para adultos	Humano-Falta de supervisión
Animación	Animación nocturna escasa terminan los <u>show</u> muy tempranos	Por la estandarización de la cadena que establece que debe de haber un <u>show</u> diferentes todas noches pero que culminen todas las actividades a las 11pm	Material-Externa
Servicios técnicos	Caja fuerte	Mala calidad de las baterías que se utilizan	Material-Externa
	Aire acondicionado	Falta señalización de los control remotos	Material-Externa
	Llavines, filtraciones, humedad, inodoros sueltos y calentadores	Mantenimiento	Humano-Falta de supervisión
	Equipamiento	El funcionamiento del aire acondicionado no está en correspondencia con el programa automático de la	Material-Interno

		habitación, intencionalmente como plan de ahorro	
Piso	No se completa el estándar	Falta de insumos(papeleras de habitaciones, paraguas, edredones)	Material-Externo
		Problemas con la inversión inicial	Material-Interno
	Mal olor	Dificultades con los productos de limpieza a falta de suministros, por las problemáticas económicas nacionales	Material-Externa
		Problemas con los tragantes desde la reparación y construcción	Humano-Falta de supervisión

### 3. Comunicación entre departamentos implicados

Todos los departamentos están implicados para el correcto funcionamiento por ejemplo recepción esta entrelazado con cada uno de los departamentos porque comunica las deficiencias a cada proceso implicado, calidad coordina, genera toda la información, se encarga del seguimiento y gestión de todos los procesos, es el engranaje para corregir todos los problemas de los diferentes departamentos, servicios técnicos resuelve las problemáticas de mantenimiento detectadas por calidad o recepción y piso se encarga de mantener la limpieza y orden respecto a los cambios de habitaciones, habitaciones vacías-limpias, vacías-sucias y ocupadas. Este hotel es pequeño y por ende el funcionamiento de sus departamentos es correcto, trabajan muy al unísono, resuelven las deficiencias ordenadamente sin saltarse ningún puesto de mando y dan solución temprana a la mayoría de sus dificultades.



El trabajo se organiza de la siguiente forma: existe una línea de atención al cliente abierta las 24 horas ubicada en el departamento de calidad, la misma tiene como objetivo fundamental recoger todas las incidencias del día que van siendo solucionadas por la operadora de una en una en el orden en que se van proyectando a través de la comunicación por vía telefónica con el departamento implicado, después de ser solucionado el problema le corresponde al trabajador que solucionó la falla ya sea de mantenimiento, ama de llaves, alimentos u otro, comunicárselo a la operadora, y esta, vuelve a establecer contacto con el cliente para esclarecer que todo este en correcto funcionamiento, dando por solucionado la dificultad y registrándola como paso final en el libro de incidencias. En el caso de que el cliente se presente al departamento de calidad a establecer una reclamación por x deficiencia, la trabajadora tiene la tarea de negociar con el cliente una compensación o indemnización de forma tal que salga lo más satisfecho posible.

En los posibles casos de que el cliente se dirija directamente a recepción sin hacer uso de la línea de atención al cliente, la recepcionista que lo atiende se comunica entonces con mantenimiento o ama de llaves en correspondencia con la falla y de no tener solución temprana la problemática realiza el cambio de habitación. Estos cambios de habitaciones se registran fácilmente gracias a las facilidades del sistema implementado ZUN-PMS y son controlados también por el departamento de calidad por lo que se puede decir que existe una retroalimentación constante entre el trabajo de ambos departamentos. Pero si sucede que se presenta un cliente negativo, es decir molesto y desea establecer una queja entonces la recepcionista si lo dirige al departamento de calidad para que ellos además realicen una compensación tras las molestias ocasionadas.

#### 4. Determinación de las compensaciones por las fallas

Luego de la revisión de quejas y reclamaciones además de las incidencias junto a la especialista de calidad en el período de enero a octubre del año 2022(paso 1), se facilitó la determinación de las compensaciones en correspondencia a cada falla acometida, ya fuera por dificultades de servicio, rotura en las habitaciones, falta de equipamiento, entre otras.

Se otorgaron a los clientes afectados y en posición negativa, masajes, pedicura, botellas de ron, excursiones, pago de alguna facturas médicas, cambio de habitaciones, late check-out, y como última opción, devolución de dinero, en casos de grandes quejas, porque la trabajadora de calidad tiene establecido siempre tratar de solucionar el error negociando la compensación a través de las primeras opciones mencionadas para así evitar la devolución del dinero ya que para el hotel es considerado como mayor pérdida y además el proceso es mucho más engorroso.

Las cenas, facturas de ramos de flores, espumoso, etc., también son compensaciones que realiza el hotel lo que durante el período seleccionado para la realización de la investigación no se produjeron ninguna.

Para las quejas grandes sin poder de negociación o posible entendimiento con el cliente, es decir que ya provoquen la devolución monetaria: se devuelve el 15% de la estancia consultándolo y aprobándolo con el director del hotel, el 40% es consultado y aprobado por el delegado de gaviota y el 100% por el director de la delegación de gaviota. Toda esta aprobación es gestionada por la especialista de calidad.

Clasificación de los costos determinados por cada compensación dada:

Considerados costos de oportunidad: las horas permitidas free de late check-out, las cenas, los masajes, pedicuras, excursiones y cambios de habitaciones por avería y upgrade, porque son opciones en las que se dejan de ingresar dinero con otro cliente por tal de compensar al cliente afectado.

Considerados costos de no calidad: las botellas de ron, el pago de facturas y devoluciones monetarias, cambios de habitaciones por avería y upgrade porque son pérdidas económicas que se le reportan al hotel a consecuencia de la mala calidad. También se consideran en algunos casos los cambios de habitaciones como costos de no calidad porque se incurre en gastos al reponer una habitación sucia por otra limpia.

##### 5. Cuantificación de las compensaciones por fallas

Luego de un análisis minucioso con la ayuda de la especialista en calidad y jefa del departamento respecto a los cálculos de cada compensación dada, se pudo realizar un resumen que ayudó a la cuantificación de las mencionadas compensaciones.

Además se analizaron los datos con la jefa de recepción respecto a los cambios de habitaciones, las compensaciones de cambios de habitaciones muy pocas veces son conocidos por el departamento de calidad porque muchos de ellos tienen que ver con recepción directamente, ejemplo de ellos son los request, limpieza, upgrade, donde el cliente busca la solución con las recepcionistas y no emite queja, sino que le explica la causa de la necesidad de que se produzca el cambio.

La autora llegó a la conclusión durante la investigación de que el departamento de calidad no tenía control estricto sobre las pérdidas generadas por todos los cambios de habitaciones dada la situación explicada en el texto anterior. Por tanto conocían solamente los cambios de habitaciones que eran autorizados por ellos (upgrade) y los que se debían a averías ya que se reportaban por la línea de atención al cliente, ya que en la recepción se registran en el sistema pero no se llevaban a la contabilidad ni se tienen control de los mismos respecto a la cuantificación por pérdida.

1. Facturas médicas se registró una, a consecuencia de la queja y reclamación de un cliente que al comer encontró un vidrio en la comida y se cortó la lengua, el hotel optó por solucionar el problema enviando al cliente a la clínica internacional y pagándole la factura, que fue de un total de 1200 pesos. En este caso de facturas no hay como calcular su costo porque su valor es relativo al problema de salud que presente el cliente, solo se tiene control de la pérdida por medio del registro en el sistema contable del hotel de cada una de ellas.
2. Excursiones se realizaron cuatro, a unas clientas argentinas que venían a Cuba por el lanzamiento que había realizado la cadena Meliá meses anteriores sobre una fiesta de solteros que se realizaría en el hotel pero fue cancelada y a pesar de haberles informado a las clientas, las mismas ya tenían boletos comprados y llegaron al hotel disgustadas con la noticia.

Las excursiones tienen un costo relativo también en dependencia del destino, generalmente para las compensaciones se destinan las de Habana Colonial, el gasto por las mismas es de 77 pesos por personas, por lo que se reportó un total de 308 pesos gastados.

3. Botellas de ron se entregaron 4 a consecuencia de averías en las habitaciones ejemplo en el día del 1ero de octubre se tuvo que cambiar a un cliente porque una tubería se afectó en el baño de la habitación y por las molestias ocasionadas en la nueva habitación se le colocó al cliente una botella de ron 7años, estos costos son relativos dependen del tipo de botella que haya disponible en el hotel en el momento de la falla, por ejemplo en el caso de estas cuatro entregas de botellas se hizo un gasto de 216 pesos, 54 pesos por cada una.
4. Masaje hubo dos a consecuencia de la queja de un matrimonio de polacos que tenían disgusto respecto a la variedad de la comida y bebidas. En los mismos se proporcionó un costo para el hotel de 1872 por cada masaje que fue un total de 3744 pesos. El masaje si es un costo que por su ficha técnica (ver anexo 7) se mantiene y por consiguiente su precio no varía, así que su cálculo es fácil el costo de cada masaje por persona, se realiza la sumatoria de todos lo impartidos durante el período y de esta forma se obtiene el total.
5. Pedicura hubo dos con un costo cada una de 480 pesos reflejado en su ficha técnica (ver anexo 8), masaje a consecuencia de las quejas de dos clientas romanas por presentar el hotel dificultades con la temperatura de las comidas en el buffet y la variedad de bebidas. El total de costos que produjo esta reclamación fueron de 960 pesos.
6. Et check-out hubo un total de 25 horas que por 860 pesos cada hora, se produjo para el hotel en los 10 meses un costo total de 21 500 pesos, las trabajadoras de calidad toman esta compensación como la primera a la hora de compensar al cliente porque es la que reporta menos pérdidas para la instalación, a pesar de ser un costo de oportunidad porque son horas en las que se dejan de reportar ingresos. Además le entregan al cliente un modelo que ellos firman como prueba de que han sido compensados por el fallo ocasionado a consecuencia del hotel (Ver anexo 9).
7. Cambios de habitaciones por avería fueron compensados 305 que al multiplicarse por el costo del cambio de habitación que es de 129.37 (ficha de costo anexo 10) nos da como total un resultado de 39457.85 pesos

gastados en compensaciones por cambios habitacionales. Estos cambios aunque se efectúen por recepción directamente calidad tiene el control y conocimiento de los mismos.

8. Cambios de habitaciones a superiores por compensaciones se produjeron 10. Fueron habitaciones dobles con estancias relativas de 5 a 7 días. En este caso no se pueden realizar cálculos del costos porque las operaciones pueden ser distintas y las mismas no se controlan ni se registran, los upgrade pueden ocurrir de habitación sol a superior, de superior a concierge service, de sol a xtra sol suite u otro cualquier cambio entre estas, y cada una de estas habitaciones tienen precios de suplementos diferentes que generan costos de oportunidad porque se deja de ingresar el suplemento upselling por el cambio a un nivel superior de habitación además de generar un costo de no calidad en el cambio de habitación de vacía sucia a vacía limpia y tienen cada una facilidades diferentes que son costos distintos que generan.

Para obtener un estimado se consideró el costo de esta compensación por el cambio de habitaciones normalmente (costo de cambio de habitación estándar). Entonces como se efectuaron un total de 10 cambios que representan un costo total generado de 1293.7pesos.

Los otros 6 upgrade registrados durante el 2022 fueron autorizados por el director y no se consideran costos para la investigación porque se asignan desde la llegada del cliente.

9. Cambio de habitaciones por request, estos cambios se producen por errores humanos generalmente, dados por el personal de recepción al no cumplir con las peticiones del cliente durante la reserva, los mismos generan también costos porque el cliente al acceder a la habitación vacía sucia y luego pedir en recepción el cambio, ya para ama de llaves la habitación que desocupan para pasar a la siguiente es considerada vacía sucia. Se registraron un total de 683 request que generan un costo total de 88 858.71 pesos.

10. Cambio de habitaciones por incidencias de limpieza hubo un total de 19 que generaron un costo total de 2 458.03 pesos.

En la siguiente tabla 4 se realiza un resumen de todas las compensaciones registradas durante el año cursante en el hotel, las formas del cálculo de cada una y se suman los costos para conocer el total de pérdidas que representaron para el hotel.

**Tabla 4. Tabla de cuantificación de las compensaciones realizadas en el Meliá Sol Varadero Beach durante el año 2022**

Compensación	Cantidad	Cálculo	Costo(\$)
1.Factura	1	-	1 200.00
2.Excursión	4	77.00\$ x 4	308.00
3.Botella de ron	4	54.00\$ x 4	216.00
4. Masaje	2	1 872.00\$ x 2	3 744.00
5.Pedicura	2	480.00\$ x 2	960.00
6. <u>Late Check-out</u>	25hrs	860.00\$ x 25	21 500.00
7.Cambio de habitaciones por avería	305	129.70\$ x 305	39 457.85
8.Cambios de habitación a superior( <u>upgrade</u> )	10	129.37\$ x 305	1 293.70
9.Cambio de habitación por <u>request</u>	683	129.37\$ x 683	88 858.71
10.Cambio de habitación por limpieza	19	129.37\$ x 19	2 458.03
Total			<u>\$159 996.29</u>

Basado en todo lo cuantificado anteriormente, se puede decir que se reportó en el hotel durante el período analizado un total de 159 996.29 pesos en compensaciones. Cuantificación de los cambios de habitaciones, clasificación de los mismos y cálculos de los costos por cada mes:

#### Motivos de cambios de habitaciones:

- LIM (limpieza), son extremadamente pocos suceden generalmente por mal olor en los tragantes del baño, insectos y humedad.
- Habitaciones fuera de orden pisos levantados, aire roto, problemas de construcción, etc.
- UPS (upselling), es cuando pagan la diferencia a una habitación superior que puede ser de estándar o una habitación de mayor categoría suite. El cobro por habitación sol que es la estándar se cobra de la siguiente forma un 10% para los trabajadores de recepción, ama de llaves y mantenimiento y el total de ingreso para el hotel. (Suplementos upselling 2022 ver anexo 11)
- UPG(upgrade), sucede cuando un cliente que por ser repitente calidad o la dirección general le quiere dar una habitación superior, los clientes Vip o cuando un cliente está molesto por un problema x, para compensarlo. Normalmente calidad les da una carta de no reclamación por estas atenciones que les accedió el hotel por dichas reclamaciones.
- AVE(avería)
- REQ(request), solicitud por el cliente antes de llegar al hotel en la agencia que efectúo la reserva o cuando llega al hotel que se encuentra con una habitación que no es de su gusto, se dirige a recepción acudiendo al request ya sea por vista, tipo de piso, tipo de cama , zonas, etc.
- Cambio de preasignación no requiere gasto es cuando se realiza el cambio de habitación durante el check-in por solicitud del cliente.

En las siguientes tablas 5 y 6 respectivamente se hace muestra de los costos reportados por los diferentes cambios de habitaciones mensualmente, (Registro de cambios de habitaciones por el sistema SUN- PMS en recepción, ver anexo 12).

**Tabla 5. Costos reportados desde el mes de enero a mayo por cambios de habitaciones**

Mes	Motivos	Cantidad	Costo
Enero	Avería	10	1 293.7
	<u>Request</u>	46	5 951.02
	<u>Upgrade</u>	1	*(129.37)

	Limpieza	1	129.37
Febrero	Avería	24	3 104.88
	<u>Request</u>	82	10 608.34
	<u>Upgrade</u>	1	*(129.37)
	Limpieza	1	129.37
Marzo	Avería	36	4 657.32
	<u>Request</u>	102	13 195.74
	<u>Upgrade</u>	1	*(129.37)
	Limpieza	3	388.11
Abril	Avería	33	4 269.21
	<u>Request</u>	90	11 643.3
	<u>Upgrade</u>	2	*(258.74)
	Limpieza	1	129.37
Mayo	Avería	39	5 045.43
	<u>Request</u>	75	9 702.75
	<u>Upgrade</u>	5	*(646.85)
	Limpieza	5	129.37

**Tabla 6. Costos reportados desde el mes de junio a octubre por cambios de habitaciones**

Mes	Motivo	Cantidad	Costo
Junio	Avería	36	4 657.32
	<u>Request</u>	35	4 527.95
	<u>Upgrade</u>	2	*(258.74)
	Limpieza	1	129.37
Julio	Avería	37	4 786.69
	<u>Request</u>	51	6 597.87
	<u>Upgrade</u>	0	0
	Limpieza	1	129.37
Agosto	Avería	26	3 363.62
	<u>Request</u>	48	6 209.76



	<u>Upgrade</u>	0	0
	Limpieza	3	517.48
Septiembre	Avería	47	6 080.39
	<u>Request</u>	52	6 727.24
	<u>Upgrade</u>	2	*(258.74)
	Limpieza	2	258.74
Octubre	Avería	17	2 199.29
	<u>Request</u>	51	6 597.87
	<u>Upgrade</u>	2	*(258.74)
	Limpieza	1	129.37

Se diferencian entre paréntesis y asterisco a los valores que representan los costos por cambios de habitaciones en el upgrade, al ser estimados, ya que existen distintos tipos de cambios, ya sea a superior, xtra suite, concierge, y cada una de ellas tienen variación en su estándar, es decir que sus facilidades varían y por tanto sus costos también. Se tomó como valor referente al costo de hacer una habitación estándar.

#### 6. Cuantificación de la erradicación de las fallas

En este paso se realizó un conteo sobre los costos incurridos en las fallas, con el objetivo de mostrar que las pérdidas ocasionadas por los errores cometidos proporcionan mayores costos que haber solucionado con antelación la dificultad o no haberla ocasionado.

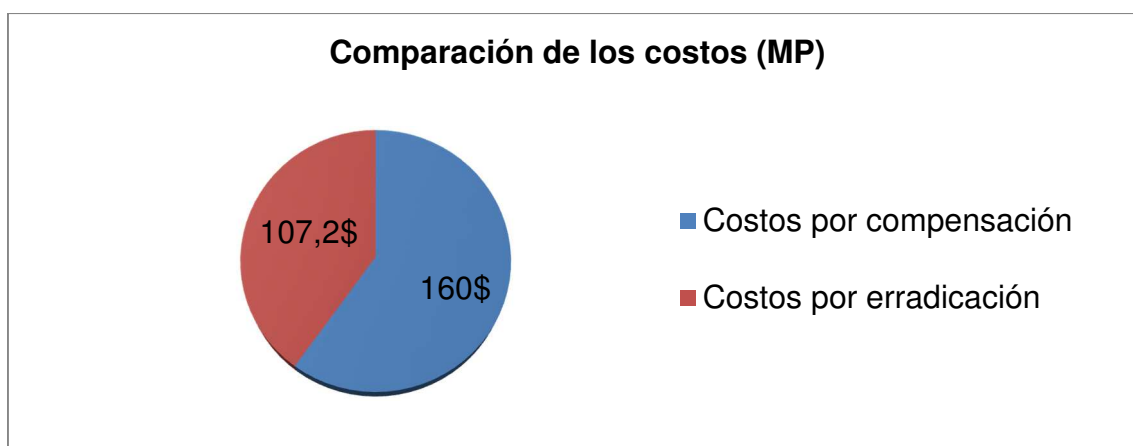
En el caso de errores por factor humano no se puede emitir un criterio respecto a la cuantificación de la erradicación de la falla ya que no se le puede representar un valor monetario. Estas incidencias solo pueden ser analizadas en cada proceso y por cada trabajador que emitió la mala calidad para evitar reiteradas incidencias en el futuro.

Las fallas ocasionadas por problemas respecto a la variedad de comidas y bebidas es relacionado con la falta de insumos que se ha convertido en una problemática actual debido la situación de la economía del país que afecta a todos de forma general. Por lo que no se puede establecer un conteo respecto a erradicación de esta falla.

Invirtiendo en la compra de controles de remoto debidamente señalizados (1 300pesos), baterías para cajas fuertes (1000 pesos), camas matrimoniales (97 000pesos), termómetros (1 800pesos), resistencias (2500pesos) y completamiento de amenidades para cumplir el estándar (3 600pesos). Se genera un costo total de 107 200 pesos.

Si se hubieran erradicado las fallas con antelación se hubiese ahorrado el hotel unos costos totales de 52 796.29pesos en compensaciones.

En la siguiente gráfica 1, se hace muestra de la comparación entre los costos generados por las fallas ocurridas y los costos proporcionados respecto a la erradicación de estas fallas:

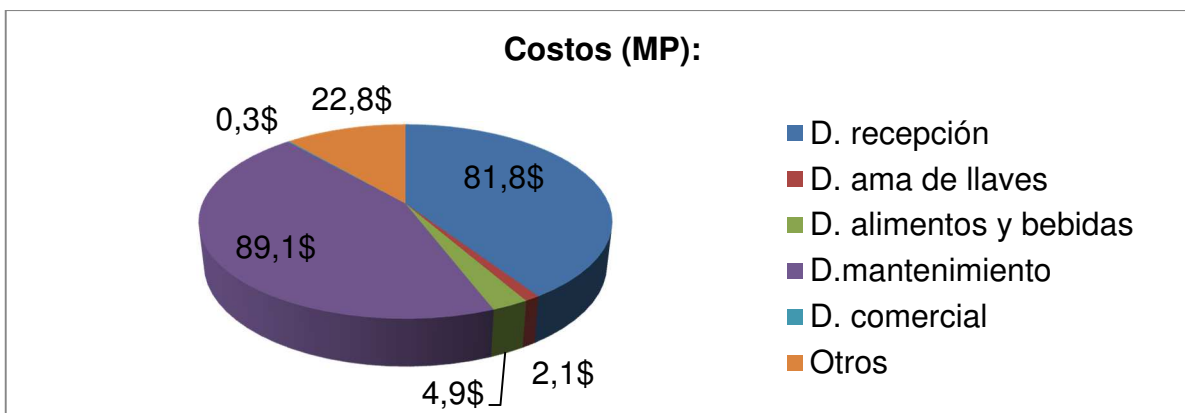


**Gráfica 1. Comparación entre los costos de las fallas ocurridas y los proporcionados por la erradicación de las mismas en el hotel Meliá Sol Varadero Beach**

Como resultado podemos evidenciar que tratando de evitar las fallas los costos serían menores que compensando a los clientes luego por quejas y reclamaciones emitidas.

7. Cuantificación en el transcurso del año 2022 de las pérdidas ocasionadas por cada una de las fallas

En la siguiente gráfica 2 se muestran los costos ocasionados por las fallas en cada uno de los departamentos del hotel:

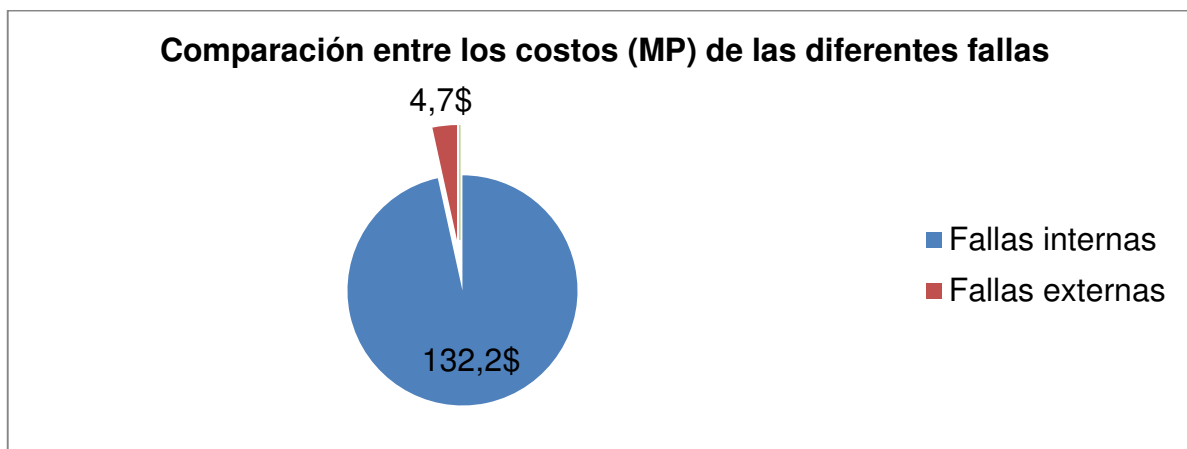


**Gráfica. 2 Costos en miles de pesos, ocasionados por las fallas en los diferentes departamentos del hotel Meliá Sol Varadero Beach durante el año 2022**

Se han denominado como otros a los costos ocasionados por fallas que no fueron definidas en la investigación por no tener registradas las quejas, reclamaciones e incidencias.

Como resultados proporcionados se puede evidenciar que el proceso que mayores pérdidas provocó fue el de servicios técnicos y además con cifras considerables le sigue el de recepción, las principales incidencias son por las averías a falta de mantenimiento y el factor humano en los cambios de habitaciones por request de los percances de las recepcionistas.

En la siguiente gráfica 3, se muestra la diferencia entre las fallas externas e internas ocasionadas durante el período de estudio:



### **Gráfica 3. Diferencia entre las fallas externas e internas ocasionadas durante el período de estudio**

La diferencia en la gráfica es evidente demostrando que las pérdidas mayores ocasionadas son por parte de la responsabilidad de factores internos del hotel, considerando que para esta investigación no se tuvo en cuenta algunos costos que no precisaban su fuente de error.

Para la precisión de los siguientes resultados la autora realizó un análisis respecto al estado de resultado, recogido por las facilidades del sistema SIEMPRE en el departamento económico (Ver Anexo 13).

El resultado del análisis permitió percibir que el mes que mayor arribo de clientes trajo para hotel fue febrero con un total de 8009 habitaciones ocupadas, sin embargo en el mes que hubo mayor costos por cambios de habitaciones fue marzo con un total de 18 370.22 pesos lo que muestra que no hay correspondencia ya que se supone que a mayor número de habitaciones ocupadas incrementa la cifra de posibles errores y fallas, y no ocurrió así.

Los costos totales que provocaron la erradicación de las fallas durante los meses de investigación por cambios de habitaciones fueron de 116 356.21 pesos.

Los costos totales que provocaron la erradicación de las fallas durante los meses de investigación por quejas, reclamaciones e incidencias registradas en el departamento de calidad fueron de 27 928 pesos. Para estos costos no se pudo hacer una modelación de gráfico ya que no existían los elementos necesarios para su investigación porque en el departamento de calidad no se cuantifican en el sistema la totalidad de fallas ocurridas en el hotel en sus diferentes períodos de funcionamiento, ni tampoco se controlan las cifras pertinentes a los costos derivados por las mismas. El análisis se realizó a partir de las principales problemáticas a las que se les dieron compensaciones, comentadas a través de la entrevista no estructurada que se llevó a cabo con la jefa de calidad de la instalación.

Provocando un total de pérdidas relativas para el hotel durante los 10 meses de 144 284.21 pesos.

Durante los meses transcurridos del año 2022 hubo una cantidad total de turistas físicos alojados de 105 657, un total de ingresos generados de 151 209 889 pesos.

#### 8. Verificar como se registran las fallas en la contabilidad

A partir de un encuentro con el económico del hotel, se obtuvo una vasta información respecto a la forma de trabajo del hotel y de la Meliá en general.

Su sistema de apoyo es el SIEMPRE (datos estadísticos de un sistema integrado), el cual le permite cuantificar y establecer un seguimiento respecto a los estados resultados pertinentes a cada mes de funcionamiento del hotel, una de sus principales archivos plasmados en hojas Excel (digital) se denomina el balance de explotación (ver anexo 13), en el mismo se registran los totales de habitaciones entradas, físicas, ocupadas, clientes alojados, entrados, entre otros datos.

Ahora bien de acuerdo al tema de las fallas no se registran en ningún sistema contable, porque el hotel no recopila información, ni realiza conteos respecto a los costos de no calidad, ellos solo tienen conocimiento de los costos referentes a atención al cliente que lleven factura, es decir solo quedan registradas las cenas, botellas de ron y todo lo que conlleve facturación, todo va a una cuenta que se denomina indemnización-compensación.

#### 9. Analizar el impacto de la falla en la comercialización del hotel

Cuando el cliente se retira del hotel en posición satisfactoria, es decir que parte a su país de origen con una opinión favorable de los servicios que recibió por parte del hotel casi nunca refleja esta experiencia, sin embargo cuando sucede lo contrario y el cliente se retira luego de una estancia con alguna o algunas dificultades, existen dos variantes: el caso de que exprese durante su estancia una queja y reclamación y por medio de una compensación cambiar su posición negativa hasta de alguna forma complacerle para que se retire de la instalación contento, o como segunda variante, el visitante guarda su comentario y lo exprese más tarde en las redes sociales, lo que se convierte en una problemática que afecta directamente la imagen del hotel, ya que de esta manera se hace público un error interno y afecta la captación de nuevos clientes, porque las personas que desean viajar y tomar sus vacaciones buscan referencias en las opiniones y comentarios de los vacacionistas ya experimentados que las plasmas en las diversas plataformas digitales.

El departamento de calidad en el Sol Varadero Beach trabaja arduamente en la búsqueda de posibles soluciones para todas las insatisfacciones provocadas durante

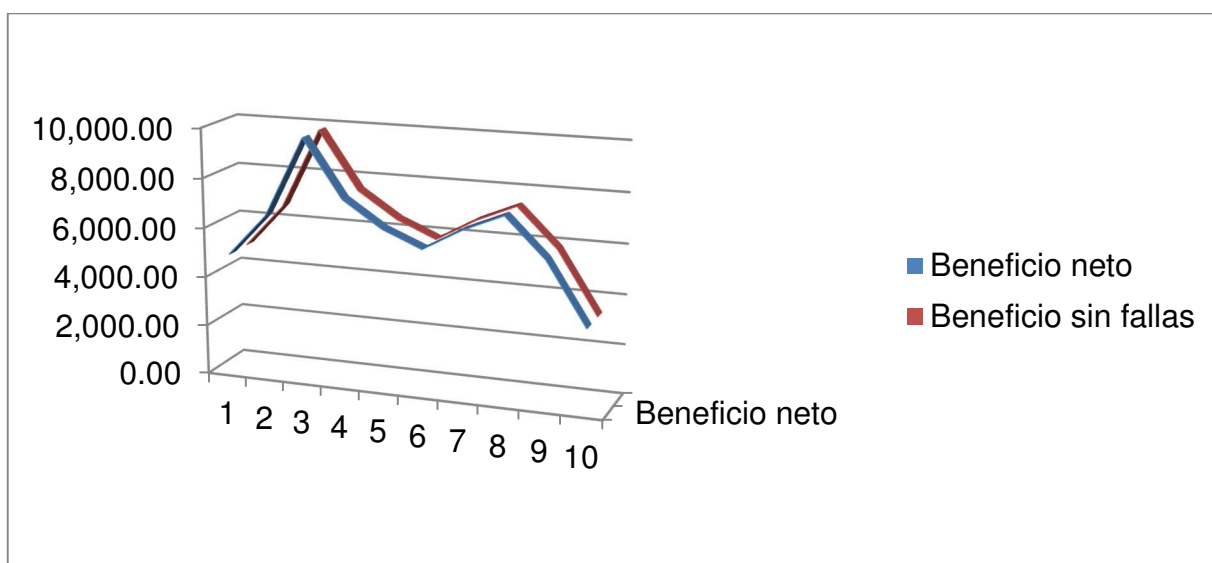
la estancia de los clientes para evitar futuras reclamaciones. Este trabajo generalmente lo hacen a través de herramientas tales como las encuestas, conversaciones directas con el cliente o las llamadas de bienvenida y despedida de la línea de atención al cliente, que le permiten saber cómo se sienten y que piensan respecto al funcionamiento del hotel.

El hotel Meliá Sol Varadero Beach se ubica en segundo lugar actualmente dentro de los rankings de la marca Sol en el mundo y en el octavo lugar en Cuba de los hoteles Meliá compitiendo con la marca Paradisus.

#### 10. Analizar los resultados en el consejo de dirección y los trabajadores

La autora luego de recopilar la información obtenida con la ayuda de los diferentes especialistas del hotel pertenecientes a cada departamento implicado en la investigación, pudo conocer datos específicos que le permitieron establecer los análisis pertinentes y poder arribar a conclusiones necesarias en el estudio.

En la siguiente gráfica 4 se muestra la diferencia significativa que hubo entre los beneficios netos tras existir las cifras reportadas en pérdidas por costos de no calidad y los beneficios que se hubiesen obtenido por parte del hotel si no se hubiesen cometido las fallas ocasionadas, (las cifras se trabajaron en miles de pesos).



**Gráfica 4. Comparación entre los beneficios netos reportados en el 2022 por hotel Meliá Sol Varadero Beach y los que se hubiesen obtenido sin fallas**

Los resultados de la entrevista estructura (ver anexo 6) realizada a distintos especialistas del hotel involucrados en los diferentes procesos, para tener conocimiento de sus opiniones respecto al tema en cuestión, muestra que existe desconocimiento aún respecto a la definición de los costos de mala calidad y a su impacto en la rentabilidad del hotel. También se refleja descontrol respecto a la cuenta de las pérdidas provocadas a consecuencia de la mala calidad, además del poco interés respecto a su estudio.

Después de aplicado el procedimiento en la instalación se arriba a las conclusiones que se expresan a continuación.

## **CONCLUSIONES**

1. Luego de realizar una amplia revisión bibliográfica y sintetizar la información recopilada se obtuvo un marco teórico que unifica la terminología utilizada por los diversos autores, permitiendo al lector tener una idea clara sobre las nociones, conceptos y modelos de los costos de no calidad.
2. La bibliografía consultada no refiere un procedimiento para determinar los costos de no calidad, pero basado en los modelos analizados se pudo diseñar un procedimiento que permitió determinar los costos de no calidad en el hotel Meliá Sol Varadero Beach.
3. La aplicación del procedimiento diseñado para la determinación de los costos de no calidad, resultó de gran utilidad para los trabajadores y directivos, ya que les permitió conocer las deficiencias que presenta la entidad objeto de estudio y de esta forma contribuir a la mejora tanto desde el punto de vista comercial como económico.



## **RECOMENDACIONES**

A los directivos y trabajadores del Hotel Meliá Sol Varadero Beach, a continuación se mencionan algunas recomendaciones que deben ser tomadas en consideración:

1. Tomar como referencia por parte del departamento de calidad el procedimiento propuesto en la investigación para llevar un control y seguimiento en cada mes de trabajo respecto a las fallas cometidas en cada uno de los procesos.
2. Delimitar las causas que provocan las problemáticas por cada proceso para trabajar sobre la erradicación de reiteradas incidencias.
3. Lograr llevar un registro respecto a las compensaciones por parte del departamento de calidad que puedan ser contabilizadas por el departamento económico del hotel.
4. Establecer un sistema contable mensual respecto a las pérdidas incurridas en las fallas acometidas declaradas en el departamento de calidad.
5. Hacer conocer a los trabajadores las cifras de dichas pérdidas, para que logren tomar conciencia respecto a las consecuencias del trabajo por mala calidad.
6. Registrar en cada ficha técnica los costos por mano de obra y tratar de actualizarlas periódicamente.
7. Trabajar en la motivación, los sistemas de trabajo en grupo y capacitación de los trabajadores para evitar las fluctuaciones y la falta de profesionalidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa [AECA]. (2003). Costos de calidad. Madrid .
- Alexander, A. (1994). La mala calidad y su costo. Adisson-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Alexander, A. G. (2002). La mala calidad y su costo. U.S.A: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Amat, O. (2011). Costos de calidad y de no calidad. En Contabilidad y gestión de costos., 265 - 281.
- Arévalo, A. (2006). Elementos de contabilidad general.
- Ayuso, A. (2001). Tesis doctorales en red. Recuperado el 6 de Octubre de 2022, de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9621/ayuso.pdf>
- Camisón, C. (1997). Los Costos Totales de la Calidad: Un Estudio en la Empresa Hotelera. Fundamentos de los costos de la calidad, lineamientos y práctica. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Campanella, J. (1992). Principios de los costos de la calidad. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Cepero, K. Á. (2009). Procedimiento para la proyección de la calidad como parte del sistema de dirección y gestión empresarial en medianos hoteles de recorrido categoría tres estrellas. Villa Clara, Villa Clara, Cuba.
- Horngrén, S. M. (2012). Contabilidad de costo. Un enfoque gerencial. (1031), Decimocuarta, 728. (G. D. Chavéz, Ed.) Mexico, Mexico: Pearson Educación.
- Chauvet, C. (2002). Esquema ilustrativo de los costos de no calidad . El enfoque de los costos de la no calidad, Congreso Regional de Ciencia y Tecnología NOA .
- Climent Serrano, S. (2000). “ La calidad, los costos de calidad y la relación entre el departamento de calidad y el de contabilidad en las empresas certificadas en la norma ISO 9000 de la Comunidad Valenciana”.
- Crosby, P. (1991). La calidad no cuesta. México: Continental S.A. .
- Cuatrecasas, L. (2005). Implantación, Control y Certificación. En Gestión Integral de la calidad. (Tercera edición ampliada ed., Vol. , pág. 40). Barcelona, Madrid: Ediciones Gestión 2000, S.A.

- Dale, B. G. (2002). *Quality Costing*. London, Estados Unidos: Chapman & Hall.
- Dzul, L. A. (2009). *Los costos de la calidad en el diseño de proyectos de construcción: un enfoque de procesos.*, Barcelona, España: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Feigenbaum, A. (1990). *Control total de la calidad*. Mexico: Continental S.A.
- Feingenbaum, A. (1991). *Procedimiento para el diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en un enfoque de procesos*. Total Quality Control . New York, Estados Unidos: MC Graw Hill.
- Fragas, L. (2012). *Propuesta de procedimiento de costos de la calidad en Audita S.A sucursal Cienfuegos*. Cienfuegos., Cienfuegos., Cuba.
- Gámez, J. C. (2010). *Metodología para la implementación de un Sistema de Gestión de los Costos de Calidad en la Industria del Tabaco Torcido*. Universidad de Holguín.
- García, P. A. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Industrial Data. Revista de investigación. , 6 (1), 89-94.
- García, T. (27 de diciembre de 2018). Recuperado el 25 de septiembre de 2022, de [http://apdo.org/web\\_old/fondo/LaCalidaddeservicioparalaconquistadelcliente.pdf](http://apdo.org/web_old/fondo/LaCalidaddeservicioparalaconquistadelcliente.pdf)
- Giese, J. (2019). *Academy of Marketing Science*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/4717/4717475250008.pdf>
- Gómez, M. J. (2012). *Propuesta de diseño de los servicios del Hotel Ordoño en el Municipio Turístico Gibara*. Holguín: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- Guanuquiza, R. V. (2015). *Costos de no calidad en el subsector de terminación y acabado de edificios en el Cantón Cuenca, período 2010-2013*. Cuenca, Ecuador.
- Harrington, H. (1990). *El proceso de mejoramiento: como las empresas norteamericanas mejoran la calidad*. En American Society for Quality Control. San José. San José.
- Ibañez, A. E. (2010). *El estatus epistemológico de la contabilidad*. Contabilidad y decisiones (2), 60.
- ISO. (2000). *Sistema de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabularios*. ISO 9000 . Ginebra.
- Jiménez, M. M. (1997). *La calidad como estrategia competitiva*. Albacete, España.
- Juran, J. M. (1996). *Juran's Quality Handbook*. USA: Mc Graw- Hill.

Logan, N., Berni, R., y Maurice, E. (2018). Procedimiento para determinar los costos de calidad por fallas en procesos empresariales. *Espacios* , 39 (42), 28.

Martínez, E. (2014). Recuperado el 17 de octubre de 2022, de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/12345>

Molina, J. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management* , 41-54. .

Nofuentes, S. (2012). Mas calidad menos costo. Madrid, España: Diaz de Santos.

Pedroche, M. S. (2012). Los establecimientos hoteleros como organizaciones que aprenden: propuesta y aplicación de un modelo orientado a la creación de ventajas competitivas . Madrid , España.

Perdomo, J. (2009). Análisis y planeación de la calidad. 19 (33).

Pérez, V. (2006). Calidad total en la atención al cliente, pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Ideas propias.

Polimeni, R. F. (2012). Contabilidad de Costos. Bogotá: McGraw-Hill.

Ruiz, E. E. (2012). Organización del servicio de información turística local. Antequera-España: IC Editorial.

Sáez, S. (2006). Sistema de mejora continua de la calidad en el laboratorio. Valencia: Publidisa .

Salta, S. G. (2013). Oficina de calidad de los servicios. Recuperado el 26 de octubre de 2022, de [www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocs\\_a](http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocs_a)

Shank, J. (1998). Gerencia Estratégica de costos. Colombia.

Soin, S. S. (1997). Control de la calidad total. Mexico: Pubimex, S.A.

Sordo, P. (2022). "Mala atención al cliente: causas, consecuencias y ejemplos". WalkerInfo .

Tarí, J., Molina, J., y Pereira, J. (2017). Gestión de la calidad en el turismo. Alicante. , Madrid, España: Síntesis.





Tollán, R. (2010). Factibilidad para el desarrollo de una cadena de hoteles economicos en argentina. Argentinaq, Argentina, Argentina.

Yanes, A. S. (2013). Proceso de alojamiento en la Empresa Hotel Los Caneyes en correspondencia con las marcas del grupo Cubanacán. Santa Clara, Cuba.

Zarza, E. B. (2012). El costo de oportunidad como instrumento de apoyo para el pago de servicios ambientales. Tijuana, Mexico: El colegio de la frontera norte CICESE.

## ANEXOS

Anexos 1. Restaurantes especializados a la carta y buffet

RESTAURANTES	
CANALLA	
	<p><b>Especialidad:</b> Comida Mexicana  <b>Capacidad:</b> 76  <b>Aire acondicionado:</b> Si  <b>Exterior:</b> No  <b>Abierto:</b> 7 días de la semana  <b>Ubicación:</b> Interior  <b>Horario:</b>  Cena: 18:30 - 22:00</p>
CASA COSMONAUTA (Exclusivo Planta Concierge)	
	<p><b>Especialidad:</b> Buffet  <b>Capacidad:</b> 40  <b>Aire acondicionado:</b> Si  <b>Exterior:</b> No  <b>Abierto:</b> 7 días de la semana  <b>Ubicación:</b> Concierge Service Cosmonautas  <b>Horario:</b>  07:30 - 10:00, Buffet  13:00 - 15:00, Buffet  18:30 - 22:00, Buffet</p>
CRIOLLO	
	<p><b>Especialidad:</b> Comida cubana  <b>Capacidad:</b> 225  <b>Aire acondicionado:</b> No  <b>Exterior:</b> Si  <b>Abierto:</b> 7 días de la semana  <b>Ubicación:</b> Interior  <b>Horario:</b>  Almuerzo: 12:30 - 15:00  Cena: 18:30 - 22:00</p>
FACTORY	
	<p><b>Especialidad:</b> Buffet  <b>Capacidad:</b> 288  <b>Aire acondicionado:</b> Si  <b>Exterior:</b> Si  <b>Abierto:</b> 7 días de la semana  <b>Ubicación:</b> Interior  <b>Horario:</b>  Desayuno: 07:30 - 10:00, Buffet  Almuerzo: 13:00 - 15:00, Buffet  Cena: 18:30 - 22:00, Buffet</p>

RESTAURANTES	
Internacional	
	<p><b>Especialidad:</b> Cocina internacional  <b>Capacidad:</b> 72  <b>Aire acondicionado:</b> Si  <b>Exterior:</b> No  <b>Abierto:</b> 7 días de la semana  <b>Ubicación:</b> Interior  <b>Horario:</b>  Cena: 18:30 - 22:00</p>
MARKET GRILL	
	<p><b>Especialidad:</b> Buffet  <b>Capacidad:</b> 20  <b>Aire acondicionado:</b> Si  <b>Exterior:</b> No  <b>Abierto:</b> 7 días de la semana  <b>Ubicación:</b> Exterior  <b>Horario:</b>  Desayuno: 07:30 - 10:00, Buffet  Almuerzo: 13:00 - 15:00, Buffet  Cena: 18:30 - 22:00, Buffet</p>
CASA COSMONAUTA (Exclusivo Planta Concierge)	
	<p><b>Especialidad:</b> Bebidas y cocteles  <b>Capacidad:</b> 30  <b>Aire acondicionado:</b> Si  <b>Exterior:</b> No  <b>Abierto:</b> 7 días de la semana  <b>Ubicación:</b> Concierge Service Cosmonautas  <b>Horario:</b>  10:00 - 23:00</p>
DOBLE PLAY	
	<p><b>Especialidad:</b> Bebidas y snacks  <b>Capacidad:</b> 78  <b>Aire acondicionado:</b> No  <b>Exterior:</b> Si  <b>Abierto:</b> 7 días de la semana  <b>Ubicación:</b> Interior  <b>Horario:</b>  10:00 - 23:00</p>
MEDITERRÁNEO	
	<p><b>Especialidad:</b> Bebidas y cocteles  <b>Capacidad:</b> 147  <b>Aire acondicionado:</b> Si  <b>Exterior:</b> Si  <b>Abierto:</b> 7 días de la semana  <b>Ubicación:</b> Lobby  <b>Horario:</b> 24 horas</p>

Fuente: Ficha técnica GDS Sol Varadero Beach actualizada en el 2022-03-02

## Anexo 2.Habitación Sol del Hotel Meliá Sol Varadero Beach

Habitación Sol (248)



**Dimensión:** 0 m<sup>2</sup>

**Máxima Ocupación:**

- 2 adulto(s) + 0 niño(s)

**Mínima Ocupación:**

- 1 adulto(s) + 0 niño(s)

**Camas:**

- Matrimonial 2.00 x 2.00 - 1

**Ubicadas en:**

- Edificio principal, Pisos: 4

**Vistas:**

- Vista Jardín

- Vista Piscina

### FACILIDADES:

- |  |  |
|--|--|
| - Aire acondicionado   | - Plancha y tabla de planchar              |
| - Paraguas   | - Conexión Wi-fi                           |
| - Cafetera eléctrica / Servicio de café y té                     | - Teléfono directo en la habitación        |
| - Caja de seguridad electrónica                                  | - Camas dobles o King size                 |
| - Minibar con agua a la llegada                                  | - Estación multimedia                      |
| - Diván  | - Smart TV-satélite                        |
| - Baño con secador de pelo y servicio de amenidades a la llegada | - Voltaje (corriente): 110 V - 220 V/60 Hz |

Fuente: Ficha técnica GDS Sol Varadero Beach actualizada en el 2022-03-02



## Anexo 3. Habitación Superior del Hotel Meliá Sol Varadero Beach

Habitación Superior (96)



**Dimensión:** 0 m<sup>2</sup>

**Máxima Ocupación:**

- 3 adulto(s) + 0 niño(s)

**Mínima Ocupación:**

- 1 adulto(s) + 0 niño(s)

**Camas:**

- Matrimonial 2.00 x 2.00 - 1

**Ubicadas en:**

- Edificio principal, Pisos: 3

**Vistas:**

- Vista Jardín

- Vista Mar Parcial

---

### FACILIDADES:

- |  |  |
|--|--|
| - Aire acondicionado                       | - Plancha y tabla de planchar                                    |
| - Paraguas                                 | - Cafetera eléctrica / Servicio de café y té                     |
| - Conexión a internet Wi-Fi                | - Teléfono directo en la habitación                              |
| - Caja de seguridad electrónica            | - Camas dobles o King size                                       |
| - Minibar con agua a la llegada            | - Estación multimedia  |
| - Smart TV-satélite                        | - Baño con secador de pelo y servicio de amenidades a la llegada |
| - Voltaje (corriente): 110 V - 220 V/60 Hz |  |

---

### VALORES AÑADIDOS:

- |  |  |
|--|--|
| - Late check-out garantizado hasta las 15:00 horas | - 3 reservas garantizadas en Restaurantes a la carta (Estancias: 7 días) |
|--|--|

Fuente: Ficha técnica GDS Sol Varadero Beach actualizada en el 2022-03-02

## Anexo 4. Habitación Xtra Sol del Hotel Meliá Sol Varadero Beach

Xtra Sol Suite (2)



**Dimensión:** 0 m<sup>2</sup>

**Máxima Ocupación:**

- 3 adulto(s) + 0 niño(s)

**Mínima Ocupación:**

- 1 adulto(s) + 0 niño(s)

**Camas:**

- Matrimonial 2.00 x 2.00 - 1

**Ubicadas en:**

- Edificio principal, Pisos: 1

**Vistas:**

- Vista Mar Parcial

- Vista Piscina

- Vista Jardín

### FACILIDADES:

- |  |  |
|--|--|
| - Aire acondicionado   | - Mesa y sillas para desayuno              |
| - Plancha y tabla de planchar                                    | - Paraguas                                 |
| - Mesa y sillas en la terraza / balcón                           | - Conexión Wi-fi                           |
| - Cafetera eléctrica / Servicio de café y té                     | - Teléfono directo en la habitación        |
| - Caja de seguridad electrónica                                  | - Minibar con agua a la llegada            |
| - Estación multimedia  | - Smart TV-satélite                        |
| - Baño con secador de pelo y servicio de amenidades a la llegada | - Voltaje (corriente): 110 V - 220 V/60 Hz |
|  | - Camas king y sofá cama                   |

Fuente: Ficha técnica GDS Sol Varadero Beach actualizada en el 2022-03-02

## Anexo 5. Habitación Superior Concierge del Hotel Meliá Sol Varadero Beach

Habitación Superior Concierge Service (10)



**Dimensión:** 0 m<sup>2</sup>

**Máxima Ocupación:**

- 2 adulto(s) + 0 niño(s)

**Mínima Ocupación:**

- 1 adulto(s) + 0 niño(s)

**Camas:**

- Matrimonial 2.00 x 2.00 - 1

**Ubicadas en:**

- Edificio principal, Pisos: 2

**Vistas:**

- Vista Mar Parcial

### **FACILIDADES:**

- 
- |  |  |
|--|--|
| - Aire acondicionado                         | - Plancha y tabla de planchar                                    |
| - Ventilador de techo                        | - Paraguas   |
| - Cafetera eléctrica / Servicio de café y té | - Camas King size  |
| - Conexión a internet Wi-Fi                  | - Tumbonas teca en terraza                                       |
| - Teléfono directo en la habitación          | - Caja de seguridad electrónica                                  |
| - Minibar con agua a la llegada              | - Estación multimedia  |
| - Smart TV-satélite                          | - Baño con secador de pelo y servicio de amenidades a la llegada |
| - Voltaje (corriente): 110 V - 220 V/60 Hz   |  |

### **VALORES AÑADIDOS:**

- 
- |   |  |
|---|--|
| - Cafetera eléctrica con servicio de té y café. | - Entrega y recogida express del equipaje          |
| - Albornoz                                      | - Late check-out garantizado hasta las 15:00 horas |
- 

Fuente: Ficha técnica GDS Sol Varadero Beach actualizada en el 2022-03-02

### Anexo 6. Entrevista

Preguntas:	Entrevistados				
	Jefe de economía	Jefa de calidad	Jefa de alimentos y bebidas	Jefa de ama de llave	Jefa de recepción
1. ¿Qué sistema de costeo aplica en su empresa?	Consumo discontinuo que no es más que la fijación diaria de inventario	-	-	-	-
2. ¿Qué entiende usted por costos de no calidad?	Los gastos que incurre la empresa en el momento en el que compensamos a clientes para evitar quejas futuras o posibles reclamaciones	Son los costos que se producen a consecuencia de un servicio que no cuenta con la calidad requerida dentro de los diferentes procesos del hotel	Es la pérdida de ingresos que se genera al brindar un servicio de mala calidad	Es un monto de dinero que pierde el hotel ante un mal trabajo	Costos a consecuencia de establecer compensaciones como resultado de una queja
3. De acuerdo	No hay nada	Se conoce	No	No	No

<p>a lo mencionado. ¿Tiene algún control sobre los costos de no calidad?</p>	<p>registrado sobre esto sino respecto a la atención al cliente que son los inventarios respectos a los gastos por el cumplimiento de los estándares</p>	<p>el costos en las diferentes fichas de costos de las diferentes compensaciones, además se registran las cenas, botellas de ron y facturas</p>			
<p>4. ¿Conoce los impactos económicos que generan los costos de no calidad</p>	<p>No</p>	<p>Si</p>	<p>No</p>	<p>No</p>	<p>No</p>

## Anexo 7. Ficha de costo del masaje

### *Ficha de costo de tratamientos de masajes*

Tratamiento	Código	Productos	Cap. ml/gr	P.V	Cant. Trat.	ml/gr x Trat.	Costo Parc.	Costo Total
Hidratación Facial	22130020	Leche limpiadora alta tolerancia	500	28.2458	50	10	0.5649	
	22130036	Loción de alta tolerancia	500	24.5141	33	15	0.7428	
	22100051	Desmaquillante de ojos	300	17.0667	60	5	0.2844	
	22130041	Exfoliante scrub	200	21.7946	40	5	0.5448	
	22130043	Crema facial hydra system	200	27.9500	20	10	1.3975	7.1380
	22130021	Serum de hidratación intensa	24x3ml	2.3520	24	1	0.0980	
	22130092	Mascara facial hydra system	200	20.500	10	20	2.0500	
	22130039	Crema f. de hidratación prolongada	125	24.6824	25	5	0.9872	
	22130050	Esencial marine relax	50	23.2700	50	1	0.4654	
	Precio/venta: \$ 78.00							
Utilidad: \$70.8620								

Fuente: Ficha técnica de servicios del Spa en el Hotel Meliá Sol varadero Beach

## Anexo 8: Ficha de costo de la pedicura

Nombre: Pedicura

Código	Materia prima	UM	Cantidad	Precio/costo	
				Precio	Importe
221000033	Spray seca esmalte	ML	40	0.33	0.33
0225912-713	Quita esmalte	ML	2.0	0.004	0.008
0225912-737	Esmalte	ML	0.5	0.024	0.012
0225912-744	Brillo	GR	0.2	0.024	0.005
0225902-1065	Crema natural	ML	2.0	0.003	0.006
0225925-14	Algodón	GR	0.3	0.006	0.001
0225901-7	Gel de mano	ML	2.0	0.002	0.004
	<b>Total</b>				0.069

<b>Precio de venta</b>	20.00	
<b>Costo</b>	0.036	0.069
<b>Utilidad</b>	20.00	

Fuente: Ficha técnica de servicios del Spa en el Hotel Meliá Sol varadero Beach

## Anexo 9: Modelo de prueba por compensación

**RECIBO DE COMPENSACIÓN / INDEMNIZACIÓN**

El que suscribe, \_\_\_\_\_, ciudadano  
 \_\_\_\_\_, con número de pasaporte \_\_\_\_\_, residente en  
 \_\_\_\_\_ que viajé a  
 través de la Agencia \_\_\_\_\_ y que hube de alojarme en la habitación  
 \_\_\_\_\_ del Hotel \_\_\_\_\_, con fecha  
 \_\_\_\_\_ por la presente,

DECLARO:

Que he recibido a mi plena satisfacción, \_\_\_\_\_  
 en concepto de compensación/indemnización por el hecho/incidencia ocurrido el día \_\_\_\_\_ del mes  
 \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ el que:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

POR TANTO:

Manifiesto en consecuencia con la aceptación de la compensación/indemnización arriba descrita, que  
 me siento total y definitivamente compensado(a)/indemnizado(a) por los daños y/o perjuicios causados  
 y que no procederé a establecer reclamación alguna contra el Hotel, la cadena hotelera a la que  
 pertenece, la gestora, la aseguradora, ni contra cualquier persona natural o jurídica relacionada con los  
 hechos descritos en este documento.

Y para que así conste, firmo el presente a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_  
 del año \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_

Así mismo, como constancia del acuerdo definitivo arribado, firma en la misma fecha:  
 \_\_\_\_\_ Jefe de Calidad y Atención al Cliente del Hotel.

FIRMA: \_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_

Fuente: Modelo de compensación del departamento de calidad del Hotel Meliá Sol Varadero Beach



## Anexo 10: Ficha de costo del cambio de habitación

Costo para una Hab de Salida / Cambio de Habitación				
Productos	U/m	Cantidad	Precio	Importe
Sanibrii o Amon	Lts	0.200	50.54	10.11
Legia Natural	Lts	0.300	19.04	5.71
Netcal	Lts	0.100	50.54	5.05
Supervit	Lts	0.300	2.70	0.81
Wo-6	Lts	0.200	22.15	4.43
Ambientador	Lts	0.100	3.40	0.34
Majestic	Lts	0.200	2.80	0.56
Magic	Lts	0.100	3.40	0.34
Mistemet	Lts	0.400	1.50	0.60
Spray Mosquito	Lts	0.100	3.00	0.30
<b>Sub-Total</b>				<b>28.25452</b>

Auxiliares y Materiales para limpieza	U/m	Cantidad	Precio	Importe	Cantidad usada por Hab / Dias
Cubo	uno	1	2.396	2.396	0.0266
Escoba	uno	1	34.56	34.56	0.3840
Palo Escoba	uno	1	0.98	0.98	0.0109
Palo Trapear	uno	1	1	1	0.0111
Frazada	uno	2	15.55	31.1	0.3456
Recogedor	uno	1	1.36	1.36	0.0151
Hiragon	uno	1	7.29	7.29	0.0810
Fibra Verde/Negra	uno	2	0.8135	1.627	0.0181
Salva uña	uno	2	0.62	1.24	0.0136
Kit Limpia Cristales	uno	1	15	15	0.1667
Bayeta p/ limpiar mueble	uno	1	1.0485	1.0485	0.0117
<b>Sub-Total</b>					

Total Costo Habitación Salida				

DOTACION	U/m	Cantidad	Precio	Importe
CHAMPOO	U	1	10.34	10.34
GEL DE BAÑO	U	2	9.99	19.98
JABON C/ ENVOLTURA	U	2	1.81	3.62
PAPEL HIGIENICO	U	2	5.8400	11.68
KLEENEX	U	1		0.00
GORRO BAÑO	U	1		0.00
<b>Sub-Total</b>				<b>45.62</b>

AUXILIARES	U/m	Cantidad	Precio	Importe
BOLSAS TRANSPARENTES	U	2	0.52	1.04
	U			
<b>Sub-Total</b>				<b>1.04</b>

FUNDAS		2			
TOALLAS CUERPO		2			
TOALLAS MANO		2			
ALFOMBRIN DE BAÑO		1			
TOALLA BIDET		1			
<b>Sub-Total</b>			1.66	0	3.32

	U/m	Cantidad	Precio x Estancia/ Clientes /Dia	Numero de Estancia/ Clientes	Importe
LENCERIA P/ HAB TRIPLE					
SABANAS PERSONALES	U	6		3	
FUNDAS		3			
TOALLAS CUERPO		3			
TOALLAS MANO		3			
ALFOMBRIN DE BAÑO		1			
TOALLA BIDET		1			
<b>Sub-Total</b>			1.66	0	4.98

	U/m	Cantidad	Precio x Estancia/ Clientes /Dia	Numero de Estancia/ Clientes	Importe
LENCERIA P/ HAB KING					
SABANAS KING SIXE		2		2	
FUNDAS		2			
TOALLAS CUERPO		2			
TOALLAS MANO		2			
ALFOMBRIN DE BAÑO		1			
TOALLA BIDET		1			
<b>Sub-Total</b>			1.66	0	3.32

COSTO DE CAMBIO DE HABITACION DOBLE Y KING	78.302
COSTO DE CAMBIO DE HABITACION TRIPLE	79.962

Fuente: Ficha técnica del departamento de ama de llaves en el Hotel Meliá Sol Varadero Beach

## Anexo 11: Suplementos upselling 2022

sol.varadero.beach@meliacuba.com SOL VARADERO BEACH Varadero, Matanzas, Cuba Tel: 53-45-668070 www.meliacuba.com

**SOL**  
VARADERO BEACH  
ALL INCLUSIVE

**Suplementos Upselling 2022**

	Habitación Superior 96	Habitación Superior Concierge Service 10	Xtra Sol Suite 2
Habitación Sol	2,200	3,250	6,500
Habitación Superior		1,050	4,300
Habitación Superior Concierge Service			3,250

Suplementos en pesos, por persona y día.  
~~Descuento de 50% para niños~~ (Hotel solo de adulto + 16 años)  
 Descuento de 30% para repitentes, previa autorización de la Dirección.  
 \* Se aplica un incremento de 10% por concepto de propina.

Fuente: Suplementos de upselling del departamento de recepción en el Hotel Meliá Sol Varadero Beach

**Anexo 12: Registrado de cambio de habitaciones por el sistema SUN-PMS, en recepción desde enero hasta octubre. Digital hay una muestra a continuación lo demás se encuentra en formato papel**

**ENERO.**  
**ZUN PMS - Front Office**  
**Entidad: Sol Varadero Beach**  
**Listado de Cambios de Habitación**  
 Desde 01/01/22 Hasta 01/01/22

Fecha: 07/11/22  
 Hora: 09:17:02  
 Pág: 1

Fecha	Desde Hab.	Para Hab.	Nombre	Motivo	Operador	Terminal
01/01/22 11:46:00 AM	1182	1260	LUIS GAB DE CARDENAS	AVE LLAVIN ROTO	Ivianne	repcion1
01/01/22 03:47:00 PM	2025	2103	EVGENII ARKHIPOV	REQ PISO ALTO	Ivianne	repcion1
01/01/22 06:25:00 PM	1346	1367	FREDERIC MORIN LIZOT	REQ MEJOR VISTA	Ivianne	repcion1
01/01/22 08:25:00 PM	1285	2018	DANIKA DAMOUR CLOUTI	REQ CAMA KING	Ivianne	repcion1
02/01/22 03:10:00 PM	1153	1274	REGINA MOROZOVA	REQ. HAB TRANQUILA	Ivianne	repcion1
02/01/22 04:24:00 PM	1160	1272	AHMAD KESHAVARZIAN	REQ. HABITACION TRANQUILA	Ivianne	repcion1
02/01/22 07:49:00 PM	2006	2008	ZIJZANNA EUGENIA KROL	req cama king	Ivianne	repcion1
03/01/22 12:28:00 PM	1197	2203	MICHAELINI ANTHONY M	CAMBIO DE PREASIGNACION	Ivianne	repcion1
03/01/22 05:11:00 PM	1156	2015	IRINA VOLKOVA	REQ-HAB MAS TRANQUILA	Ivianne	repcion1
03/01/22 05:15:00 PM	2002	2201	IRINA SUVOROVA	REQ-DOS CAMAS, MEJOR VISTA	Ivianne	repcion1
03/01/22 06:37:00 PM	2202	2221	EMMA ALYSA MAE WALLA	AVE. AIRE ACONDICIONADO NO FUNCIONA	Ivianne	repcion1
03/01/22 09:06:00 PM	1189	1197	POLINA VYSOTCKAJA	AVE. FILTRACION	Ivianne	repcion1
04/01/22 02:17:00 PM	1277	1189	ZAK LAJEUNESSE	REQ VISTA INTERNA	Ivianne	repcion1
05/01/22 06:47:00 PM	2202	2224	DENIS GAUTHIER	AVE. AIRE ACONDICIONADO NO FUNCIONA	Ivianne	repcion1
05/01/22 06:48:00 PM	1189	1194	ZAK LAJEUNESSE	AVE. FILTRACION EN EL TECHO	Ivianne	repcion1
06/01/22 01:47:00 PM	2112	1251	MARK BALCAR	UPG AUTORIZA DIRECTOR GENERAL	Ivianne	repcion1
06/01/22 03:36:00 PM	2113	2202	AMAR TABUCIC	CAMBIO DE PREASIGNACION AVE LLAVIN ROTO	Ivianne	repcion1
07/01/22 02:33:00 PM	1295	2108	DAOUD HASSAN	REQ-CAMA KING	Ivianne	repcion1
08/01/22 04:20:00 PM	1296	2016	ETIENNE BEAUVAIS	REQ Cama king, habtc mas tranquila	Ivianne	repcion1
09/01/22 03:10:00 PM	1257	2120	VLADIMIR TIKHONOV	COMPACTACION	Ivianne	repcion1
09/01/22 03:30:00 PM	2128	2004	ABDULLAHI ABDULKADIR	AVE INTERNET NO FUNCIONA	Ivianne	repcion1
09/01/22 05:53:00 PM	2120	1295	VLADIMIR TIKHONOV	REQ EDIFICIO PRINCIPAL	Ivianne	repcion1
09/01/22 08:10:00 PM	2207	2122	GAUTAM KUMER PAUL	REQ Piso alto cambio de preasignacion	Ivianne	repcion1

Fuente: Sistema de registro ZUN PMS para cambios de habitaciones del Hotel Meliá Sol Varadero Beach

## Anexo 13: Estado- resultado, sistema SIEMPRE

		Página: 1		FECHA: 15/11/2022		HORA: 00:00:00		SIEM - 4.2					
BALANCE DE EXPLOTACION - PROMEDIO POR ESTANCIA Y MAGNITUDES BASICAS													
RESUMEN ANUAL 2022													
CUP													
CONCEPTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PROMEDIO INGRESO POR ESTANCIA													
PRODUCCION HABITACION / ESTANCIA		1.144,63	674,73	841,01	878,64	905,27	1.113,10	1.050,83	1.133,18	1.322,82	806,44	0,00	0,00
PRODUCCION PENNION / ESTANCIA		553,65	555,43	559,97	561,91	569,75	576,11	580,29	568,32	568,93	578,04	0,00	0,00
<b>PRODUCCION PABUETE / ESTANCIA</b>		<b>1.698,29</b>	<b>1.230,17</b>	<b>1.400,98</b>	<b>1.440,56</b>	<b>1.475,02</b>	<b>1.689,21</b>	<b>1.631,12</b>	<b>1.701,50</b>	<b>1.891,74</b>	<b>1.384,48</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
PRODUCCION EXTRAS / ESTANCIA		20,48	12,61	12,55	4,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRODUCCION OTROS INGRESOS / ESTANCIA		35,53	8,09	7,80	10,11	12,76	13,01	25,97	15,48	26,16	29,57	0,00	0,00
INGRESOS ACCESORIOS / ESTANCIA		26,33	13,22	12,92	15,57	18,69	18,90	16,37	19,41	23,19	24,16	0,00	0,00
DESCUENTOS Y CORRECCIONES / ESTANCIA		9,92	0,00	-0,17	-4,22	0,35	-6,45	-9,73	-4,11	-1,03	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL INGRESOS / ESTANCIA</b>		<b>1.790,55</b>	<b>1.264,09</b>	<b>1.434,08</b>	<b>1.466,46</b>	<b>1.506,82</b>	<b>1.714,66</b>	<b>1.663,74</b>	<b>1.732,28</b>	<b>1.940,07</b>	<b>1.438,22</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>10.582.136,63</b>	<b>17.286.410,76</b>	<b>20.807.093,38</b>	<b>19.786.960,54</b>	<b>17.898.033,96</b>	<b>15.226.190,73</b>	<b>16.876.966,51</b>	<b>17.648.503,98</b>	<b>15.097.592,51</b>	<b>13.228.741,34</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

		Página: 1		FECHA: 15/11/2022		HORA: 00:00:00		SIEM - 4.2						
BALANCE DE EXPLOTACION - PROMEDIO POR ESTANCIA Y MAGNITUDES BASICAS														
RESUMEN ANUAL 2022														
CUP														
CONCEPTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
PROMEDIO INGRESO POR ESTANCIA														
ACION / ESTANCIA		1.144,63	674,73	841,01	878,64	905,27	1.113,10	1.050,83	1.133,18	1.322,82	806,44	0,00	0,00	952,17
ON / ESTANCIA		553,65	555,43	559,97	561,91	569,75	576,11	580,29	568,32	568,93	578,04	0,00	0,00	566,72
<b>BUETE / ESTANCIA</b>		<b>1.698,29</b>	<b>1.230,17</b>	<b>1.400,98</b>	<b>1.440,56</b>	<b>1.475,02</b>	<b>1.689,21</b>	<b>1.631,12</b>	<b>1.701,50</b>	<b>1.891,74</b>	<b>1.384,48</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.518,89</b>
AS / ESTANCIA		20,48	12,61	12,55	4,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,07
S INGRESOS / ESTANCIA		35,53	8,09	7,80	10,11	12,76	13,01	25,97	15,48	26,16	29,57	0,00	0,00	16,41
OS / ESTANCIA		26,33	13,22	12,92	15,57	18,69	18,90	16,37	19,41	23,19	24,16	0,00	0,00	17,89
RECCIONES / ESTANCIA		9,92	0,00	-0,17	-4,22	0,35	-6,45	-9,73	-4,11	-1,03	0,00	0,00	0,00	-1,92
<b>S / ESTANCIA</b>		<b>1.790,55</b>	<b>1.264,09</b>	<b>1.434,08</b>	<b>1.466,46</b>	<b>1.506,82</b>	<b>1.714,66</b>	<b>1.663,74</b>	<b>1.732,28</b>	<b>1.940,07</b>	<b>1.438,22</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.556,34</b>
<b>RESOS</b>		<b>10.582.136,63</b>	<b>17.286.410,76</b>	<b>20.807.093,38</b>	<b>19.786.960,54</b>	<b>17.898.033,96</b>	<b>15.226.190,73</b>	<b>16.876.966,51</b>	<b>17.648.503,98</b>	<b>15.097.592,51</b>	<b>13.228.741,34</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>164.438.630,34</b>

TOTAL INGRESOS / ESTANCIA	1.790,55	1.264,09	1.434,08	1.466,46	1.506,82	1.714,66	1.663,74	1.732,28	1.940,07	1.438,22	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS	10.582.136,63	17.286.410,76	20.807.093,38	19.786.960,54	17.898.033,96	15.226.190,73	16.876.966,51	17.648.503,98	15.097.592,51	13.228.741,34	0,00	0,00
RESULTADO EXPLOTACION (G.O.P.)	5.111.541,13	7.924.571,33	11.208.201,78	9.332.629,57	7.863.101,28	7.061.340,42	8.152.017,23	8.982.125,01	7.087.499,70	4.042.417,56	0,00	0,00
% G.O.P. / INGRESOS	48,30	45,84	53,87	47,17	43,93	46,38	48,30	50,89	46,94	30,56	0,00	0,00
BENEFICIO NETO	4.885.092,00	6.586.686,96	9.778.331,29	7.482.983,67	6.447.743,06	5.790.299,14	6.684.654,12	7.365.342,51	5.811.749,76	3.314.782,39	0,00	0,00
% BENEFICIO NETO / INGRESOS	46,16	38,10	47,00	37,82	36,02	38,03	39,61	41,73	38,49	25,06	0,00	0,00

10.582.136,63	17.286.410,76	20.807.093,38	19.786.960,54	17.898.033,96	15.226.190,73	16.876.966,51	17.648.503,98	15.097.592,51	13.228.741,34	0,00	0,00	164.438.630,34
5.111.541,13	7.924.571,33	11.208.201,78	9.332.629,57	7.863.101,28	7.061.340,42	8.152.017,23	8.982.125,01	7.087.499,70	4.042.417,56	0,00	0,00	#####
48,30	45,84	53,87	47,17	43,93	46,38	48,30	50,89	46,94	30,56	0,00	0,00	46,68
4.885.092,00	6.586.686,96	9.778.331,29	7.482.983,67	6.447.743,06	5.790.299,14	6.684.654,12	7.365.342,51	5.811.749,76	3.314.782,39	0,00	0,00	#####
46,16	38,10	47,00	37,82	36,02	38,03	39,61	41,73	38,49	25,06	0,00	0,00	39,01

Fuente: Registro SIEMPRE del estado resultado del Hotel Meliá Sol Varadero Beach