

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN TURISMO



Título: Análisis de los costos de calidad en el servicio de alojamiento del Hotel Brisas del Caribe.

Autora: Yinet Beatriz Guedes Basabe

Tutor: MSc. Alain Segura Domínguez

Matanzas, 2023

Pensamiento

“Lo fundamental es que seamos capaces de hacer cada día algo que perfeccione lo que hicimos el día anterior”.

Ernesto (Che) Guevara de la Serna

Agradecimientos

- ❖ *A mi madre, gracias por tanto y por siempre confiar en mí.*
- ❖ *Mi abuela Nilda, mi hada madrina, mi fe, mi esperanza, mi luz guía.*
- ❖ *Mis hermanas Yeini y Ashley, las que hacen que yo quiera siempre dar lo mejor de mí y que vean en mí un ejemplo a seguir;*
- ❖ *Mi papá Jorge Luis, el pilar que me sostiene y no me deja caer;*
- ❖ *Mi papá Silvio, ejemplo de no dejar de luchar y de siempre hacer algo productivo honestamente;*
- ❖ *Mis tíos Damarys y Alexis, mis faros, con ellos siempre encuentro el camino que gracias ellos también aprendí a construirlo;*
- ❖ *Mis primos, Alejandro y Ariel, más que eso, mis hermanos, amigos incondicionales;*
- ❖ *Mis abuelos, que Dios los siga cuidando, gracias a ellos soy quien soy y se quién quiero ser.*
- ❖ *Mis suegros Doris y Panchi, los que me enseñaron que es la acogida cálida de un hogar, de una nueva familia;*
- ❖ *Mi esposo Kevin, mi fortaleza, mi escudero más leal, mi mundo, también mi fe, donde encuentro paz, amor y tranquilidad;*
- ❖ *Mis mejores amigos, Midiala, Yisel, Yaremi, Cristian, Miguel, Orlando, Yoan, lo mejor que me pudo haber pasado en la vida fue tenerlos;*
- ❖ *Mi tutor Alain, gran persona, gran profesional, un ejemplo clave de que uno hace su propio camino y que el conocimiento es un arma que combate cualquier barrera;*

- ❖ *A Renier, amigo fiel y profesor muy capaz, gracias a él se que es luchar sin rendirse, nada es imposible bajo este cielo;*
- ❖ *En fin, a todos los profesores que formaron parte de mi paso por la universidad.*

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de diploma titulado: Análisis de los costos de calidad en el servicio de alojamiento del Hotel Brisas del Caribe y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio de Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Yinet Beatriz Guedes Basabe

Índice

<i>Introducción</i>	1
<i>Capítulo I: Marco Teórico-Referencial</i>	7
1.1 Aspectos generales sobre la gestión de la calidad	8
1.1.1 Etimología del concepto de calidad.....	8
1.1.2 Evolución de la aplicación de la calidad	11
1.2 La Gestión de la calidad en los servicios hoteleros	16
1.2.1 La gestión de la Calidad en el servicio de alojamiento	20
1.3 Definición y clasificaciones del término cambios de habitación el servicio de alojamiento.	23
1.4 Definición de costo de calidad.....	25
1.4.1 Clasificación de los costos de calidad	30
1.4.2 Cálculo y medición de los costos de calidad	35
1.5 Costos de Calidad en el servicio de Alojamiento	37
Conclusiones parciales del capítulo:.....	39
<i>Capítulo II: Descripción general sobre la instalación objeto de estudio: Hotel Brisas del Caribe. Metodología de la Investigación</i>	40
2.1 Caracterización del Hotel Brisas del Caribe.....	40
2.3 Características del servicio de alojamiento en la instalación objeto de estudio	46
2.4 Metodologías y procedimientos para la gestión y análisis de los costos de calidad correspondientes al servicio de alojamiento	48
2.4.1 Semejanzas y diferencias entre las metodologías Six Sigma, la Matriz de Análisis de Costos de Cambios de Habitaciones (MACH) y el Sistema de Gestión de Cambios de Habitación Lean.....	51
2.5 Procedimiento propuesto para el análisis de los costos de calidad en el servicio de alojamiento del Hotel Brisas del Caribe, asociados a los cambios de habitación	53
Conclusiones del capítulo:.....	56
<i>Capítulo III: Resultados de la investigación</i>	57
3.1 Etapa I: Introducción	57
Paso 1: Definir el alcance de la investigación	57
Paso 2: Concientización.....	57
Paso 3: Análisis preliminar de los costos de calidad asociados a los cambios de habitación en la instalación.....	59

Etapa II: Identificación y análisis de los costos de calidad	64
Paso 4: Mapeo del flujo de valor.....	64
Paso 5: Desarrollo de la Herramienta.....	66
Paso 6: Implementación Piloto.....	69
Etapa III: Evaluación y análisis de los resultados	74
Paso 7: Evaluación y seguimiento.....	74
Paso 8: Implemento de mejoras y control de la calidad.....	76
<i>Conclusiones</i>	79
<i>Recomendaciones</i>	80

Resumen

La calidad es un término que ha sido adoptado por la humanidad desde tiempos remotos; esta es bastante reconocida por la sociedad, aunque muchos no conciben a ciencia cierta su verdadero significado. Con el objetivo de definir una herramienta de análisis de los costos de calidad correspondientes al servicio de alojamiento en el Hotel Brisas del Caribe, ubicado en la península de Varadero, y con el apoyo de métodos teóricos, por citarlos: histórico-lógico, inducción-deducción, análisis-síntesis; y métodos empíricos como la revisión documental, entrevistas no estructuradas y la observación participante, la autora de la siguiente investigación pudo identificar las principales deficiencias en el proceso de alojamiento en la instalación objeto de estudio, además, detectó con el procedimiento establecido y dentro de este, la aplicación de la herramienta definida, que los costos por los frecuentes cambios de habitación que tienen lugar en el Hotel Brisas del Caribe, correspondientes a los meses: agosto, septiembre y octubre del año 2023, poseen un valor de 1 015 693.00 pesos cubanos; monto en el que se debe prestar suma atención y proponer mejoras para su óptima reducción.

Palabras claves: alojamiento, calidad, costos, gestión, servicio

Summary

The quality is a term that has been embraced by humanity since ancient times; it is widely recognized by society, although many do not fully grasp its true meaning. With the aim of defining an analysis tool for the quality costs related to the accommodation service at Hotel Brisas del Caribe, located on the Varadero peninsula, and supported by theoretical methods such as historical-logical, induction-deduction, analysis-synthesis, as well as empirical methods like document review, unstructured interviews, and participant observation, the author of this research was able to identify the main deficiencies in the accommodation process at the studied facility. Furthermore, using the established procedure and within it, the application of the defined tool, she found that the costs for frequent room changes at Hotel Brisas del Caribe during the months of August, September, and October 2023, amount to 1,015,693.00 Cuban pesos. This is a figure that requires careful attention, and improvements should be proposed for its optimal reduction.

Keywords: lodging, quality, costs, management, service.

Résumé

La qualité est un terme qui a été adopté par l'humanité depuis des temps anciens; elle est largement reconnue par la société, bien que beaucoup n'en comprennent pas pleinement la véritable signification. Dans le but de définir un outil d'analyse des coûts de qualité liés au service d'hébergement à l'Hôtel Brisas del Caribe, situé dans la péninsule de Varadero, et avec le soutien de méthodes théoriques telles que historique-logique, induction-déduction, analyse-synthèse, ainsi que des méthodes empiriques telles que l'examen documentaire, des entretiens non structurés et l'observation participante, l'auteure de cette recherche a pu identifier les principales lacunes dans le processus d'hébergement de l'installation étudiée. De plus, en utilisant la procédure établie et à l'intérieur de celle-ci, l'application de l'outil défini, elle a constaté que les coûts liés aux changements fréquents de chambre à l'Hôtel Brisas del Caribe au cours des mois d'août, septembre et octobre 2023, s'élèvent à 1 015 693,00 pesos cubains. C'est un montant qui nécessite une attention particulière, et des améliorations devraient être proposées pour une réduction optimale.

Mots clés: hébergement, qualité, coûts, gestion, service.

Introducción

La calidad es un término que ha sido adoptado por la humanidad desde tiempos remotos; esta es bastante reconocida por la sociedad, aunque muchos no conciben a ciencia cierta su verdadero significado. Muchos estudiosos han dedicado su tiempo a profundizar sobre la calidad, como por ejemplo se citan a: W. Edward Deming, Joseph M. Juran, Tom Peters, Kauro Ishikawa y Philip B. Crosby; autores que destacan por llevar a cabo programas que tienen como objetivo mejorar la calidad, y para ello introdujeron en muchos de estos, un análisis del costo de la calidad, con el fin de valorar el estado de la gestión de calidad y realizar el cálculo periódico centrado en reducir los costos de no conformidad. (Cabrera Padrón, 2012)

Según la Real Academia Española, calidad no es más que “una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Esta es de suma importancia para el desarrollo y posicionamiento de las empresas en el mercado y la misma se resume en las siguientes premisas:

- El grado o nivel de excelencia.
- Una medida relativa de lo bueno de un producto o servicio.
- Un producto o servicio de calidad que alcanza o excede las expectativas de los clientes.
- Un producto o servicio de calidad que satisface al cliente en ocho dimensiones: desempeño, estética, utilidad, confiabilidad, capacidad de uso, características, durabilidad, calidad de conformidad. (Española, 2007)

La calidad en el servicio constituye la piedra angular de la industria hotelera, a través de esta se determina la satisfacción del cliente y su lealtad hacia la marca. El turismo ha demostrado ser altamente competitivo, con una amplia oferta de hoteles y opciones de alojamiento disponibles para los clientes. En este contexto, la calidad del servicio se convierte en un factor crítico para el éxito y la supervivencia de cualquier establecimiento hotelero, ya que los clientes no solo buscan un lugar cómodo para

descansar, sino que también anhelan una experiencia completa y satisfactoria durante su estadía.

Actualmente en la era digital y de redes sociales, la reputación de un hotel puede ser ampliamente difundida por los clientes a través de reseñas y comentarios en línea; por tanto, una experiencia insatisfactoria puede tener un impacto negativo significativo en la imagen del hotel, afectando su posicionamiento en el mercado y su capacidad para atraer nuevos clientes. Lo mismo sucede al revés, una experiencia satisfactoria y buena trae consigo un impacto positivo y significativamente influyente en la imagen del hotel, garantizando la fidelización de clientes y la visita de otros nuevos influenciados por las experiencias de los primeros, además, con el impulso de demanda que se genere aumenta a consecuencia la rentabilidad del hotel.

Con el auge y evolución de los mercados internacionales las empresas se han visto obligadas a constituir el liderazgo a partir de la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, lo que significa ofertar productos y servicios que posean un alto valor para el cliente y a su vez constituyan costos bajos para la empresa. De ahí que el liderazgo se resume en dos elementos: diferenciación de productos y obtención de los mejores costos. En cualquiera de los dos casos es de vital importancia la calidad de los productos y servicios que se venden, y también, la calidad de los procesos de producción que se llevan a cabo en la confección de dichos productos.

Otro tema relevante y al que muchos autores le atribuyen gran importancia es, a los costos de calidad, los cuales según (Ramírez, 1994) son los: “Costos que se dejan de ganar o en los que se incurre por no hacer las cosas bien en la primera ocasión”. Costos que si no se controlan y revisan adecuadamente pueden llegar a constituir una considerable pérdida de dinero para cualquier empresa o negocio, por lo tanto mucho se ha implementado para adoptar los modelos de costos de calidad en los Sistemas de Gestión de la Calidad, a partir de los indicadores de gestión. Asumir estos modelos garantiza: restar dificultades a la hora de calcularlos y obtener una visión más amplia del valor esperado y necesidades de los clientes.

Sobre los costos de calidad (Escalona Díaz, 2016) expresó y se cita: “Medir los costos

de calidad, permite centrar la atención en asuntos en los que se gastan grandes cantidades y se detectan las oportunidades que en potencia podrían ayudar a reducir los gastos, además de medir el desempeño y constituir una base para la comparación interna entre productos, servicios, procesos y departamentos. La medición de los costos de la calidad sirve para poner en relieve los fraudes y constituye el primer paso hacia el control y el mejoramiento”.

Otro tema bastante controversial en la industria de la hotelería es el proceso de alojamiento. Esta industria sin humo, es reconocida como una sección de la industria de servicios muy amplia, y como ya se ha ido mencionando, la calidad en este proceso es crucial y de suma importancia. No es menos cierto que el servicio del alojamiento tiene su base en brindar a los clientes un lugar donde quedarse temporalmente; sin embargo, es importante señalar que este proceso en la hotelería también se encarga de proveer al cliente otros servicios como: servicio de habitación, limpieza, y alimentos y bebidas. Procesos que, si no son atendidos correctamente, influyen de manera negativa en el cliente y traen consigo disímiles consecuencias que afectan directa o indirectamente la experiencia del cliente en el hotel.

El servicio de habitación es uno de los aspectos más críticos que influyen en la percepción global del cliente sobre su estadía en determinado hotel, siendo este el espacio más personal y privado para el huésped; donde estos esperan encontrar comodidad, convivencia y un alto nivel de atención. La habitación es un espacio donde los clientes se retiran para descansar y relajarse después de un largo día de actividades o viajes, y su experiencia en ese espacio puede influir de forma significativa en su percepción general sobre el hotel, como ya se había hecho referencia.

Este servicio también se convierte en un elemento clave para la personalización de la experiencia del cliente. Un hotel que logra satisfacer las preferencias y necesidades individuales de sus huéspedes en cuanto a la habitación, crea un vínculo emocional con ellos, lo que se traduce en una mayor fidelidad y repetición de visitas.

En el archipiélago cubano la calidad se viene abordando desde casi el mismo comienzo de la actividad turística en el país, y a lo largo de los años con el avance de la industria hotelera en la isla, se han diseñado y aplicado protocolos que gestionen los costos de calidad, aunque le prestan mayor atención a los costos en el sector productivo que en

el de los servicios y muchas veces, tampoco tienen en cuenta todos los procesos que se desarrollan indistintamente a nivel organizacional, ni la mejora continua. Pero, cabe destacar que en respuesta a lo anterior, se le ha dado un tratamiento especial y señalado a la mejora de la calidad de los servicios y el logro de la adecuada coherencia en la relación calidad/precio, en importantes documentos rectores del país y se exige al sector trabajar constantemente en ello.

El Hotel Brisas del Caribe, ubicado en la península de Varadero, es una de las instalaciones más longevas del destino, y ha pasado por diversos procesos de restauración y modificación de varios de sus espacios en función de mejorar la imagen del mismo. Como complejo todo incluido (all-inclusive) ofrece a los clientes una variedad de servicios y comodidades para disfrutar durante su estadía. Sin embargo, aún hasta el día de hoy, un problema constante es el análisis de los costos de calidad en el servicio de alojamiento.

Con el análisis de los costos de calidad en el servicio de alojamiento, se busca mejorar y optimizar dicho servicio. Este proceso es fundamental en cualquier industria, ya que permite comprender cuanto se gasta en prevenir defectos, resolver problemas y mantener altos estándares de calidad. En el caso de un hotel, con el análisis de los costos de calidad referentes al servicio de alojamiento, la instalación podrá identificar posibles áreas de ineficiencia, desviaciones de presupuesto y oportunidades de mejora, lo que a su vez permitirá ofrecer un servicio más competitivo y satisfactorio para sus clientes.

La evaluación de los costos de calidad, también ayudará a establecer una estrategia a largo plazo para mantener altos estándares de calidad y gestionar los costos de manera efectiva, beneficiando tanto a la empresa como a los clientes. Estos costos, en particular aquellos asociados al servicio de alojamiento en general, también, pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad del hotel. Sin embargo, el Hotel Brisas del Caribe no cuenta con una herramienta de análisis de los costos de calidad asociados al servicio de alojamiento. Debido a esto, existe falta de información precisa referente al impacto económico que representa las deficiencias en el proceso de alojamiento. Por lo tanto, se considera necesaria la identificación de una herramienta que permita analizar los costos asociados a las deficiencias en este proceso.

Por ende, el **problema científico** que se define es: La ausencia de una herramienta y un procedimiento que permita el análisis de los costos de calidad asociados al servicio de alojamiento en el Hotel Brisas del Caribe.

A partir del problema anterior la autora define como **objetivo general**: Definir una herramienta de análisis de los costos de calidad correspondientes al servicio de alojamiento en el Hotel Brisas del Caribe.

Los **objetivos específicos** que se desarrollarán en función de dar respuesta al objetivo general son:

1. Determinar los fundamentos teóricos y prácticos que sustentan lo relacionado con los costos de calidad correspondientes al proceso de alojamiento de las instalaciones hoteleras en general.
2. Identificar una herramienta de análisis de datos que permita una mejor organización de los costos de calidad asociados al servicio de alojamiento.
3. Realizar el cálculo y análisis de los costos de calidad en el proceso seleccionado.
4. Proponer acciones para implementar la herramienta en la gestión de los costos de calidad en el Hotel Brisas del Caribe, basadas en los resultados obtenidos.

El Trabajo se compone de la siguiente forma:

- Introducción
- Capítulo I: Marco Teórico Referencial en el cual se definen los conceptos necesarios para la comprensión de esta investigación, y en donde se enfatiza en cada uno de los aspectos teóricos que tuvieron que ver con el desarrollo de las fases de la investigación, además, para el desempeño de este capítulo fue necesario realizar una profunda, especializada y actualizada revisión bibliográfica en correspondencia al tema de la investigación.
- Capítulo II: Descripción general sobre la instalación objeto de estudio: Hotel Brisas del Caribe. Metodología de la Investigación. Con las bases bibliográficas sentadas en el capítulo I, en este se describe a la instalación objeto de estudio: Hotel Brisas del Caribe, como el nombre del epígrafe lo indica y por consiguiente se analizan

diferentes procedimientos por los cuales se sentarán las bases para la elaboración del procedimiento a seguir por la autora para darle respuesta al objetivo de la investigación.

- Capítulo III: Análisis y definición de los resultados, donde describirá en cada fase del procedimiento propuesto y se definirá la solución al problema científico de la investigación a partir de los objetivos de la misma.
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografía

Como métodos, técnicas y herramientas de apoyo a la investigación se llevaron a cabo:

❖ Métodos teóricos:

- Histórico – lógico
- Análisis – síntesis
- Inducción - deducción

❖ Métodos empíricos:

- Revisión documental
- Entrevistas no estructuradas
- Observación participante
- Diagrama de Ishikawa como herramienta de apoyo a la investigación.

Capítulo I: Marco Teórico-Referencial

El siguiente capítulo tiene como fin profundizar, analizar y definir los conceptos claves importantes necesarios para el desarrollo de esta investigación. A partir de una revisión exhaustiva de investigaciones anteriores referentes al tema, se definirán los fundamentos teóricos y prácticos que sustentan lo relacionado con los costos de calidad asociados al servicio de alojamiento, generados debido a los frecuentes cambios de habitación en las instalaciones hoteleras. Además, se utilizaron tablas como herramientas de apoyo para así sintetizar la información y garantizar el establecimiento de nuevos conceptos. Resumiendo, como se desarrollará el siguiente capítulo en la figura 1.1 se muestra el Hilo conductor del mismo.

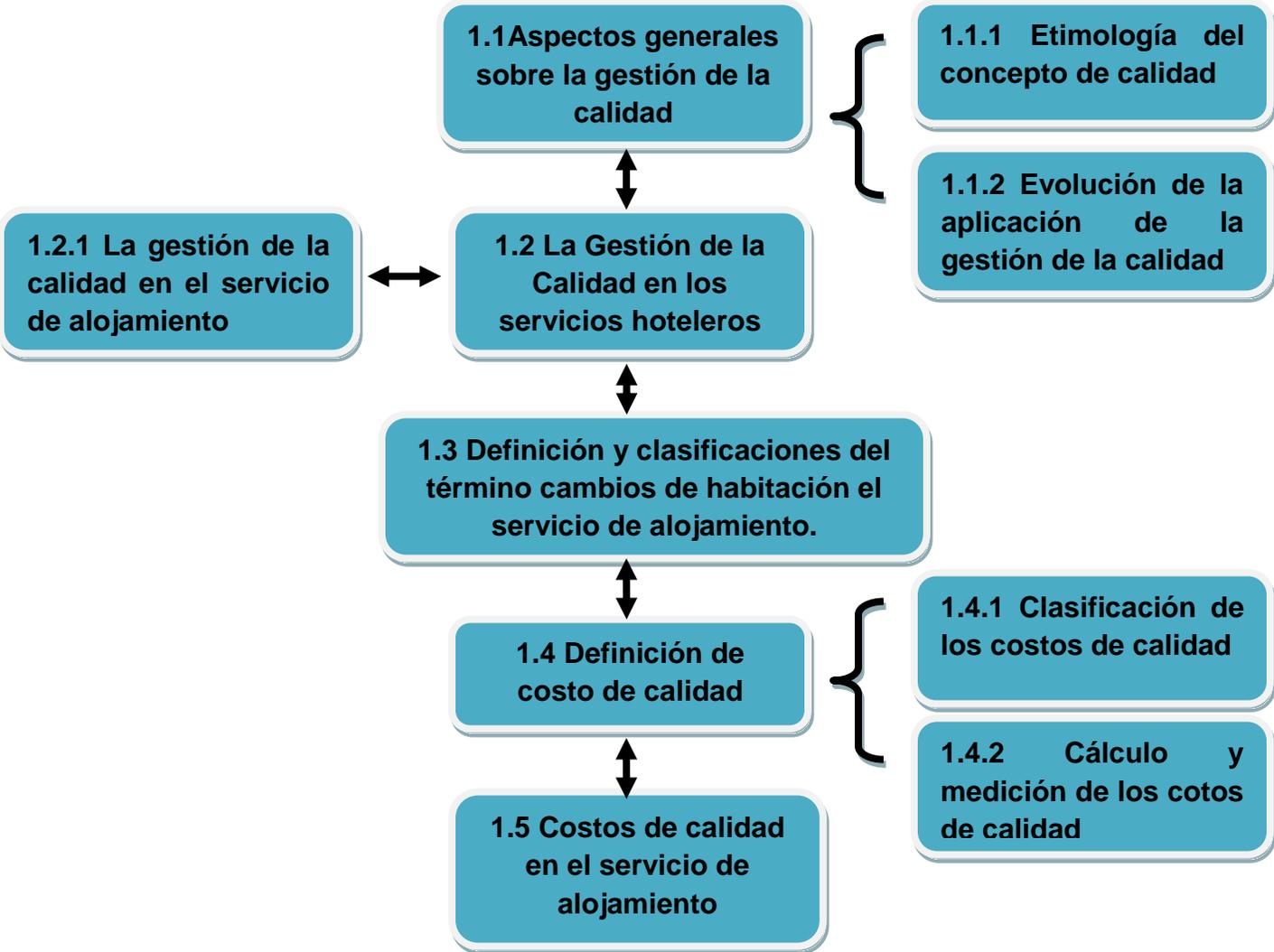


Figura 1.1. Hilo conductor del Capítulo I

Fuente: elaboración propia

1.1 Aspectos generales sobre la gestión de la calidad

1.1.1 Etimología del concepto de calidad

El concepto de calidad, como todos los demás conceptos en sí, ha pasado por diferentes enfoques y modificaciones a lo largo del tiempo en dependencia del contexto social, político-ideológico y económico en que se enmarca. Muchos autores coinciden en concebir la calidad como “grado o nivel de excelencia”, como una “medida relativa de lo bueno de un producto o servicio” o si no, afirman que “un producto o servicio de calidad es aquel que logra alcanzar o exceder las expectativas del cliente”.

Este concepto proviene del latín “qualitas”, que hace referencia a la “naturaleza” o “propiedad” de algo. Su primer empleo en la antigüedad fue gracias al filósofo Cicerón, quién hizo uso del mismo en la lengua griega. Este concepto ha sido adoptado desde disímiles disciplinas, en el contexto empresarial e industrial, la idea de la calidad se desarrolló a partir de La Revolución Industrial y la necesidad de producir bienes de manera consistente y confiable. (Cabrera Padrón, 2012)

(Fundora Ramos, 2018) Proponiendo un concepto un poco más actualizado define a la calidad y se cita: La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permiten emitir un juicio de valor acerca del mismo, en este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto. La categoría calidad es compleja y necesita un largo recorrido para comprender su significado en la vida económica y social. Su dimensión y alcance se puede precisar a partir de las siguientes definiciones y del carácter de dicha categoría.

A través del tiempo la calidad va pasando de ser empleada solamente en las empresas industriales a tener un lugar relevante también en la calidad de los servicios, y ya; a partir de los años 1900´s se empieza a concebir la calidad como un estilo de vida de las empresas, incentivando a todos los trabajadores a conocer de esta y fomentar su mejora continua, además de prestar la mayor parte de la atención en los mercados y en

las necesidades de los consumidores, otorgándole el lugar que se merece al efecto estratégico de la calidad, como una oportunidad de la competitividad. (Pozo Soler, 2019)

Existen grandes personalidades en cuanto a la calidad se refiere, autores que se van más allá de una definición o criterio sobre este término, de ellas se citan: Ishikawa, (1986); Crosby (1988); Feigenbaum (1986); Deming (1989); Yamaguchi (1989); Garvin (1988); Juran (1990); Drucker (1990); Imai (1998), García (2001); Moreno Pino (2003).

(Colmenares, 2007) Aporta un concepto muy interesante de calidad que guarda gran semejanza con los ya definidos, el mismo enuncia: “La calidad es un término que todos los consumidores entienden pero que difícilmente pueden definir, por lo general se asumen por calidad cuando un producto, o servicio, cumple con las funciones o desempeño para el cual fue diseñado o creado. Dentro de este contexto, la calidad es un término relativo multidimensional que supone acepciones diferentes, tanto en el tiempo, como en función de quien lo utilice, pues implica el necesario juicio de valor individual y colectivo”.

En el trabajo de culminación de estudios de la autora Leyva Salazar (2018), la misma cita cinco diferentes puntos de vistas desde los cuales se puede definir la calidad propuestos por un reconocido autor, Propone cinco diferentes puntos de vista desde los cuales se puede hacer una definición de la calidad, donde reconoce la validez de estos dependiendo de las condiciones y momentos en que fueron hechas, estos son:

- El trascendente de la filosofía: que define a la calidad como lo supremo, cuando el objeto en cuestión presenta características óptimas. Esta definición expresa solo dos opciones a la hora de medirla la calidad existe o no existe, y su limitación es precisamente esta, que se conoce que la calidad presenta varios niveles. Una alusión a esta definición se aprecia en la hecha por Ruskin (2014): “La calidad nunca es un accidente, sino el resultado de un esfuerzo inteligente y debe existir el deseo de producir algo superior.”
- El basado en el producto: Este se basa en que el producto cumpla con los requisitos establecidos en su diseño, sin tener en cuenta la satisfacción del cliente final ni el costo de producción, mientras más atributos posea mayor calidad tendrá.

- El basado en el cliente: Este expresa la calidad únicamente desde la satisfacción del cliente.
- El basado en la fabricación: Se limita al cumplimiento de las normas del proceso condicionando los requisitos del cliente a lo logrado por los ingenieros de diseño y los empleados en el proceso productivo.
- El basado en el valor: Define la calidad cuando la venta del producto o servicios ofrecidos cubre el costo de producción y proporciona beneficios. (Garvin, 1988)

El anterior trabajo también menciona que: La expresión calidad por sí sola no constituye un término para la mejora de los procesos que se desarrollan en las organizaciones, es por ello que por lo general se encuentra acompañada del término gestión. En la actualidad existen tres términos que se manejan indistintamente en la mayor parte de la literatura relativa al desempeño organizacional: administración, dirección o gestión. (Leyva Salazar, 2018)

Según la Norma ("ISO 9000: 2015. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario," 2015) calidad se define de la siguiente manera: "Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos." Y por su parte la gestión de calidad se define como un conjunto de actividades y procesos planeados y potencializados por una determinada organización para proporcionar productos o servicios que cumplan con los requisitos de los clientes y los estándares de calidad aplicables. Este establece políticas, objetivos y procedimientos que se utilizan para monitorear todos los aspectos de la gestión de la calidad en una determinada organización. En resumen, es una herramienta esencial para cualquier organización que busque mejorar su desempeño en términos de calidad y eficiencia, lo que a su vez puede conducir a una mayor satisfacción del cliente y a un crecimiento sostenible de la organización.

Esta norma también demuestra que al adoptar la gestión de la calidad se está tomando a nivel organizacional una importante decisión estratégica que tiene como objetivo ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Con todo lo antes expuesto la autora de este actual trabajo de diploma puede concluir que la calidad no es un objetivo estático, sino un proceso dinámico que requiere un compromiso constante y la participación activa de toda la organización, aunque es un término que no llega a ser comprendido en su generalidad por todas las personas, la mayoría de estas la concibe como excelencia, eficacia, la consistencia y la satisfacción del cliente. Es de gran importancia señalar que estos últimos términos (excelencia, eficacia, la consistencia y la satisfacción del cliente) son cruciales para garantizar el éxito a largo plazo en cualquier empresa, ya que, como parte del proceso evolutivo de la calidad, a raíz de las necesidades y expectativas de los consumidores a lo largo del tiempo, esta pasó de ser enfocada desde el punto de vista empresarial a, también, abarcar la gran industria de los servicios.

1.1.2 Evolución de la aplicación de la calidad

La evolución de la aplicación de la calidad es un proceso histórico que ha experimentado transformaciones significativas a lo largo del tiempo. Al comienzo, la calidad, estaba enfocada desde puntos de vistas muy rudimentarios basados en la inspección de productos, y con el paso del tiempo ha ido evolucionando hacia un paradigma más amplio e integrado, a partir de las necesidades del cliente y la excelencia organizativa. Esta evolución se ha impulsado por la necesidad de garantizar la calidad de productos y servicios, así como la concientización a escala empresarial, o sea, un cambio en esa mentalidad que valora la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Muchos autores han definido etapas que marcan el camino de la evolución de la calidad entre ellos los que más destacaron fueron: Walter A. Shewhart (1920), W. Edwards Deming (1940), Joseph M. Juran (1950-1960), Armand V. Feigenbaum (1950-1960), Phillip B. Crosby (1970). Estos autores contribuyeron significativamente en la

gestión de la evolución de la calidad y sus ideas continúan siendo importantes y consultadas actualmente. Sus enfoques se han combinado en muchas metodologías de gestión de la calidad, influyendo considerablemente en el desarrollo de la misma.

A raíz de sus consideraciones, y de la revisión bibliográfica realizada por la autora, se resume que la evolución de la calidad se enmarca en cuatro etapas principales:

1. Inspección: En esta etapa se revisaban físicamente los productos que ya estaban destinados para la venta, de uno en uno durante el proceso de fabricación previendo así cualquier error e inconveniente para con los clientes. Esta se basaba en la idea de control de calidad a posteriori.
2. Control Estadístico de Procesos: Este fue introducido por W. Edwards Deming, y el mismo se centró en emplear técnicas estadísticas para el monitoreo y mejoramiento de la calidad durante la producción. A pesar de lo anterior, este proceso produjo un aumento considerable en los costos de producción por lo que se debía pensar en un mecanismo más económico.
3. Aseguramiento de la calidad: En esta etapa se empezó a prever los defectos de los productos antes de la producción en lugar de simplemente detectarlos en momentos posteriores. Aquí fue donde los sistemas de gestión de la calidad, como por ejemplo las normas ISO, desempeñaron un importantísimo papel.
4. Gestión de la Calidad Total: Total Quality Management (TQM), traducida al inglés, etapa que fue relevante por promover la participación de todos los empleados en la mejora continua de la calidad; enfocados en la satisfacción de cliente y la eliminación de los desperdicios.

En resumen de estos cuatro procesos por los que atravesó la evolución de la calidad, se evidencia como la misma comenzó a enfocarse desde puntos de vistas muy rústicos y luego en la década de los 30's se empezó controlar desde el punto de vista estadístico verificando no solo los productos sino también se empezaron controlar los procesos, después, a consecuencia del avance de la sociedad, la calidad empezó a adquirir más importancia en las producciones por lo que se empieza a enfocar desde el aseguramiento, para que tiempo después se añadiera empresarialmente un enfoque centrado en la satisfacción del cliente, esto último más complejo aún ya que se hizo necesario estudiar y profundizar las necesidades de ese cliente final, lo que trajo

consigo que después de un largo tiempo se hablara de calidad desde la gestión de la misma, tratándose de un trabajo más organizado, controlado y dirigido desde la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades en función de la calidad donde se enmarca en ese proceso todas las etapas del ciclo de vida de la calidad de un producto. (Pozo Soler, 2019)

Se pudo constatar como la evaluación de la calidad se fue complejizando con el paso del tiempo, sobre ello (Izquierdo Vera, 2018) en su investigación titulada: La calidad hotelera mediante la escala Servqual en hoteles de la provincia de El Oro, Ecuador haciendo cita de dos autores que aportaron sobre el tema referenciado expresó: La evaluación de la calidad siempre fue más compleja para los servicios que para los productos porque están naturalmente intrínsecas la heterogeneidad, la inseparabilidad entre producción y consumo, la intangibilidad y el carácter perecedero. (Gadotti dos Anjos, 2009)

Desde el propio siglo XX, específicamente a mediados del mismo, la gestión de la calidad como terminología comenzó a utilizarse y popularizarse, aunque las ideas y prácticas relacionadas con la calidad en la producción y los procesos ya existieran.

Casi en conjunto con la popularización del término gestión de la calidad y más como otra forma de ponerlo en práctica surgió la ISO, anteriormente citada; y de la cual se profundizará un poco.

La Organización Internacional de Normalización; una entidad independiente fundada en 1947 con sede en Ginebra, Suiza, y su objetivo principal era desarrollar y promover normas internacionales para facilitar el comercio internacional y la cooperación entre países. Esta organización surgió como respuesta a la necesidad de un conjunto de procedimientos estandarizados para la verificación de la calidad de un proveedor y, es una norma de medición de la calidad centrada en una serie de cinco estándares internacionales de calidad.

Es tanto el impacto que tiene la calidad en el mundo de los negocios que actualmente para ser proveedor de grandes corporaciones o constatar que se es una gran empresa, se exige la certificación de calidad por medio de ISO 9000. Incluso, todos los países cuentan con una norma ISO adaptada a las características de su región.

La República de Cuba no se queda atrás, ya que cuenta con la traducción certificada

de la Norma Internacional ISO 9001: 2015; la misma adoptada como Norma Nacional idéntica con la referencia NC-ISO 9001: 2015.

Aquellos que alcanzan esta certificación han sido auditados por una empresa independiente, la cual certifica que la compañía alcanza ciertos estándares de calidad. Dichas normas se aplican para que una compañía asegure la calidad mediante pruebas de producto, capacitación, mantenimiento de registros y compostura de defectos.

Muchas organizaciones han encontrado que el proceso de solicitud de la certificación ISO 9000, aunque largo y costoso, conlleva importantes beneficios en términos del prestigio de las propias compañías, se mejora considerablemente la calidad y la productividad, por lo que esta certificación se está usando también como una herramienta que promueve a la competitividad empresarial. ("ISO 9000: 2015. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario," 2015)

Gracias a esta norma encuentran su origen los **Principios de Gestión de la Calidad**, los cuales fueron enunciados por primera vez en las normas ISO 9001:2008 e ISO 9004:2009. Documentos que definía a la gestión de la calidad como: el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de calidad, los objetivos, la responsabilidad y la autoridad.

Volviendo a los principios de Gestión de la Calidad, estos constituyen la base de los sistemas de gestión de la calidad y los mismos se enuncian a continuación:

- enfoque al cliente;
- liderazgo;
- compromiso de las personas;
- enfoque a procesos;
- mejora;
- toma de decisiones basada en la evidencia;
- gestión de las relaciones.

Estos principios básicos son fundamentales para establecer una base sólida en los sistemas de gestión de la calidad. Proporcionan directrices y enfoques generales que permiten a las organizaciones mejorar continuamente sus procesos y alcanzar altos niveles de calidad en sus productos o servicios. A continuación, se enumeran varios argumentos que respaldan esta afirmación:

1. Enfoque en el cliente: El principio de enfoque en el cliente coloca a este en el centro de todas las actividades de una organización. Al comprender las necesidades y expectativas de los clientes, una organización puede desarrollar productos o servicios que satisfagan o superen sus expectativas. Esto conduce a su satisfacción, lealtad y confianza en la organización.

2. Liderazgo: Este es esencial para establecer y mantener un sistema de gestión de la calidad efectivo. Los líderes de una organización establecen la visión, los valores y los objetivos relacionados con la calidad. Al proporcionar dirección y apoyo, los líderes fomentan una cultura de calidad en toda la organización y motivan a los empleados a contribuir al logro de los objetivos de calidad.

3. Participación del personal: La participación activa y el empoderamiento del personal son fundamentales para el éxito de un sistema de gestión de la calidad. Los empleados que están involucrados en la toma de decisiones, la identificación de problemas y la implementación de mejoras se sienten valorados y motivados. Su experiencia y conocimientos contribuyen a la identificación de oportunidades de mejora y a la implementación de soluciones efectivas.

4. Enfoque basado en procesos: El mismo reconoce que los resultados deseados se logran más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Al comprender e integrar los procesos en toda la organización, se pueden identificar y eliminar las ineficiencias, mejorar la coordinación y la comunicación, y optimizar el flujo de trabajo para lograr resultados consistentes y predecibles.

5. Mejora continua: La búsqueda de la mejora continua es un principio clave de la gestión de la calidad. Una organización comprometida con la mejora continua busca de manera proactiva oportunidades de mejora en todos los aspectos de su sistema de gestión de la calidad. Mediante el uso de herramientas y técnicas de mejora, se pueden identificar y eliminar las causas de los problemas, reducir los desperdicios y optimizar los procesos para lograr una mayor eficiencia y calidad en general.

La evolución de la calidad fue un proceso muy necesario a nivel empresarial, y da fe de esto todo lo analizado y comprendido en este epígrafe, además, con lo antes expuesto sobre los principios básicos, queda esclarecido como estos proporcionan los fundamentos necesarios para el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad sólido. Al seguirlos, las organizaciones pueden mejorar la calidad de sus productos o mantener una ventaja competitiva en el mercado. A lo anterior, añadiendo lo afirmado por (Echeverría, 2020) cuando expresó: Es necesario un mejoramiento constante de las empresas que les permita ser cada vez más competitivas. Por tal motivo, la eficiencia en la gestión de la calidad y de la no calidad no constituye un factor más, sino que se ha convertido en uno de los principales.

1.2 La Gestión de la calidad en los servicios hoteleros

Desde épocas bastante remotas el hombre siempre mostró preocupación por controlar la calidad de los productos que produce y consume, esto a través de un largo proceso de selección, en el que se ha limitado a consumir algunos productos que no satisfacen sus necesidades. Y así con el avance de la sociedad la calidad es adaptada y desarrollada aproximadamente en casi todos los sectores económicos y sociales a escala global.

La gestión de la calidad es un enfoque sistémico y estratégico que busca asegurar que los productos o servicios cumplan con los estándares y requisitos establecidos, y que satisfagan las expectativas de los clientes. Su objetivo principal es garantizar que la calidad sea una parte integral de todas las actividades de una empresa. La calidad de los servicios se define desde la identificación de las expectativas de los clientes, es decir lo que esperan y aspiran de la organización. Esta información es vital para el diseño de los productos y servicios de manera que se puedan igualar o superar las expectativas creadas en los clientes. (Fernández, s.f.)

Varios autores han realizado contribuciones que han marcado significativamente a este proceso de gestión de la calidad a través de la historia, entre ellos, algunos ya los hemos mencionado, eso evidencia su gran vigencia y aportes a la calidad, estos son:

- William Edwards Deming: Considerado uno de los padres de la gestión de la calidad, esta personalidad promovió el enfoque de mejora continua y es reconocido por el

enfoque PDCA (Plan-Do-Check-Act).

- Joseph M. Juran: Importante contribuyente que enfatizó la importancia de establecer metas de calidad, planificación, control y mejora de la calidad. Introdujo el concepto de “Trilogía de Juran”, trilogía que refiere a los conceptos desarrollados por este autor los cuales se centran en tres aspectos clave: Planificación, Control y Mejora de la calidad.
- Phillip Crosby: Conocido por su enfoque en la “calidad cero defectos” que le atribuía gran importancia a la prevención de defectos en lugar de la corrección. Este autor popularizó la idea de que la calidad es gratuita si se hace correctamente desde el principio.
- Kaoru Ishikawa: Famoso por el desarrollo de las 7 herramientas básicas de calidad y el diagrama Ishikawa, Espina de pescado o Causa-efecto, que se utiliza para identificar causas raíz de problemas de calidad.
- Armand V. Feigenbaum: También citado anteriormente, introdujo el concepto de control total de la calidad y enfatizó la importancia de la calidad en todos los aspectos de la organización.

Estos autores, como muchos otros, como por ejemplo Taguchi, Shewhart; han influido en la evolución de la gestión de la calidad, dejando un legado imborrable y duradero en términos de enfoques, metodologías y filosofías relacionadas con la mejora de la calidad aplicable en todo tipo de empresas u organizaciones.

Referenciando otro tema, los servicios turísticos y hoteleros tienen una alta dependencia de la satisfacción del cliente, por lo que para poder ser rentables necesitan desarrollar estrategias efectivas y adaptadas a las propias características del sector y del cliente. (Mendoza, 2010)

(Leyva Salazar, 2018) Autora que su investigación es de gran aporte a este capítulo; cita a un autor que enuncia una propuesta bastante interesante sobre el ciclo de los servicios hoteleros; (Jiménes, 2001) define tres pasos principales en el ciclo de los servicios para la colaboración con el cliente, estos son:

- Iniciación: Es el arribo del huésped al hotel: el cliente tiene su primera interacción desde que se baja del auto y entra en la puerta principal de hotel.
- Momento de verdad: Estos comprenden los momentos en que el huésped interactúa

con algún empleado o entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio. Una empresa de servicio puede tener más de cien clases de momentos de verdad, pero solo algunos tienen un impacto crítico o decisivo sobre la percepción de los huéspedes.

- Fin: Es la conclusión de la visita del huésped al establecimiento de prestación de servicio; por lo tanto, es la última interacción que se tiene físicamente con el cliente dentro del hotel; y en ocasiones puede ser la experiencia más importante dentro de su estancia.

En palabras de la autora antes citada, este ciclo es vital para que los empleados perciban mejor las necesidades de los huéspedes, esto garantiza que sean complacidas todas sus demandas, alcanzando sus expectativas. Se encuentran dentro de este ciclo tres principales procesos claves considerados la razón de ser de las organizaciones que poseen fines turísticos y en los que estas organizaciones deben enfocarse con mayor hincapié y desde una visión estratégica para así contribuir en la calidad del servicio brindado, estos procesos son: alojamiento, restauración y animación.

El proceso de alojamiento, consiste en pocas palabras ofrecerle al cliente alquiler por un lugar donde dormir, añadiéndole a este algún valor adicional que satisfaga las necesidades del huésped. Sobre este proceso se hará referencia detalladamente más adelante.

Con respecto al segundo proceso, la actividad de restauración dentro de la hotelería, es muy importante dado el papel que desempeña; de ella dependerá: planificar, organizar, desarrollar, controlar y evaluar todas las acciones encaminadas a la producción y costos para los alimentos y bebidas que se les proporcionaran a los huéspedes durante su estancia en el hotel. También son aquellas actividades que están vinculadas a la preparación y disposición de platos para las distintas ofertas que puede tener un hotel. La dirección del establecimiento tiene que analizar cómo se “construye” el concepto de cada una de las ofertas de comidas y/o bebidas del establecimiento. (Gallego, 2001)

La actividad de restauración, es muy importante en lo relacionado a la producción y

costo de los alimentos. Comprende tres fases: abastecimiento, elaboración y servicios gastronómicos. (Ayala, 2003). A partir de estos conceptos la autora de esta investigación resume que la restauración no son más que: Aquellas acciones encaminadas a la producción y costos de los alimentos, que tienen como finalidad, a partir del abastecimiento, la elaboración y los servicios gastronómicos, garantizar la satisfacción y bienestar de quien las degusta.

Por último y no por eso menos importante, el proceso de animación es el que se encarga de diseñar, coordinar y llevar a cabo actividades de entretenimiento y recreación para los huéspedes del hotel, siendo su principal objetivo: brindar una satisfactoria y divertida experiencia a los visitantes, creando un ambiente dinámico y animado. Por su parte el equipo de animación debe planificar y organizar actividades tanto para niños como adultos, en las que incluye juegos, deportes, shows en vivo, concursos, excursiones, entre otras.

Este departamento es uno de los más importantes, ya que ejercen contacto directo con los huéspedes, por lo que deben ser amigables, cordiales, atentos garantizando la satisfacción de estos durante su estadía. ("Departamento de animación de un hotel. Funciones claves," 2023)

A consideración de la autora de este trabajo, cada uno de los procesos hoteleros estudiados con anterioridad, son de vital importancia para la calidad de cualquier empresa hotelera. En primera instancia, el proceso de alojamiento implica: la recepción, asignación de habitaciones y atención a las necesidades de los huéspedes durante su estadía, todo esto en resumen incluye, además, la reserva de las habitaciones, los registros de entrada y salida, limpieza y mantenimiento de las habitaciones, por lo tanto, la calidad en este proceso se considera crucial para garantizar la satisfacción de los huéspedes y su fidelización.

A partir de lo mencionado sobre el proceso de restauración, también es considerado de mucha importancia en la industria de hotelería, ya que es uno de los constituyentes e influyentes en la reputación del hotel y a consecuencia en la satisfacción de los clientes, esto último uno de los objetivos más importantes a seguir por las empresas de servicios.

La animación hotelera, juega un papel súper destacado, ya que como se hizo mención, esta tiene que ver con las actividades y entretenimiento que se le ofrece a los clientes, como espectáculos, deportes, excursiones, y actividades recreativas. La calidad en este proceso contribuye a la experiencia global de los huéspedes y puede influir directamente en su decisión de volver en un futuro a la instalación, debido a que los animadores participan en conjunto con los clientes, y la mayor parte de la fidelización viene por ellos.

De acuerdo con lo ya indicado, la autora reitera la importancia de la gestión de la calidad en los servicios hoteleros, como fidelizadores de clientes y directos influyentes en su satisfacción. La gestión de la calidad implica la mejora constante de procesos, la capacitación frecuente del personal y la atención directa a las necesidades y expectativas de los clientes. Los tres procesos claves antes mencionados están interconectados en la experiencia del cliente, y la gestión de la calidad es el hilo conductor que asegura que se brinden servicios de alto nivel en cada uno de ellos.

1.2.1 La gestión de la Calidad en el servicio de alojamiento

En el anterior epígrafe quedó bien definida la gestión de la calidad y su visión desde los servicios hoteleros. Para comprender mejor este epígrafe, en un primer momento es necesario hacer referencia al servicio de alojamiento en concepto general. La revisión teórica sobre el alojamiento turístico muestra que no existe un modelo estandarizado para la gestión del alojamiento, es más bien, la intuición y experiencia de los directivos, unido al uso de herramientas y estrategias de carácter universal en la dirección empresarial. (Muñíz Gonzáles, 2018)

Desde las posadas de los tiempos bíblicos hasta los más modernos resorts, la evolución del establecimiento para hospedaje ha tenido notable influencia y a su vez, ha sido influido por los cambios sociales, culturales, políticos y económicos de la sociedad. Muchos estudios demuestran que lo primero que se conoce como brindar el servicio de alojamiento, data desde épocas donde los monasterios ofrecían albergue de forma gratuita a todo viajero que así lo necesitara, surgiendo así también los primeros indicios de hospitalidad y excelencia en el servicio. Los guerreros y los comerciantes fueron considerados los primeros viajeros, los guerreros por obvias razones y los

comerciantes cambiaban alojamiento por alguna mercancía con la que comerciaban. De esta forma el hospedaje fue una de las primeras empresas comerciantes y por ende la hospitalidad uno de los primeros servicios a cambio de dinero.

El servicio de alojamiento es considerado como uno de los más productivos dentro de la industria turística, ya que el cliente siempre va a necesitar una habitación limpia y confortable donde dormir, con independencia del tipo de turismo que realice y de los servicios complementarios que pueda necesitar. (Muñíz Gonzáles, 2018)

Por otro lado (Monfort, 2013) aportó: “A diferencia de los bienes materiales o servicios puros, las experiencias de hospedaje son una mezcla de bienes y servicios . Así, se puede decir que la satisfacción en una experiencia de hospedaje está compuesta de la suma de las satisfacciones de los elementos individuales y los atributos y beneficios de todos los productos y servicios que componen esa experiencia”.

El servicio de alojamiento está conformado por tres subprocesos: Recepción, Ama de Llaves como procesos clave y Mantenimiento, proceso de aseguramiento. El proceso de Recepción es de suma importancia dentro de este servicio, ya que este comienza desde la entrada de los clientes al hotel hasta la salida de los mismos hacia el aeropuerto donde tomarán el vuelo de retorno a sus lugares de residencia. Como parte de la entrada y salida de los clientes se realizan dos procesos: Check-in (en la entrada de cliente al hotel) y Check-out (en la salida del cliente hacia el aeropuerto).

Por otro lado, el subproceso de Ama de Llave se encarga de la limpieza y organización de todas las habitaciones antes la llegada de un cliente a esta, durante su estancia y una vez haya salido de la habitación. El Manual de Procedimientos para los Hoteles todo incluido de la cadena hotelera Cubanacan enuncia que este subproceso se encarga de: controlar, mantener el ordenamiento y la limpieza de habitaciones, áreas comunes y lavandería -tintorería, al igual que la decoración y ambientación de la instalación, velar por el confort y la imagen de la misma, proporcionando al mismo tiempo un servicio de calidad y profesionalidad. Su objetivo principal consiste en garantizar la limpieza, acondicionamiento y confort de las habitaciones, así como la higiene general del establecimiento manteniendo la imagen deseada. (Explotación, 2018)

El subproceso de Mantenimiento como su nombre lo indica es el encargado de resolver los problemas de averías, electricidad, agua, climatización, entre otros que estén dentro de su campo de acción, dentro de las habitaciones como en todas las áreas del hotel.

Sobre el servicio de alojamiento en una de las modalidades turísticas mas explotadas (Romero Fernández, 2022) plantea algo muy interesante y se cita: El incremento del número de instalaciones de alojamiento en destinos turísticos de sol y playa trae consigo una alta concentración de negocios y un incremento desmedido de la competencia, por lo que es evidente trazar estrategias que garanticen la eficacia, eficiencia y efectividad de los negocios. Sin embargo, la utilización de herramientas de gestión de servicios es insuficiente lo que no permite tener información relevante para la toma de decisiones.

Lo anterior sucede a nivel general en casi todas las modalidades turísticas, por eso la gestión de la calidad en servicio alojamiento constituye un desafío para el sector, teniendo en cuenta que el objeto social de dichas empresas satisface las necesidades básicas de sus clientes. Por eso es que la calidad no solo se ha enfocado en la excelencia de los productos y servicios ofrecidos al cliente, sino también en los procesos internos que la hacen posible. Los distintos programas de liderazgo de directivos y mandos intermedios hoteleros se han enfocado en el desarrollo de las diversas habilidades, tanto duras como blandas, con el objetivo de optimizar la gestión del trabajo y de las personas, y dotar a estos responsables de las herramientas aptitudinales y latitudinales adecuadas para modernizar las dinámicas laborales en todos sus extremos. (Trabucheli, 2021)

Trabucheli define de muy buena manera su enfoque sobre la gestión de la calidad en el servicio de alojamiento, y enfatizando, en palabras de la autora de la actual investigación, la importancia de la gestión de la calidad en el servicio está dada por varias razones: satisfacción del cliente, competitividad, reputación, eficiencia operativa, cumplimiento normativo y seguridad y bienestar, o sea, con el responsable cumplimiento de estas características se garantiza a largo plazo un posible éxito de la empresa.

1.3 Definición y clasificaciones del término cambios de habitación el servicio de alojamiento.

El concepto de cambio de habitación, a partir de las bibliografías consultadas por la autora de este trabajo, se refiere a la acción de trasladar a un huésped de una habitación a otra en un establecimiento de alojamiento determinado. Esto puede ocurrir por varias razones, las causas que los cambios de habitación están dadas ya sea desde la propia necesidad del cliente hasta por puro capricho de los mismos, esto obliga a que por parte de los recepcionistas estos cambios que se originen estén bien justificados, además es un proceso que lleva mucha paciencia, comprensión y profesionalidad de parte de recepción y demás departamentos que estén involucrados.

Con la lectura de la literatura consultada y gracias a información garantizada por los autores claves de la instalación objeto de estudio del actual trabajo, se pudo concluir que es muy poca la información de un autor o año específico asociado al concepto "cambio de habitación", debido a que es una práctica muy común en la industria hotelera. La gestión de los cambios de habitación es una parte esencial de la operación de los alojamientos para garantizar la satisfacción del cliente y la eficiencia en la asignación de las habitaciones.

El proceso de cambio de habitación generalmente sigue los siguientes pasos:

- Solicitud del cliente
- Evaluación de disponibilidad de habitaciones
- Evaluación de tarifas
- Comunicación con el cliente
- Preparación de la nueva habitación
- Cambio de habitación
- Actualización del registro
- Facturación final

Evidentemente estos pasos varían a favor de la instalación hotelera donde se lleven a cabo, dependiendo de la política de cambio de habitación que desarrolle y la organización de los departamentos involucrados. Implica también, una buena comunicación entre estos departamentos para que el cambio se realice de forma eficiente y satisfactoria para el cliente.

Los cambios de habitación pueden clasificarse de varias formas, utilizadas para categorizar y gestionar diferentes tipos de cambios producidos, a continuación, se mencionan:

1. Cambio de categoría: Este tipo de cambio implica mover a un cliente a una habitación de categoría superior o inferior. Esto puede deberse a solicitudes del cliente o a la disponibilidad de las habitaciones.
2. Cambio de ubicación: Este consiste en trasladar a un cliente a una ubicación diferente dentro del establecimiento, como un cambio de vista o planta. Estos son los cambios más frecuentes.
3. Cambio por mantenimiento: Si una habitación necesita reparaciones o mantenimiento, se puede realizar un cambio temporal o definitivo a otra habitación.
4. Cambio de emergencia: Los que se efectúan en casos de emergencia, como incendios u otros eventos inesperados, los huéspedes son trasladados por su seguridad.
5. Cambios de garantía: Algunos hoteles ofrecen garantías de satisfacción, a clientes repitentes o VIP, para una mejor fidelización de estos.
6. Cambios por características especiales: Cambio de una habitación adaptada para personas con movilidad reducida u otro tipo de discapacidad a una habitación estándar, o una habitación diseñada para discapacitados.

Estas clasificaciones también pueden variar en dependencia del hotel y la política de cambio de habitación que tenga la instalación. Estas consideraciones antes analizadas son de suma importancia para el desarrollo de este trabajo, porque por muy simple que

parezca trae consigo desventajas que afectan de un modo u otro en la rentabilidad del hotel en que se desarrollen, como por ejemplo: frecuentes cambios de habitaciones en un período corto de tiempo puede ocasionar una pérdida de la disponibilidad de las habitaciones, lo que hace que no puedan entrar nuevos clientes, también, estos cambios afectan los costos operativos, dentro de los cuales los costos de calidad salen a jugar un papel considerable generando costos de mantenimiento, limpieza, logística reduciendo así la rentabilidad de la instalación, y además, cambios prolongados de habitación, según términos de la autora del trabajo, potencial para el abuso, o sea, los clientes podrían intentar obtener cambios de habitaciones gratuitos, aprovechándose de las debilidades administrativas y de control del hotel.

1.4 Definición de costo de calidad

En concordancia con lo previamente señalado, es importante que se le dedique un espacio a profundizar sobre los costos de calidad. Según algunas definiciones, estos costos son: que se dejan de ganar o en el que se incurre por no hacer las cosas bien en la primera ocasión se corresponde a la definición planteada por (Ramírez, 1994)

Haciendo referencia brevemente a cómo surgió el término costos de calidad, antes de la década de los 1950's muchas organizaciones en el desarrollo del producto, comercialización, producción, personal, entre otras funciones empleaban el término denominado identificación de los costos necesarios para dichas funciones. Ya para ese entonces este concepto empezó a llevarse a cabo desde la calidad solamente en los procesos de inspección y prueba, sin negar la existencia de gran variedad de costos que guardaban relación con la calidad sin embargo se encontraban dispersos entre las diferentes partidas, principalmente en la de costos generales. Finalmente, durante esta década surge el concepto de costos de calidad en sí, desde diferentes enfoques dependiendo que quien lo definiera, por ejemplo, muchos afirmaban que los costos de calidad eran iguales a los costos que se adquieren por lograr la calidad; y otra parte comparaba este término con los costos en que se incurre por tener una baja calidad. Con el paso y evolución del tiempo estas definiciones fueron adquiriendo más profundidad y diferentes puntos de vista adaptándose a casi todos los sectores de la economía.

Para Warren, Reeve y Fess los costos de calidad son aquellos necesarios para alcanzar dicha característica en una empresa. Su surgimiento está dado debido a la baja calidad que existe o puede existir en los productos y servicios, incluyendo costos directos, ocultos, de creación, identificación, reparación, prevención de defectos y costos de baja calidad. (Ramírez, 1994)

Una definición de (Dale, 1992) enuncia que los costos e calidad son aquellos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, aquéllos costos de la organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, y los costos de sistemas, productos y servicios frustrados o que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba. El anterior concepto tuvo una importante significación en la década de los noventa con publicaciones de autores como Amat (1991, 1992, 1995, 1997) Jiménez (1994, 1995, 1996, 1997), Fuentes (1995, 1996, 1998), Fernández (1993, 1994), Ripoll y Ayuso (1998), Climent (2000, 2001), Arango (2009), Barba (2010), Horngren et al (2012), Salas & Velazco (2013), Francisco & Black (2015), Lavielle (2015), Ramos et al (2015), Alfonso (2016), De Freitas (2016) y Egan & Vega (2016).

Entre los aportes más importantes desarrollados por estos autores, se pueden citar:

- Los costos de calidad tienen una importante participación en los costos totales de venta de las organizaciones, que van desde un 4% y que pueden llegar a más del 30% dependiendo de las características concretas del sector empresarial donde se encuentre ubicada la organización.
- La correcta contabilización de los costos de calidad es una importante herramienta para la toma de decisiones.
- Los costos de calidad son vitales para la mejora continua de la calidad de las organizaciones, son la base para el establecimiento de acciones en aras de elevar los estándares de calidad y la satisfacción de los clientes.
- Los costos de calidad son ignorados en muchas organizaciones y en una gran mayoría ni siquiera se conoce su magnitud.

Estos estudios demuestran que la determinación de los costos de calidad es de gran utilidad para las organizaciones pues poseen información que facilita la toma de

decisiones, y a la vez se convierten en importantes opciones de mejora de la calidad y la eficiencia del sector empresarial. (Fernández, s.f.)

Una definición más actualizada de este término, es la expresada por (Berni Moran, 2018), y se cita: se entiende por costos de calidad al dinero destinado para obtener la calidad requerida. La calidad requerida no se consigue por casualidad ni accidentalmente, sino que todo debe ser planeado en actividades, medido y garantizado. Esas actividades planificadas cuestan dinero y abarcan la mayoría de las áreas tales como marketing, proyectos, diseño, compras, producción y asistencia técnica. El objetivo fundamental de un sistema de costos de calidad, es garantizar que la fabricación de un producto dado, cumpla satisfactoriamente con los requisitos preestablecidos del cliente y la sociedad, con el mínimo costo, contribuyendo así a maximizar los beneficios de una empresa. El sistema de costos de calidad proporciona los criterios para obtener información que pueda ser utilizada por la dirección de la empresa para analizar el impacto económico que tiene la calidad o la ausencia de ésta en los resultados de la organización y verificar el progreso obtenido como consecuencia de las acciones dirigidas a la mejora continua.

Como expresa (Chamorro, 2016)“El costo se capitaliza al formar parte del producto y es un valor recuperable en el momento en que este se vende, el gasto es un valor no recuperable porque no forma parte del producto puesto a la venta”.

Es evidente que cuando se hace referencia a los costos de calidad estos se asocian como algo negativo que necesita ser reducido y/o eliminado, sin tener en cuenta que los costos además de lo anterior es una herramienta muy eficaz para obtener información y por ende tomar decisiones de buena manera.

A juicio de varios autores, los costos de calidad no son más que el dinero que tiene como finalidad obtener la calidad requerida en un bien, producto o servicio que por sus características cumpla con el valor esperado por el cliente, con un previo análisis e inspección de procesos, detectando y evitando errores; y también los costos de calidad son considerados como el costo por los errores producidos. (Escalona Díaz, 2016)

El costo de la calidad cumple una finalidad importante al constituirse como herramienta de la administración para mantener la atención de la dirección sobre una serie de

costos solapados los que una vez identificados y medidos propiciarán la toma de conciencia de la magnitud de los problemas , y justificará las inversiones necesarias para reducirlos. Por otra parte, estos costos deben someterse a un análisis posterior que permita mantener un balance de ellos de manera que la organización posea un control económico, a la vez que permita monitorear desde el punto de vista económico el sistema de gestión de la calidad.

Por lo general muchas de las empresas con sistemas de calidad certificados no poseen un sistema de costos de la calidad, limitándose a clasificarlos solamente en sus manuales sin prestarles la debida atención. (Suárez González, 2019)

Consideraciones de otros años comparten el mismo punto de vista sobre la definición de los costos de calidad, planteando que este es el dinero utilizado para adquirir bienes para usarlos en producción o servicios, con un objetivo determinado, para llevar a cabo diversas acciones. Los objetivos del costo se escogen para facilitar las decisiones que necesita el interesado, estos se basan en todo aquello para lo cual se requiere una medición independiente de su costo. Por ejemplo: si un usuario de la información contable necesita conocer el costo de algo, esto constituye un objetivo de costo; sin embargo, el costo solo, aunque persiga un objetivo determinado debe integrarse a un sistema información a un método que guíe para que los resultados sean comprensibles. (Cruz Lara, 2016)

Partiendo de la definición de (Alfredo Laudillo, 2019): Un sistema de costo, es un documento donde se refleja la acumulación de los costos que se emplean en la producción de un bien o en la prestación de un servicio, en la cual se identifica los elementos del costo requeridos para cada orden de producción, estas deberán llevarse por separado con la finalidad de llevar un control de los diferentes tipos de producto.

El objetivo fundamental de un sistema de costos de calidad, es garantizar que la fabricación de un producto dado, cumpla satisfactoriamente con los requisitos preestablecidos del cliente y la sociedad, con el mínimo costo, contribuyendo así a maximizar los beneficios de una empresa. El sistema de costos de calidad proporciona los criterios para obtener información que pueda ser utilizada por la dirección de la empresa para analizar el impacto económico que tiene la calidad o la ausencia de ésta

en los resultados de la organización y verificar el progreso obtenido como consecuencia de las acciones dirigidas a la mejora continua.

Profundizando aún más en este tema: Si se establece un sistema de costo de calidad se puede planear con sentido y ayudar a producir un producto que sea aceptable para el uso a que será destinado, a un mínimo costo total. Para hacer que funcione debe de tener el entendimiento y apoyo de la dirección de la compañía. A una compañía que inicia con el cálculo del costo de calidad se le recomienda iniciar con pocas variables, agregando conforme se va progresando nuevos costos. Se debe de fijar una meta realista de reducir costos de calidad cada año, basándose en los planes de la compañía y considerando un punto de balance donde la búsqueda de la reducción del costo no se aumente los costos totales de la compañía. (Berni Moran, 2018)

Consideraciones de la autora de esta investigación señalan que, el costo de calidad no debe absolutizarse, sino debe verse como una medida que a corto o largo plazo le indique a la empresa en que área se debe prestar más atención y emplear una acción correctiva.

Contribuyendo a todo lo que se ha profundizado (Leonard Otañe, 2018) aportó: Existen varios usos de los costos de la calidad:

- El mejoramiento de la calidad como una variable del negocio.
- Provisión de medidas del desempeño y actividades de mejoramiento.
- Planificación y control.

Las ventajas de analizar los costos de calidad se enumeran a partir de:

- Reducción de costos de fabricación.
- Mejora de la gestión administrativa.
- Mejora en el planeamiento y la programación de actividades.
- Mejora de la productividad.
- Aumento de la utilidad o beneficio.
- Satisfacción del cliente.
- Traducción de los problemas a términos económicos.

Desventajas de los costos de calidad:

Las limitaciones de un sistema de costos de la calidad y los nuevos criterios pueden hacerse a medida para que cada organización observe sus resultados o una estimación

y no costos absolutos. El conocimiento de los costos no garantiza su reducción. Actuará siempre como indicador que orienta sobre el éxito del trabajo realizado en el ámbito de la calidad, y no como solucionador de los problemas de la calidad.

Muchos estudios coinciden en del 5 al 25 % representan los costos de calidad de las ventas anuales de una empresa, la variación de estos corresponde a las características y el tipo de empresa, las circunstancias en que estas se encuentren, la visión que tenga la empresa acerca de los costos relativos de la calidad, además de las experiencias en el mejoramiento de procesos. (Gómez Navarro, 2019)

La anterior afirmación se basa en una gestión inteligente y estratégica de la calidad de una empresa, la autora coincide en que, los costos de calidad son indicadores importantes para identificar problemas y oportunidades de mejora en cualquier organización, por eso, si se les presta la debida atención, una empresa puede, a corto o largo plazo, identificar las áreas que requieren atención inmediata y al hacerlo se establece un enfoque de mejora continua. Otra consideración resumen, es que, si los costos de calidad se analizan de forma absoluta, esto crea una perspectiva a corto plazo en la que la empresa simplemente busca reducir los costos a toda costa, y esto puede afectar de forma negativa a la calidad empresa, disminuyendo costos que pueden influir hasta en la satisfacción del cliente. Todo lo abordado deja bien claro que los costos de calidad deben desarrollarse de forma equilibrada, puesto a que una empresa puede mantener altos estándares de calidad mientras minimiza costos innecesarios. Los costos de calidad son una herramienta valiosa para la gestión de la calidad.

1.4.1 Clasificación de los costos de calidad

Son disímiles las clasificaciones de los costos de calidad, cada una con particularidades de la época en que se definieron y diferentes enfoques a partir de la utilidad que se les da a estos.

Muchos autores definen dos tipos de costos, el costo de costo de calidad en sí, el que se genera desde la organización empresarial en el momento de fabricación de sus productos o brindar un servicio con la calidad requerida, y; por otro lado el costo de no

calidad que muchos autores le denominan el precio de incumplimiento o el costo de no hacer bien las cosas.

Tanto Juran como Campanella, Gryna (1995) y muchos otros autores como Shewhart (1930), Taguchi (1950) e Ishikawa (1960); proponen clasificaciones de los costos de calidad que son muy semejantes, quedando resumidas en general 4 categorías que son las más representativas, estas son: Costos por fallas internas, Costos por fallas externas, Costos de prevención y Costos de evaluación.

Para la autora (Lima Rodríguez, 2020) se denominan Costos de calidad a aquellos que incurren en una determinada empresa para evitar errores (costos de prevención) y realizar comprobaciones e inspecciones (costos de evaluación).

Los Costos de no calidad son los que incurren en una determinada empresa por fallos cometidos, tanto si los descubre ella (fallos internos) como si los descubre el cliente (fallos externos).

También según (Suárez González, 2019) pueden clasificarse como costos de conformidad (prevención y evaluación) y de no conformidad (fallos internos y externos).

A continuación, una breve explicación de cada uno:

- **Costos de fallas internas:** son aquellos asociados con los defectos, errores, etc., que se detectan antes de que el producto llegue al cliente, y si son acatados a tiempo desaparecen antes de su destino final. Estos costos tienen subcategorías que lo definen como, por ejemplo:
 - Desperdicio: asociado con la mano de obra, material y en pocas ocasiones lo representan los costos de los productos defectuosos que no es económico reparar.
 - Rebajo: son los costos de corregir los defectos contribuyendo así a la satisfacción de las especificaciones.
 - Análisis de fallas: lo representan los costos que se producen por analizar los productos no conformantes para determinar las causas.

- Materiales de desperdicio y rebajo: estos costos se ocasionan debido a los productos no conformantes recibidos de los proveedores.
- Inspección del 100%: son los costos de encontrar unidades defectuosas en lotes de productos que contienen niveles inaceptables de productos defectuosos.
- Reinspección y volver a probar: costos de volver a inspeccionar y probar los productos que han pasado por rebajo u otra revisión.
- Pérdidas del proceso evitables: costos de las pérdidas que ocurren aún con productos conformantes por ejemplo sobrellenar contenedores debido a una variabilidad excesiva en el equipo de llenado y medición.
- Rebajas: la diferencia entre el precio normal de venta y el precio reducido por razones de calidad.
- **Costos por fallas externas:** Son los costos que se llevan a cabo después de que el producto llega al cliente, los mismos desaparecerían si no hubieran defectos. Los ejemplos que evidencian las subcategorías que definen este proceso:
 - Costos de garantía: costos de remplazo o reparación de productos que están dentro del período de garantía
 - Conciliación de quejas: costos de investigación y conciliación de quejas justificadas atribuibles a un producto o instalación defectuosa.
 - Material regresado: costos asociados a la recepción y remplazo de productos defectuosos recibidos del cliente.
 - Concesiones: costos de concesiones hechas a los clientes cuando aceptan productos como están, abajo de los estándares, o productos conformantes que no cumplen las especificaciones adecuadas para el uso.
- **Costos de evaluación:** Son los que se incurre al determinar el grado de conformancia con los requerimientos de calidad. Entre estos se resumen el costo en

auditores de control de calidad y el costo de operaciones de producción haciendo inspecciones y pruebas; un ejemplo más profundo de estos costos a continuación:

- Inspección y prueba al recibir: son los costos de determinar la calidad de los productos comprados, ya sea por inspección al recibir, por inspección en la fuente o vigilancia.
- Inspección y prueba en proceso: costo de la evaluación en proceso de la conformancia con los requerimientos.
- Inspección y prueba final costos de la evaluación de la conformancia con los requerimientos para la aceptación del producto.
- Auditorías de la calidad del producto: costos de realizar auditorías de calidad sobre productos en proceso o terminados.
- Mantenimiento de la exactitud del equipo de prueba: son los costos de mantener los instrumentos y equipos de medición calibrados.
- Inspección y prueba de materiales y servicios: costos de materiales y provisiones para el trabajo de inspección y prueba y los servicios generales siempre y cuando sean significativos.
- Evaluación del inventario: costos de probar productos almacenados para evaluar su degradación.
- **Costos de prevención:** Costos en los que se incurre al mantener los costos de fallas y de apreciación al mínimo. Ejemplo de estos: los mismos se pueden dividir en entrenamiento y control de la calidad, a continuación:
 - Planeación de la calidad: estos costos tienen su espacio en la organización de las actividades que juntas crean el plan global de la calidad y los numerosos planes especialización, también la preparación de los procedimientos necesarios para comunicar estos planes a todos los involucrados.

- Revisión de nuevos productos: son aquellos costos de ingeniería de confiabilidad y otras actividades relacionadas con la calidad asociada con introducción de nuevos diseños.
- Control de procesos: costos de inspección y pruebas en procesos para determinar el estado del proceso y no la aceptación del producto.
- Auditorías de calidad: costos de evaluar las actividades del plan global de calidad.
- Evaluación de la calidad del proveedor: costos de evaluar las actividades de calidad del proveedor antes de la selección, de la auditoría de las actividades durante el contrato y de llevar a cabo esfuerzos asociados junto con el proveedor.
- Entrenamiento: costos de preparación e implementación de programas de entrenamiento relacionados con la calidad.

Clasificar los costos de calidad es una buena vía para identificar las partidas a las que los costos pertenecen y poder realizar un trabajo más efectivo y organizado, prestándole atención a los costos que lo necesiten con más urgencia. Además, de esa forma se pueden controlar mejor y dirigir los mismos a los departamentos a los que están asociados dentro de la empresa, dándole a cada trabajador la responsabilidad que le toca sin equivocaciones. Como mismo expresa (Gutiérrez, 2022): Es importante conocer las clasificaciones de los costos de la calidad porque ayudan al análisis de este concepto, los mismos pueden clasificarse en cuatro categorías que sirven para identificar los componentes de los costos totales de la calidad.

Es importante señalar también que, un análisis de estos costos evidencia como el aumento de la obtención de la calidad, reduce por consecuencia los costos por concepto de fallos internos y/o externos. Estos costos, son también denominados costos de no calidad, debido a que se asocian con la falta de calidad en el producto o servicio. Una gestión efectiva de esta clasificación de costos implica la identificación y reducción de los mismos a través de la mejora de procesos, la prevención de defectos

y satisfacción de los clientes, componentes cruciales para el desarrollo de esta investigación.

Invertir en la calidad y en la prevención suelen resultar en un tiempo determinado una reducción de estos costos de no calidad, por lo tanto, aunque se alejen un poco de la parte administrativa de la empresa, deben tener la misma atención, si obtener buenos resultados se espera. Ya que a favor de lo afirmado por (Sardiña Aguilera, 2022), la no calidad puede convertirse en una auténtica pesadilla para aquellas empresas que no son capaces de gestionarlas correctamente. Su impacto en la calidad final de los productos trae consigo otras consecuencias negativas, como la pérdida de eficiencia, productividad y reputación de la compañía. La detección a tiempo de la presencia de la no calidad y su correcta gestión debería considerarse como una oportunidad de mejora. Si la organización cuenta con un protocolo de actuación eficaz ante estas situaciones, puede sacar provecho de los fallos y utilizarlas en su propio beneficio.

1.4.2 Cálculo y medición de los costos de calidad

Al cálculo y la medición de los costos de calidad se le concede gran importancia debido a que gracias a ello es posible controlar mejor los problemas donde los costos son mayores, y a su vez las vías para poder reducirlos. Además, el cálculo y la medición no se desarrollarían correctamente sin una previa y buena clasificación de los mismos costos en base a los elementos que los conforman.

Según criterios de (Dale, 2002) 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. (Berni Moran, 2018)

La anterior autora también señala y se cita: La estrategia para utilizar los costos de calidad es bastante sencilla, atacar directamente los costos de fallos en un intento de llevarlos a cero; invertir en las actividades de prevención, adecuadas para mejorar; reducir los costos de evaluación conforme a los resultados obtenidos; evaluar continuamente y reorientar los esfuerzos de prevención para conseguir mejoras. La medición de los costos relativos a la calidad también revela desviaciones y anomalías

en cuanto a distribuciones de costos y estándares, las cuales muchas veces no se detectan en las labores rutinarias de análisis. Este quizás sea el uso más importante, la cuantificación es el primer paso hacia el control y la mejora del desempeño de la organización.

Esta autora coincidiendo con lo expresado por (Dale, 2002) define que alrededor del 95% de los Costos de Calidad se desembolsan para cuantificar la calidad, así como para estimar el costo de las fallas. La literatura especializada enfatiza usar como guía de comparación las ventas netas de la empresa. Para un análisis a largo plazo, quizás sean mejor como base de comparación, pero en las industrias donde varían significativamente de periodo a otro, no serán base para realizar comparaciones de corto plazo. Se debe realizar un informe a la dirección de la entidad donde resuma el comportamiento de los costos de calidad en un periodo de tiempo determinado se utilizarán tablas, gráficos y descripciones. Los gráficos presentarán los datos en función del tiempo y pueden darse también curvas de tendencias.

Otra manera de cálculo definida hace ya varios años según el autor cubano (Garbey Chacón, 2003) con el objetivo de comparar los costos de calidad es la siguiente: Se compara el coeficiente costos de la calidad/volumen de ventas reales, de tal manera que los Costos de la Calidad pueden aumentar, siempre que se aumenten en mayor proporción el volumen de ventas reales.

Mucho se ha comentado y valorado sobre los costos de calidad, los costos asociados con las actividades destinadas a garantizar y mejorar la calidad de los servicios y productos de una empresa. La anterior afirmación citada de Garbey (2003), sugiere que al evaluar los costos de calidad es importante considerar el volumen de las ventas reales de la empresa, ya que un aumento de estas ventas podría estar relacionado con un aumento de la demanda de los productos y servicios, entonces, si los costos de calidad se mantienen constantes mientras las ventas aumentan, la inversión en la calidad no está siguiendo el ritmo del crecimiento de la empresa. Por lo tanto, la empresa para contrarrestar esto debería aumentar su inversión en la calidad a medida que aumenta la producción. Se debe encontrar un equilibrio entre mantener costos de calidad razonables y garantizar que la calidad cumpla con las expectativas de los clientes a medida que las ventas crecen.

Un resumen de este epígrafe en palabras de la autora, confirma que el cálculo y medición de los costos de calidad son herramientas críticas para la gestión empresarial efectiva. Ayudan a mejorar la rentabilidad, la eficiencia, la satisfacción del cliente y la competitividad, lo que contribuye al éxito sostenible de una organización. Coincidiendo con lo expresado por (Rodríguez Falcón, 2014) se cita que: Generalmente la medición de costos de calidad se dirige hacia áreas de alto impacto e identificadas como fuentes potenciales de reducción de costos. Aquéllas que permiten cuantificar el desarrollo y suministran una base interna de comparación entre productos, servicios, procesos y departamentos. La medición de los costos relativos a la calidad también revela desviaciones y anomalías en cuanto a distribuciones de costos y estándares, las cuales muchas veces no se detectan en las labores rutinarias de análisis. Por último, y quizás sea el uso más importante, la cuantificación es el primer paso hacia el control y el mejoramiento.

1.5 Costos de Calidad en el servicio de Alojamiento

Como punto de partida de este epígrafe, apoyando la cita de Silva López (2018) en su proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría titulado: “Análisis de los costos para el establecimiento adecuado del precio de venta en una empresa hotelera. Caso Hostal Abarsil de la ciudad de Baños”: El costo de la operación de un hotel, es decir el costo de la producción o prestación de sus servicios puede definirse como la expresión monetaria de los recursos de todo tipo empleados en el proceso de atención a los huéspedes y usuarios de los servicios del hotel; incluye los gastos por concepto de comestibles, bebidas, materiales de todo tipo, combustibles, energía y otros objetos de trabajo consumidos en el proceso, así como los gastos por la remuneración del trabajo, la depreciación de equipos, edificios y otros medios, la promoción y el marketing, el mantenimiento de las instalaciones, los impuestos y otros gastos que se originen como resultado de las actividades que desarrolle la entidad hotelera. (Giménez, 2015)

Los costos hoteleros se determinan en cada área del hotel como el resultado de cada una de ellas, y así saber cuál es el costo por el servicio prestado. (Silva López, 2018)

El servicio de alojamiento de instalaciones turísticas es uno de los procesos clave y

tiene una alta incidencia en la satisfacción de los clientes pues es la primera y última impresión del cliente con la organización. En la realidad del mercado actual con una alta competitividad y grandes niveles de incertidumbre es necesario contar con instrumentos de gestión eficiente de este proceso es vital para garantizar altos estándares de calidad y satisfacción de los clientes. (Romero Fernández, 2022)

En el servicio de alojamiento, los costos de calidad se refieren a los gastos asociados con la planificación, implementación y mantenimiento de estándares de calidad en la operación hotelera. Estos costos también están relacionados con la prestación de servicios y la satisfacción del cliente. Los costos de calidad en este servicio pueden clasificarse de varias maneras, como también se clasifican en otros sectores, por ejemplo:

Los costos de prevención, haciendo referencia a este servicio, son los costos asociados a la capacitación del personal, la implementación de procedimientos de control de calidad, la gestión de relaciones con los proveedores, y la inversión en tecnología para la mejora de la calidad en el servicio. Por otro lado, en el caso de los costos de evaluación, estos serían los costos encargados de la medición y evaluación de la calidad del servicio de alojamiento. Pueden incluir gastos relacionados con auditorías de calidad, inspecciones de habitaciones, pruebas de satisfacción del cliente y el monitoreo continuo de la calidad del servicio.

Los costos de fallas internas en el servicio de alojamiento, son los costos relacionados con problemas de calidad que se descubren antes que un cliente ocupe la habitación, incluyendo los gastos de rectificar defectos en las habitaciones, como la limpieza adicional, el reemplazo de muebles o reparaciones antes la ocupación de un cliente, como se había mencionado. Y, por último, los costos por fallas externas, ya analizados, son los costos relacionados con los problemas de calidad que se descubren después de que un cliente ha ocupado la habitación. Dentro de estos problemas se encuentran las quejas emitidas por los clientes, devoluciones, reembolsos o descuentos, la pérdida de clientes debido a las malas experiencias de estos, y estos últimos fallos como ya hacía referencia la autora de este trabajo, influyen mucho en los cambios de habitaciones que solicitan los clientes.

La gestión efectiva de los costos de calidad en el servicio de alojamiento es esencial para garantizar que se ofrezcan experiencias satisfactorias a los clientes, se mantenga una buena imagen en la empresa y se optimice la rentabilidad a largo plazo.

Conclusiones parciales del capítulo:

1. Se fundamentó toda la base metodológica para la comprensión de la actual investigación.
2. El análisis de los referentes bibliográficos consultados permitió profundizar todo lo correspondiente a la gestión de la calidad, su función y desarrollo desde el turismo, así como su importancia en el servicio de alojamiento hotelero.
3. Se reafirmó la importancia de profundizar sobre los costos de calidad y su influencia en la rentabilidad de un hotel.

Capítulo II: Descripción general sobre la instalación objeto de estudio: Hotel Brisas del Caribe. Metodología de la Investigación.

2.1 Caracterización del Hotel Brisas del Caribe

A partir del Material de apoyo básico para la especialidad del Recepción Hotelera de FORMATUR, Los Hoteles Brisas (“Fantasía incluida, con sabor cubano”), son una oferta dirigida al turismo de estancia, donde se conjugan el ocio con el disfrute de los valores de la cultura cubana y la integración al entorno socio-cultural, unido al concepto de Súper Todo Incluido y en estrecha vinculación con el paisaje natural. Son instalaciones de playa con categoría de 4 Estrellas y destinadas principalmente al segmento de familias.

Poseen altos estándares en sus servicios de alojamiento y gastronomía, dados por sus habitaciones de gran confort, amplia variedad en las ofertas de alimentos y bebidas, con servicios durante las 24 horas del día, al igual que por sistemáticas y bien dosificadas actividades de animación-recreación.

Sus estándares físicos se caracterizan por conformar una ambientación en la que se realizan las bondades de la naturaleza, a través de espacios abiertos con ventilación e iluminación natural, espejos de agua, fuentes, peceras, aves y animales domésticos, complementada con el empleo de elementos utilitarios y decorativos (columpios, hamacas, cerámicas, murales, artes plásticas) exponentes de la cultura nacional y local, dispuestos con acertado sentido estético. (Guerra Abdul, s.f.)

Otra referencia del Hotel Brisas del Caribe, a partir del Plan Estratégico 2018-2021 de la instalación; este hotel es uno de los Hoteles Marca Brisas perteneciente a la OSDE del Grupo CUBANACAN, que está subordinado al Ministerio de Turismo. Con la modalidad de Todo Incluido, ocupa un área de 9.5 hectáreas y se encuentra en primera línea de playa, situado en la Carretera Las Morlas Km. 12 ½, municipio Varadero, provincia Matanzas; a 165 Km. del Aeropuerto Internacional "José Martí" en La Habana y 40 Km. del Aeropuerto Internacional "Juan Gualberto Gómez" en Varadero.

Dentro de sus logros fundamentales se encuentra la implantación en 1998 de un programa de mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, a tono con las exigencias y demandas del turismo internacional. Dicho proyecto formó parte del programa orientado por CUBANACAN que utiliza la Planificación Estratégica como instrumento efectivo y necesario de gestión empresarial.

La Instalación cuenta con un total de 444 habitaciones disponibles para ofertar a los clientes debido a la ampliación realizada y que se puso en explotación a partir del mes de diciembre de 1998.

Las capacidades de servicio existentes en el hotel se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2.1. Capacidades de servicios existentes en el Hotel Brisas del Caribe

Capacidades de servicios existentes en el Hotel Brisas del Caribe			
Habitaciones y Otros servicios	Terrazas	Bares	Restaurantes/ Grill
4 suites	Terraza cubierta del Lobby (28 capacidades)	Snack bar 24 horas (128 capacidades terraza cubierta y 76 en terraza descubierta)	Restaurante Fantasía (102 capacidades) Servicio de cena
440 estándar	Terraza descubierta del Lobby (48 capacidades)	Bar Caleta	Restaurante Buffet Varadero (384 plazas) Servicios desayuno, almuerzo y cena
Lavandería		Bar Anaida (piscina)	Restaurante Especial Cubano Brisas (170 capacidades) Servicio cena
Teléfono		Bar Varadero	Grill (132 capacidades)
Casa Club		Bar Caribe	
Gimnasio		Bar Taino (24horas)	
Servicios Médicos, Farmacia		Bar Brisas	
Punto Náutico		Coffe Bar Árábica	

Fuente: elaboración propia a partir del Plan Estratégico Empresarial 2018-2021 del Hotel Brisas del Caribe.

Como elementos claves que describen la instalación se tiene:

MISIÓN: Somos en Varadero el Hotel Brisas, un todo incluido para la familia vacacionista, distinguido por su seguridad y hospitalidad sin límites.

VISIÓN: Ser líder de la marca Brisas con un servicio personalizado, reconocidos por la hospitalidad y cubanía.

ESLOGAN: “Fantasía incluida y hospitalidad sin límites con sabor cubano”.

Continuando la descripción de la instalación, la misma posee un listado de las Áreas de Resultados Clave, áreas que no tienen por qué coincidir con las áreas estructurales y de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión del centro, estas son:

- Gestión de la Dirección
- Gestión de Mejora
- Gestión de Recepción
- Gestión de Pisos
- Cocina
- Restauración
- Animación
- Gestión de Seguridad
- Gestión de Servicios Técnicos
- Capital Humano
- Compra
- Economía

Un análisis DAFO realizado a la instalación por este procedimiento estratégico obtuvo como resultados:

➤ Problema Estratégico General:

Si no se superan los años de explotación intensiva sin inversión capital que afecta los sistemas en la operación y los salarios muy bajos y poca estimulación lo que origina desmotivación a pesar de los conocimientos y experiencia de los trabajadores y siguen acechando que el salario del hotel no cumple con las expectativas de los trabajadores y el déficit en el mercado de mercancías básicas para la operación entonces no se podrán potenciar el hotel para el disfrute de familias y la apertura al mercado Ruso no será posible aprovechar la ubicación del hotel que incluye cercanía con muchos servicios y así darle cumplimiento a la misión.

➤ Solución Estratégica General:

Si se potencian la ubicación del hotel que incluye cercanía con muchos servicios y no se superan los años de explotación intensiva sin inversión capital que afecta los sistemas en la operación y los salarios muy bajos y poca estimulación entonces no se podrán potenciar el hotel para el disfrute de familias y la apertura al mercado Ruso y de esta manera atenuar entonces el impacto de no estar preparado el hotel para recibir mercado norteamericano y los salarios muy bajos y poca estimulación lo que origina desmotivación a pesar de los conocimientos y experiencia de los trabajadores y así darle cumplimiento a la misión.

Los factores claves en la entidad están identificados de la siguiente manera, estos son fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión. La siguiente tabla a continuación los define:

Tabla 2.2. Identificación de factores claves en el Hotel Brisas del Caribe

Factores Claves
Nivel alto de repitencia
Mercado Ruso con buena aceptación de los servicios
Abastecimiento de los proveedores (calidad, oportunidad y precios)
Salarios muy bajos y poca estimulación
Indisciplinas y baja calidad en el servicio que afecta la imagen del hotel.

Fuente: elaboración Propia a partir del Pan Estratégico 2018-2021 del Hotel Brisas del Caribe

Los objetivos estratégicos por los cuales se rige esta empresa hotelera se enuncian a continuación:

1. Perfeccionar la Gestión Económico - Financiera a partir de la mejora de sus principales indicadores con respecto al año 2010.

Indicadores:

Por ciento de ocupación promedio anual

Ingreso medio por turistas días

Costos + Gastos / turistas días

Costos + Gastos / pesos de ingreso en MN y CUC

Costos + Gastos / HDO

Eficiencia energética (Luz, Fuerza, Agua)

Trabajador / HDO

Gastos de salario / Peso ingreso
Correlación salario medio – productividad
Inventario / peso utilidad
CxC y CxP vencidas

2. Mejoramiento del 80 % de la instalación hotelera.

Indicadores:

Cumplimiento del plan de inversiones anual
Cumplimiento del plan de reparación capital
Cumplimiento del plan de reposición de equipos
Cumplimiento del plan de mejora del hotel
Cumplimiento del plan de mantenimiento

3. Implementar el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano a partir de las Normas NC- 3000: 2007.

Indicadores:

Cumplir con el cronograma de implementación

4. Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo.

Indicadores:

Cumplir con el cronograma de implementación

5. Alcanzar y mantener altos niveles de profesionalidad a partir del desarrollo de las competencias individuales.

Indicadores:

Cumplimiento del plan de capacitación
80% de trabajadores evaluados de B al finalizar el año

6. Incentivar los procesos de mejora continua a través del desarrollo de la cultura innovadora.

Indicadores:

Cantidad de nuevos o mejorados servicios.

Cantidad de autores y coautores en trabajos del Fórum

Cumplimiento del plan de generalización

Cumplimiento del cronograma de implementación del Sistema de Gestión de la Innovación (Si se aprueba el Perfeccionamiento Empresarial)

100% de utilización del presupuesto para actividad de I+D+i

7. Elevar el nivel de calidad de los servicios y de atención al cliente a partir del fortalecimiento de los Sistemas de Gestión de la Calidad y Ambiental.

Indicadores:

Incremento de un 85 % del índice de satisfacción de los clientes

Cumplir con el cronograma de actividades para alcanzar el Reconocimiento por la Gestión Ambiental y el Aval Ambiental

Incremento del nivel de repitencia de los clientes

Cumplimiento de los estándares de la Marca Brisas

Implementar el Sistema de Gestión Ambiental a partir de las NC ISO-14000

Obtención de la Categorización Hotelera según las NC 126 y 127

Implementar programas de protección al cliente

8. Perfeccionar la actividad de Control Interno a partir de la implementación de la Resolución 60 / 2011 de la Contraloría General de la República.

Indicadores:

Implementación de la Resolución 60 / 2011

Disminución de hechos delictivos

Disminución de hechos de indisciplina laboral

Resultados de auditorías al Sistema de Control Interno

Por otro lado, los principales mercados y proveedores con los que cuenta la instalación Hotel Brisas del Caribe quedan agrupados en las siguientes tablas:

Tabla 2.3. Principales mercados que arriban al Hotel Brisas del Caribe

Principales Mercados
Rusia
Canadá
Cuba (Más del 90%)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.4. Principales proveedores del Hotel Brisas del Caribe

Principales Proveedores
Anexotur
Pegas
Air Canadá
AAVV cubanas principalmente CUBATUR y HAVABATUR
ITH
Suchel
Servisa
Empresa Lácteos
Cárnicos
Bravo

Fuente: elaboración propia

2.3 Características del servicio de alojamiento en la instalación objeto de estudio

Siguiendo con la lectura y comprensión del ya citado Material de apoyo básico para la especialidad del Recepción Hotelera de FORMATUR, y por el cual se apoya el Departamento de Recepción del Hotel Brisas del Caribe. Las funciones principales que le corresponden a esta área, se enuncian a continuación:

- Atención a la llegada y salida del huésped.
- Atención a las habitaciones y servicios durante la estancia del huésped en la instalación.
- Atención a las áreas comunes y de tránsito (vestíbulo o lobby, pasillos, escaleras, salas de estar, elevadores).

Por otro lado, la Recepción tiene como responsabilidades propias las siguientes:

- Ventas de habitaciones y su posterior control.
- Planificación de habitaciones.
- Atención al cliente.
- Ofrecer servicio de Teléfono y Fax.
- Brindar todo tipo de Información.
- Atender quejas y reclamaciones, así como dar seguimiento a las mismas hasta su total solución.
- Entre otros.
- Asignación de la habitación.
- Registro de clientes.

- Concesión de atenciones especiales.
- Aplicación y control de deducciones y comisiones.
- Apertura y confección de facturas.
- Cobro de facturas.
- Cambio de moneda extranjera.

Una de las estrategias trazadas en el Manual de Procedimientos para los Hoteles Todo Incluido de la Agencia Cubanacan, para optimizar el proceso de alojamiento en el turno de la noche que desempeña el Departamento de Recepción es desarrollar un proceso denominado pre-alojamiento o pre Check-in, el cual consiste en preparar todas las entradas de los clientes al día siguiente al hotel.

Este proceso se lleva a cabo con la Supervisora, Jefe de Recepción y Ama de Llaves. Citando lo enunciado en este manual: El turno de noche preparará toda la documentación para el Check-In del otro día, bloqueará las habitaciones y depositará en sobres las tarjetas de registro y la llave, anotándose con letra clara y legible el nombre del turista, además se anotará la Agencia, número de vuelo, número de habitación y fecha de entrada y salida en el sobre. Al día siguiente se verificará con suficiente antelación la hora de llegada del transfer, los números de habitación y se procederá a colocar las llaves en los respectivos sobres. Y, en el caso de los clientes individuales asiduos también se realizará el pre-alojamiento a partir de la ficha del cardex de huéspedes elaborada por el Departamento de Relaciones públicas, asignándoles sus habitaciones preferidas, de ser posible, o las mejores disponibles. Una vez ya comenzado el proceso de Check-in; el recepcionista entregará a los clientes los sobres confeccionados en el pre-alojamiento para que estos se encarguen de llenar los datos que faltan en la tarjeta de registro. Esta acción debe ser apoyada por los guías o tour-líder de cada grupo.

Volviendo al Manual básico para el Recepcionista Hotelero, el Departamento de Recepción es catalogado como la tarjeta de presentación del hotel, al ser el primer contacto que tiene el cliente con la instalación, esto trae consigo que el uniforme, los hábitos y comportamientos sociales de los trabajadores de esta área sean exquisitos, sin dejar de lado la educación, organización y atención al cliente.

Los objetivos de este departamento son:

1. Tratamiento económico adecuado, derivado de la prestación de cada uno de los servicios.
2. Servicio personalizado, expresando en mayor medida atención al cliente, sensibilidad por los detalles y un trato amable y cortés.
3. Brindar un servicio rápido y eficaz, anticipándose a los deseos del cliente y ofreciendo siempre una solución sin dar un NO como respuesta.
4. Optimizar la Gestión de alojamiento en la instalación.
5. Realizar las operaciones administrativas necesarias para el buen funcionamiento tanto de la entidad como del resto de las instalaciones de la Compañía.

2.4 Metodologías y procedimientos para la gestión y análisis de los costos de calidad correspondientes al servicio de alojamiento

No son abundantes las metodologías y procedimientos que se evidencian en el proceso de cambios de habitación, la mayoría de las investigaciones se centran en los costos de calidad en el servicio de alojamiento en general, cada empresa de acuerdo a sus necesidades y las características de sus principales mercados, se planifica y controla los costos de todos sus procesos a su favor de forma particular. Como ya la autora ha mencionado, investigaciones que como objetivos principales tengan su campo de acción específicamente en analizar los costos de calidad en el proceso de cambios de habitación, no son comunes hallarlas, por lo tanto, después de una profunda investigación, se identificaron tres procedimientos que guardan gran relación con el objetivo esperado en dicho trabajo y su aplicación concuerda y es aplicable en tal investigación. A continuación, se analizan:

- **Seis Sigma en la gestión de cambios de habitaciones**

Cabe señalar que esta metodología no tiene un autor específico, ya que se basa en principios desarrollados por la gran empresa Motorola en la década de 1980 y se ha adaptado a diversas industrias, incluyendo la hotelería. Seis Sigma es un enfoque de gestión que se centra en la mejora continua de la calidad y la reducción de defectos. En el contexto de cambios de habitaciones en un hotel, se puede aplicar de la siguiente manera:

1. Definir: Identificar el proceso de cambio de habitaciones y definir los objetivos de calidad y los indicadores clave de rendimiento relevantes, como el tiempo promedio de cambio, la satisfacción del cliente, etc.
2. Medir: Recopilar datos sobre el proceso actual de cambio de habitaciones, identificar los puntos débiles y medir la variabilidad en el tiempo y la calidad del servicio.
3. Analizar: Utilizar herramientas estadísticas para identificar las causas raíz de los problemas, como retrasos en la limpieza de habitaciones, errores en la asignación de habitaciones, etc.
4. Mejorar: Implementar soluciones para abordar las causas raíces identificadas. Esto podría incluir la optimización de la programación del personal, la capacitación del personal o la implementación de sistemas de gestión de cambios de habitaciones más eficientes.
5. Controlar: Establecer un sistema de control continuo para monitorear el proceso de cambio de habitaciones y garantizar que se mantenga dentro de los estándares de calidad definidos. Esto implica la recopilación regular de datos y la corrección de desviaciones.

Esta metodología, a consideración de la autora, es un poco simple, aunque bastante objetiva, y principalmente, ayuda a los hoteles a mejorar la eficiencia en el proceso de cambio de habitaciones, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente al garantizar una experiencia sin inconveniente alguno.

- **Matriz de Análisis de Costos de Cambios de Habitaciones (MACH)**

Metodología desarrollada por John Smith en 2017. Esta matriz es una herramienta que ayuda a los hoteles a evaluar y controlar los costos asociados con los cambios de habitaciones. La metodología se basa en los siguientes pasos:

1. Identificación de costos: Enumerar todos los costos asociados con el proceso de cambio de habitaciones, que pueden incluir costos de limpieza adicional, costos de reparación, costos de personal, pérdida de ingresos debido a habitaciones fuera de servicio, etc.
2. Clasificación de costos: Clasificar los costos en categorías, como costos directos e indirectos, costos variables y fijos, etc.

3. Análisis de causa-efecto: Identificar las causas de los cambios de habitaciones, como reservaciones incorrectas, quejas de los clientes, problemas de mantenimiento, y determinar cómo afectan a los costos.

4. Medición y seguimiento: Establecer indicadores clave de rendimiento para medir y hacer un seguimiento de los costos relacionados con los cambios de habitaciones en el tiempo.

5. Implementación de mejoras: Basándose en el análisis de causa-efecto, el hotel puede implementar mejoras en su proceso de cambios de habitaciones para reducir costos y mejorar la eficiencia.

Para la autora de esta investigación, la metodología MACH es bastante útil y rentable, ya que proporciona una estructura para identificar y controlar los costos asociados con los cambios de habitaciones, lo que permite a los hoteles tomar decisiones más informadas y optimizar sus operaciones para mejorar la calidad del servicio y reducir gastos innecesarios.

- **Sistema de Gestión de Cambios de Habitación Lean**

Esta metodología se basa en los principios del sistema Lean, que se originaron a partir de las prácticas de Toyota y se han adaptado para su uso en diversas industrias, incluyendo la hospitalidad. El Sistema de Gestión de Cambios de Habitación Lean se centra en eliminar el desperdicio y optimizar los procesos de cambio de habitaciones en un hotel, enfocándose en reducir costos al tiempo que mejora la calidad del servicio y la eficiencia en el proceso de cambio de habitaciones en un hotel. Esto se logra a través de la eliminación de actividades que no agregan valor y la optimización de flujos de trabajo. A continuación se mencionan los pasos claves de la misma:

1. Identificación de valor: Determine lo que los clientes valoran en el proceso de cambio de habitaciones, como la rapidez y la precisión.

2. Mapeo de flujo de valor: Cree un mapa del proceso de cambio de habitaciones para identificar las etapas del proceso y las áreas de desperdicio, como tiempos de espera innecesarios o duplicación de esfuerzos.

3. Eliminación de desperdicio: Elimine actividades innecesarias y procesos ineficientes en el cambio de habitaciones, lo que puede incluir optimizar las tareas de limpieza, simplificar la asignación de habitaciones y reducir el tiempo de inactividad.

4. Establecimiento de flujos de trabajo eficientes: Reorganice el proceso para crear flujos de trabajo más suaves y eficientes, lo que puede incluir una mejor coordinación entre los departamentos involucrados.

5. Control de calidad: Implemente mecanismos de control de calidad para garantizar que los cambios de habitaciones se realicen sin errores y cumplan con los estándares de calidad.

2.4.1 Semejanzas y diferencias entre las metodologías Six Sigma, la Matriz de Análisis de Costos de Cambios de Habitaciones (MACH) y el Sistema de Gestión de Cambios de Habitación Lean

Las metodologías anteriormente enunciadas, como se ha evidenciado, son enfoques utilizados en la gestión de cambios de habitaciones en entornos como hoteles o establecimientos similares. A continuación, las tablas se presentan sus semejanzas y diferencias como parte de su análisis:

Tabla 2.5. Semejanzas y diferencias de las metodologías Six Sigma, la Matriz de Análisis de Costos de Cambios de Habitaciones (MACH) y el Sistema de Gestión de Cambios de Habitación Lean

Enfoques	Semejanzas	Enfoques	Diferencias
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscan mejorar la eficiencia en la gestión de cambios de habitaciones para reducir costos y optimizar el tiempo de servicio. 	Enfoque Principal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Six Sigma se centra en la mejora de la calidad y la reducción de variabilidad en los procesos, mientras que Lean se enfoca en la eliminación de desperdicios y la optimización de procesos. ➤ MACH se enfoca específicamente en analizar los costos asociados con los cambios de habitaciones.

<p>Reducción de desperdicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tanto Six Sigma como Lean se centran en la eliminación de desperdicios y actividades que no agregan valor. ➤ MACH ayuda a analizar los costos asociados con los cambios de habitaciones. 	<p>Herramientas y técnicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Six Sigma y Lean utilizan una amplia gama de herramientas y técnicas específicas, como DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) MACH se centra en el análisis de costos y no utiliza herramientas específicas de mejora de procesos.
<p>Mejora continua</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Six Sigma y Lean promueven la mejora continua a través de la recopilación y análisis de datos para tomar decisiones basadas en evidencia. ➤ MACH proporciona un enfoque similar al analizar los costos de cambios de habitaciones. 	<p>Filosofía</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Six Sigma y Lean son filosofías de mejora continua que pueden aplicarse a una variedad de procesos. ➤ MACH es una herramienta específica de análisis de costos para la gestión de cambios de habitaciones.

Fuente: elaboración propia

A partir del análisis realizado en la tabla anterior, la autora puede concluir que, mientras Six Sigma y Lean son metodologías más amplias de mejora de procesos, MACH es una herramienta específica para analizar los costos de cambios de habitaciones lo que la hace más simple y menos flexible. Sin embargo, debido a la escases de metodologías para este proceso, una fusión de estas tres metodologías en función del análisis que sea realizado a los costos de calidad en el servicio de alojamiento de la instalación objeto de estudio de esta investigación, puede garantizar un procedimiento más completo a seguir por la autora para lograr el objetivo de la investigación.

2.5 Procedimiento propuesto para el análisis de los costos de calidad en el servicio de alojamiento del Hotel Brisas del Caribe, asociados a los cambios de habitación

A partir de las metodologías analizadas anteriormente, el siguiente procedimiento es el resultado de la fusión de las metodologías: MACH y el Sistema de Gestión de Cambios de Habitación Lean. Estas metodologías fueron adaptadas a las políticas de la instalación objeto de estudio de la actual investigación y al resultado esperado de la misma. Las etapas y sus respectivos pasos se muestran a continuación.

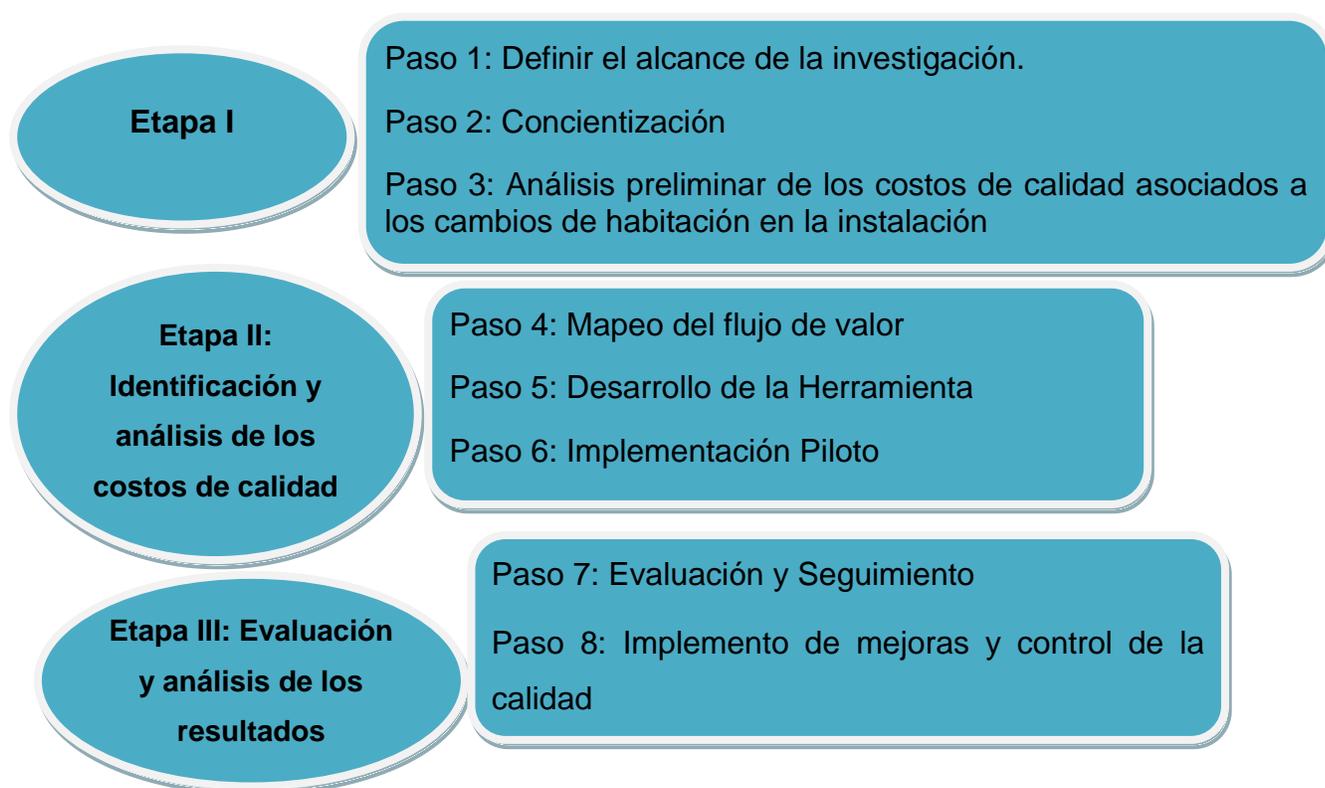


Figura 2.1. Procedimiento propuesto para el análisis de los costos de calidad en el servicio de alojamiento del Hotel Brisas del Caribe, asociados a los cambios de habitación.

Fuente: Elaboración Propia.

Etapas I: Introducción

Paso 1: Definir el alcance de la investigación

Es importante en un primer momento delimitar el alcance de la investigación y el período de estudio de la misma, para ello se debe llevar a cabo un diagnóstico preliminar sobre el funcionamiento del servicio de alojamiento en el hotel, y por ende, de los costos de calidad asociados a los cambios de habitación y su impacto en la rentabilidad del hotel, además, analizar la situación del mismo, sentando las bases para el desarrollo de la investigación.

Paso 2: Concientización

Se debe hacer consciente a la alta dirección de la instalación la importancia de analizar periódicamente los costos de calidad asociados a los cambios de habitación debido a la representación económica que están alcanzando y las afectaciones que estos pueden tener para el hotel; para ello se le da a conocer las ventajas de analizar estos costos y cómo su estudio influye positivamente en la rentabilidad del centro. Para el desarrollo del proceso de concientización se realizarán presentaciones, charlas y/o reuniones donde se le compartirá la visión de mejora y los beneficios esperados.

Paso 3: Análisis preliminar de los costos de calidad asociados a los cambios de habitación en la instalación

En este paso se enumeran y clasifican los costos directos e indirectos relacionados con los cambios de habitación. Por otro lado, se deben analizar registros y documentos existentes que organicen y controlen los costos de calidad en el servicio de alojamiento, y a consecuencia, los relacionados con los cambios de habitación. También, para el desarrollo de este paso, es necesario realizar entrevistas al personal que participa en estos procesos para obtener información cualitativa sobre los desafíos y costos obtenidos, investigar las causas subyacentes de los cambios de habitación que se producen y el porqué de su frecuencia.

Etapa II: Identificación y análisis de los costos de calidad

Paso 4: Mapeo del flujo de valor

Para este paso después de los análisis pertinentes realizados en la instalación al proceso que se investiga, se identificarán todos los procesos involucrados en el ciclo de

cambios de habitación, desde la solicitud hasta la finalización del proceso. Una vez obtenida toda esa información preliminar se creará un mapa detallado que ilustre como fluye el proceso actualmente, el mismo incluyendo dentro de sí todas las actividades y decisiones relevantes, además si el proceso incluye a otros departamentos, se destacarán las interacciones y la colaboración entre ellos, identificando los posibles puntos de fricción. En resumen, este paso contendrá todas las actividades que aportan valor directo al cliente y aquellas que no agregan ningún valor para el mismo, pero son necesarias, este proceso, además, ayudarán a distinguir entre actividades esenciales y desperdicios, destacando cualquier retraso, problema desafío que surja durante el proceso e identificando los puntos en los que se toman decisiones críticas y se evalúa como estas decisiones afectan el flujo general del proceso.

Paso 5: Desarrollo de la Herramienta

En este paso se llevará a cabo la herramienta propuesta por la autora para dar solución al problema de la investigación y a los objetivos trazados, como también se establecerán los procedimientos para la recopilación de datos y realizar evaluaciones a partir de los resultados que se obtengan.

Paso 6: Implementación Piloto

Una vez puesta en marcha la herramienta se llevará a cabo una prueba piloto para comprobar el funcionamiento de la misma y la efectividad de sus procedimientos, además de evaluar los resultados y proponer ajustes según sea necesario. Se tendrán en cuenta los resultados de los meses de agosto, septiembre y octubre, como muestra para comprobar su funcionalidad.

Etapa III: Evaluación y análisis de los resultados

Paso 7: Evaluación y seguimiento

En este paso se analizan los resultados y llevará a cabo el Diagrama Causa-efecto al o a los problemas que se detecten durante la aplicación de la herramienta.

Paso 8: Implemento de mejoras y control de la calidad

Por último y como complemento a la investigación se implementarán acciones dispuestas a consecuencia de los resultados que arroje la herramienta, y a partir de las deficiencias en el mapa de flujo de valor una vez analizado también. Mejoras que tienen como principales objetivos: mejorar la imagen del hotel y elevar la satisfacción del cliente.

Conclusiones del capítulo:

1. Se caracterizó a la entidad objeto de estudio con el fin de orientar y capacitar al lector sobre el campo de acción de la investigación.
2. Se estableció un estudio de diversas metodologías que tenían como fin analizar los costos tanto en el servicio de alojamiento, como dentro de este, el proceso de cambio de habitación.
3. A favor del estudio de las metodologías, y como resultado de la fusión de las mismas, la autora propuso un procedimiento que permite el análisis de los costos de calidad en el servicio de alojamiento, específicamente de los cambios de habitación originados en la instalación.

Capítulo III: Resultados de la investigación

En el siguiente capítulo quedan expuestos los resultados de la metodología propuesta por la autora en el Capítulo II realizada en la instalación Hotel Brisas del Caribe con el objetivo de identificar una herramienta de análisis de los costos de calidad asociados a los cambios de habitación con el fin de reducirlos amén de lograr un mejor rentabilidad e imagen del hotel.

3.1 Etapa I: Introducción

Paso 1: Definir el alcance de la investigación

Se implementará la herramienta elegida en el proceso de alojamiento, tras llevar a cabo un análisis de los resultados obtenidos a partir de la revisión de documentos y la evaluación de las aéreas donde se originan las principales inquietudes y compensaciones a los clientes. Se concluyó que el estado de las habitaciones desempeña un papel crucial en la percepción del hotel.

El período objeto de estudio para desarrollar la investigación lo comprenden los meses de enero a noviembre del año 2023, en el que se analizan todos los documentos de registros de cambios de habitación y quejas emitidas por los clientes, esto permite que se pueda realizar un análisis más concreto de las causas que originan estos cambios y los departamentos que incurren en estas faltas con mayor precisión.

La herramienta con la cual se desarrolló este paso fue la revisión documental.

Paso 2: Concientización

La dirección de la entidad ha respaldado la adopción de un procedimiento destinado a calcular los costos asociados a la calidad en el proceso de alojamiento. Teniendo como objetivo asegurar que tanto el hotel como su personal de trabajo puedan proporcionar servicios de mayor calidad garantizando así la satisfacción de los clientes. Como parte de este proceso, se le dio a conocer las principales ventajas si la herramienta se aplica y analiza de forma adecuada, las mismas dirigidas a contribuir en la reducción de costos y rentabilidad del hotel, mejorar la imagen del mismo, además elevar a la

instalación a un mejor ranking en el destino. Por otro lado se definieron los objetivos estratégicos a seguir con la implementación de la herramienta propuesta.

Objetivos estratégicos definidos:

1. Optimizar procesos con el fin de mejorar la eficiencia en el proceso de alojamiento, reduciendo los tiempos de espera y simplificando procedimientos para aumentar la satisfacción del cliente.
2. Brindar una capacitación continua al personal involucrado en el proceso de alojamiento para garantizar un servicio consistente y de alta calidad, minimizando errores y malentendidos.
3. Implementar sistemas de gestión de reservas y asignación de habitaciones más eficientes para así reducir errores y agilizar el proceso, mejorando la experiencia del cliente y minimizando costos asociados a posibles errores.
4. Establecer un sistema robusto de retroalimentación del cliente para identificar las áreas de mejora específicas y abordar las preocupaciones del cliente de manera proactiva.
5. Implementar programas de mantenimiento preventivo en las habitaciones con el fin de reducir la probabilidad de problemas que puedan requerir cambios de habitación, disminuyendo así los costos asociados.
6. Desarrollar un protocolo más efectivo para manejar las quejas relacionadas con los cambios de habitación, buscando soluciones rápidas y compensatorias que preserven la satisfacción del cliente.
7. Mejorar la comunicación interna entre los departamentos involucrados en el proceso de alojamiento para evitar errores, malentendidos y asegurar una ejecución más fluida.
8. Establecer y hacer cumplir los estándares de calidad para las habitaciones, asegurando que todas cumplan con ciertos criterios antes de ser asignadas, reduciendo la necesidad de cambio.

9. Realizar análisis periódicos de los costos correspondientes a este proceso de alojamiento, específicamente en los cambios de habitaciones para así identificar oportunidades de reducción de gastos y optimización financiera.
10. Implementar programas de fidelización que recompensen a los clientes afectados por los cambios de habitación, promoviendo la retención y generando una percepción positiva frente a posibles contratiempos.

Paso 3: Análisis preliminar de los costos de calidad asociados a los cambios de habitación en la instalación

Se realizó una revisión documental a partir de la información facilitada por el Jefe de Departamento de Calidad del Hotel Brisas del Caribe: Amaury Tirador Hernández, donde se reflejó un resumen mensual en los meses comprendidos de enero a noviembre del año 2023 de los cambios de habitaciones ocurridos y las principales causas que lo originan, entre otros aspectos: los días más afectados por cambios y las zonas que más cambios originan.

Haciendo un análisis de los registros resúmenes de los cambios de habitaciones proveídos por el Jefe de Departamento de Calidad de la instalación, la autora pudo detectar que:

- Se evidencia una falta de organización en los datos proporcionados.
- No hay una correlación entre los meses, careciendo de un período de tiempo claramente definido.
- Las causas que originan los costos de calidad en el proceso analizado no se encuentran correctamente clasificadas.
- La falta de estructura se extiende a la definición y presentación de estas causas, careciendo de una disposición organizada en los datos ofrecidos.
- Se evidencia constantemente el error humano, tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo, esto debido a la inexistencia de una herramienta que garantice la

correcta fluctuación de información con el objetivo de asegurar la eficiencia y eficacia en el proceso.

A raíz de las acotaciones anteriores, la autora propone una clasificación más descriptiva de las principales causas que originan cambios de habitación. Las mismas, a partir de los documentos revisados se clasifican en: Técnicas, Sociales, Habitación y Otras. La siguiente tabla describe que causas se enmarcan dentro de cada clasificación, con el objetivo de hacer más intuitivo el análisis y la comprensión de las mismas; además, de un mejor manejo de la herramienta propuesta.

Tabla 3.1. Principales causas de cambios de habitación en el servicio de alojamiento del Hotel Brisas del Caribe

Principales causas de cambios de habitación			
Técnicas	Sociales	Habitación	Otras
Rotura de: • Llaves • Puertas • Bidet • Duchas • Caja de seguridad • Aires acondicionados • Mezcladoras • Bombillos Otros: • Baños sueltos y tupidos • Problemas con el agua, electricidad	• Clientes cerca de los servicios • Clientes cerca de Familiares y/o amigos • Ruido • Niños pequeños • ancianos • Discapacitados • Mejores vistas • Clientes repitentes • Clientes alérgicos	• Humedad • Camas (mal estado o no cumplen con las necesidades de los clientes) • Insectos • Mal olor • Colchones en mal estado	• Clientes VIP • Prórrogas

Fuente: elaboración propia

Siguiendo con la revisión de la literatura correspondiente a los registros de cambios de habitaciones mensuales; esta arrojó un alto número de cambios ocurridos entre los meses objetos de estudio, siendo más descriptivos se produjeron aproximadamente un total de casi 1000 cambios. Los días más afectados por cambios de habitación fueron principalmente los primeros quince días del mes y los cambios que más lugar tenían de la zona Sur a la Norte, y de estas zonas, los bloques que más cambios originan son: Bloque D, Bloque F y Bloque H, llegando a tener entre los tres un total aproximado de

más de 150 cambios generados. En un análisis realizado por el Departamento de Calidad se expresó que, aunque se tiene conocimiento del trabajo que se realiza en el pre- alojamiento y la atención que se le presta a las habitaciones con mejor estándar y confort, con el objetivo de minimizar insatisfacciones, teniendo mayor revisión cuando del mercado internacional se hace presente en aquellos que son más exigentes como europeos y canadienses, entregando habitaciones remodeladas y, por ende; todavía se puede avanzar más en la reducción de cambios por algunos de estos conceptos.

Los reportes reflejaron que el Departamento de Ama de Llaves es el que ha presentado más quejas y reportes por cambios de habitación. Tomando como ejemplo el mes de enero del año 2023, este departamento tuvo 210 reportes, las causas de estos se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 3.2. Relación causas de los reportes emitidos al Departamento de Ama de Llaves – por ciento del que representan del total de reportes

Causas de los reportes emitidos	Por ciento del total de reportes
Corrientes débiles	49.0%
Plomería	14.7%
Electricidad	10.0%
Clima	8.5%
Pintura	8.4%
Albañilería	7.1%
Carpintería	3.2%

Fuente: elaboración propia

Analizando los cambios de habitaciones con los reportes emitidos por Ama de Llaves se tiene que afectan el 34.1% de los cambios de habitación solicitados, el 49% de los reportes por problemas llavines, cajas de seguridad, bidel y baños sueltos y tupidos, caja de seguridad, filtraciones, humedad, etc.; siendo esta una debilidad a trabajar para garantizar el estado de satisfacción a los clientes. Con el trabajo preventivo de la camarera, la supervisión precisa es una herramienta para disminuir estas no conformidades.

Por otro lado, como parte de la observación participante y la realización de entrevistas no estructuradas, herramientas muy factibles de análisis y evaluación de la situación

actual en un determinado espacio, se obtuvo los siguientes resultados sobre la adopción cultural de la calidad en el Hotel Brisas del Caribe:

- En el hotel se puede seguir trabajando en función de fomentar la cultura sobre la calidad, y también comprender la importancia de esta e ir ganando conciencia en las partidas que influyen en la determinación de su costo.
- Establecer vías de comunicación más eficientes entre los departamentos que forman parte importante en el proceso de alojamiento, garantiza un flujo más dinámico de información y elimina errores innecesarios.
- Tener en cuenta la opinión de los clientes sobre el proceso de alojamiento permite conocer sus necesidades y hace su experiencia más personalizada y satisfactoria. Se puede considerar más en la entidad, la intercomunicación con los clientes a favor de hacer más confortable su estancia y reducir sus quejas al servicio.
- La entidad apoya y ejecuta acciones con el objetivo de incluir los costos de no calidad en partidas contables con el fin de poder controlarlas y evaluarlas periódicamente garantizando su reducción. Lo mismo sucede con los costos de prevención y evaluación; además de trabajar para que se reconozcan en documentos contables estos costos, los trabajadores del Hotel Brisas del Caribe se encuentran en su máxima disposición de profundizar y evaluar la posibilidad de definir un presupuesto que respalde los costos de prevención y evaluación amén de corregir fallas internas y externas en los procesos.
- Aunque en el hotel hay procedimientos para garantizar la calidad en la prestación de los servicios, la autora considera de suma importancia la introducción de nuevos procedimientos o rediseño de los ya adoptados para poder determinar los costos asociados a estos servicios, y así analizarlos y controlarlos.
- La administración del hotel y los máximos responsables de los departamentos deben velar por capacitar a sus trabajadores garantizando la adopción por parte de estos de nuevos procedimientos, herramientas y formas de actuar que son fundamentales para alcanzar la satisfacción del cliente.

- Si se emplean herramientas de análisis de datos asociadas a la calidad que optimicen y ayuden a detectar y proponer acciones para reducir estos costos, podría repercutir positivamente en la eficacia operativa, la satisfacción del cliente y en cierto modo, el rendimiento financiero del hotel.

Etapa II: Identificación y análisis de los costos de calidad

Paso 4: Mapeo del flujo de valor

Los departamentos claves del proceso de alojamiento son Recepción y Ama de Llaves y como un proceso de aseguramiento es el departamento de Mantenimiento. En el Hotel Brisas del Caribe, proceso de cambio cuando se solicita por una causa técnica funciona de la siguiente manera:

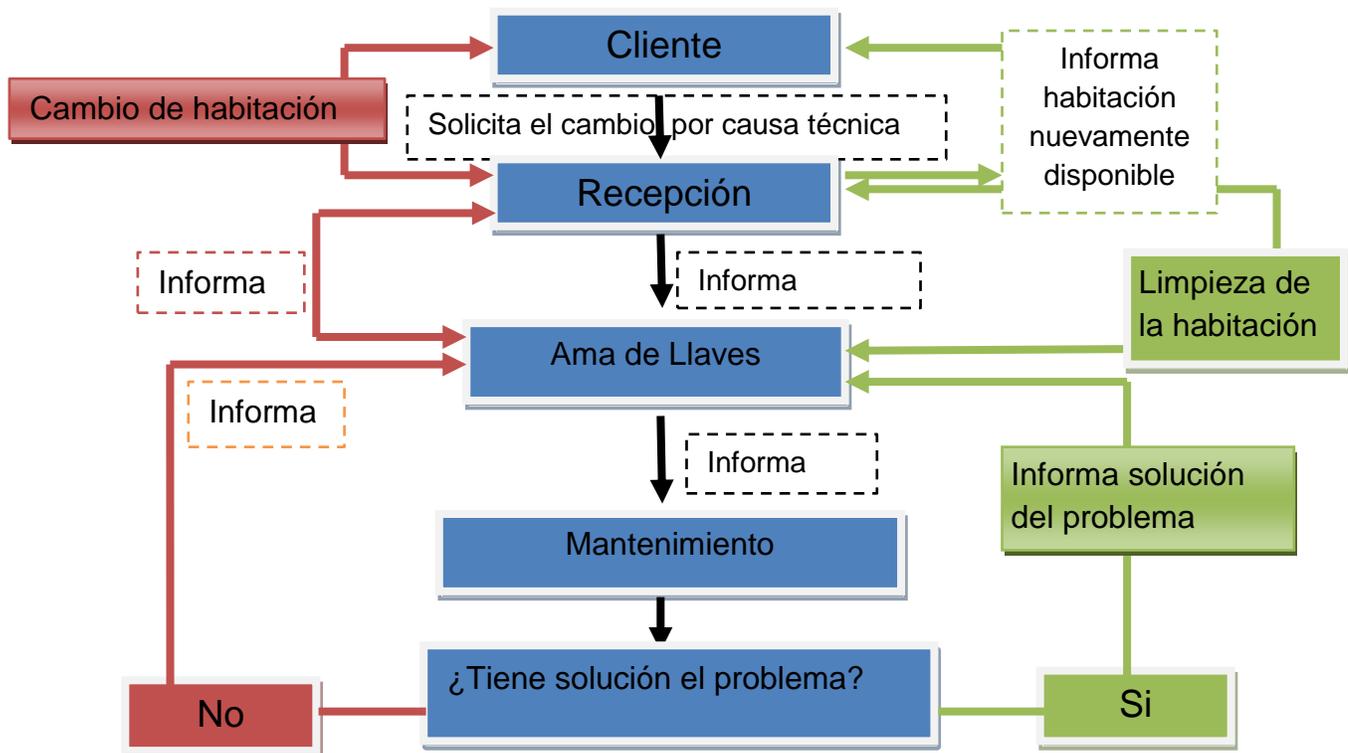


Figura 3.2. Proceso de cambio de habitación por causas técnicas en el Hotel Brisas del Caribe

Fuente: elaboración propia

El esquema anterior describe cómo se lleva a cabo el proceso de cambio de habitación cuando se origina por una causa técnica, el mismo se realizó gracias a la información proporcionada por el Departamento de Recepción en la instalación objeto de estudio, como parte de la aplicación de entrevistas no estructuradas a sus trabajadores. El mismo demuestra la relación entre los departamentos claves y de aseguramiento, departamentos esenciales para el desarrollo del proceso, además se evidencia la retroalimentación de forma descendente desde el cliente hacia recepción, desde recepción a ama de llaves, desde ama de llaves a mantenimiento y después sucede

de forma ascendente.

Es importante la comunicación que se debe establecer entre estos departamentos, para garantizar un buen flujo del proceso, independientemente que el trabajo que se realice desde cada departamento debe ser efectivo, óptimo y organizado.

Por otro lado, cuando se solicita por otras causas que no involucran un servicio técnico, como por ejemplo: mejores vistas, habitaciones con mayor confort, etc., se lleva a cabo de la siguiente manera:

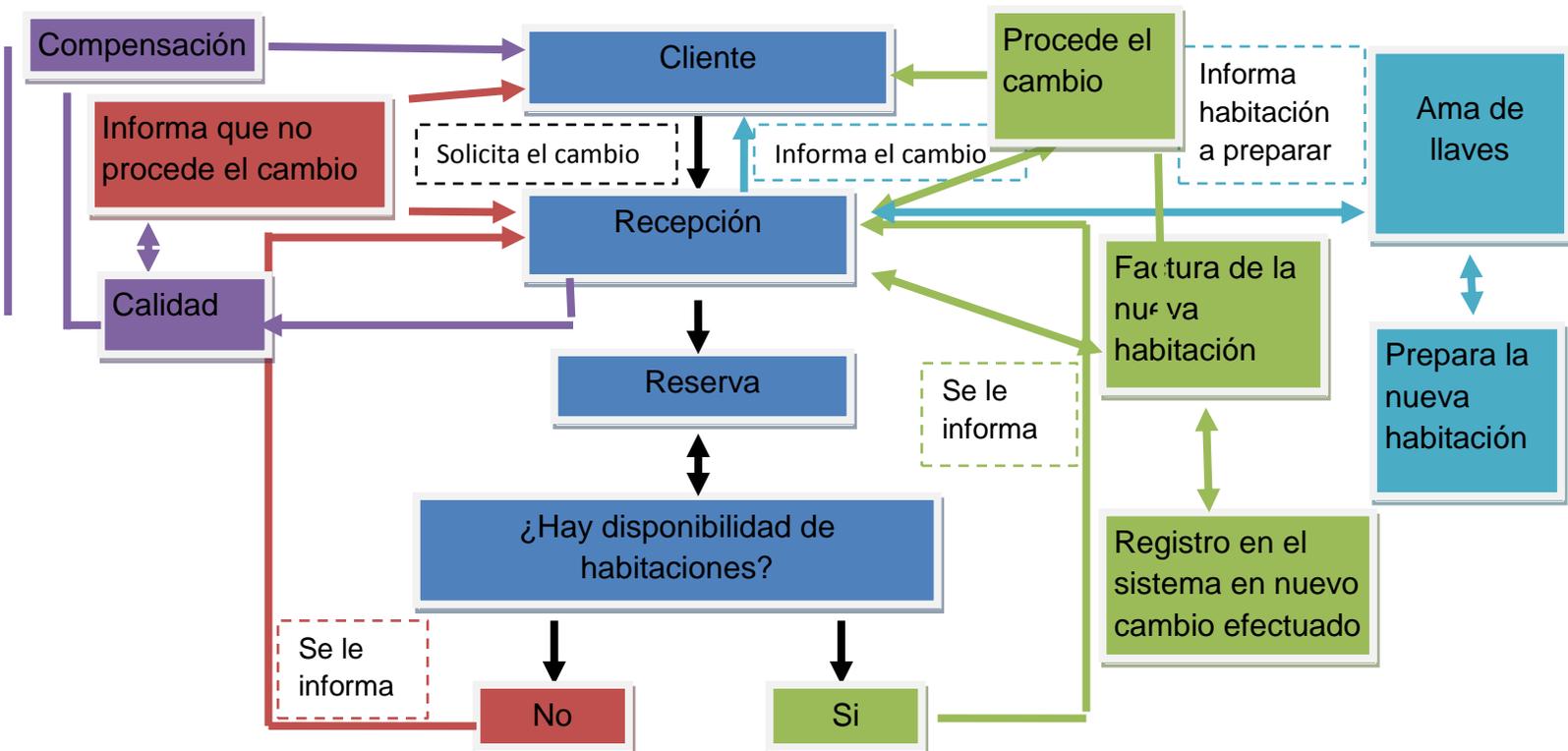


Figura 3.3. Proceso de cambio de habitación por otras causas en el Hotel Brisas del Caribe

Fuente: elaboración propia

El esquema anterior demostró cómo se lleva a cabo el proceso de alojamiento cuando las causas son por parte de las necesidades de los clientes, se evidenció también la retroalimentación de estos departamentos para con el cliente, y como de no ser posible el cambio de habitación por la disponibilidad de estas, en caso de ser necesario, el Departamento de Recepción en conjunto con Departamento de Calidad compensan al cliente con otros servicios que satisfagan su experiencia en la instalación.

Paso 5: Desarrollo de la Herramienta

La herramienta que se propone es el resultado de la filtración de lo descrito en los documentos analizados sobre los cambios de habitación existentes mensualmente en el hotel. En la misma estarán registrados la cantidad de cambios de habitaciones que se llevan a cabo mensualmente y un conteo de las causas que más originan estos cambios y cuanto representan en función del total de cambios ocurridos, por otro lado, recogerá el costo mensual que representó la cantidad de cambios generados, este subdividido en: Costo por cambio de habitación y Costo total. Cabe señalar que esta herramienta será manipulada por el Jefe de Departamento de Calidad quien controla y dirige los registros de todos los cambios de habitación llevados a cabo en la instalación.

Con el objetivo de que la manipulación de la herramienta se pueda ejercer de manera óptima, la autora procederá a capacitar al encargado de la misma en cuanto a los protocolos y pasos que debe seguir para el buen manejo y posterior análisis de la misma. La necesidad de estos encuentros parten del hecho de que la autora realizó modificaciones en cuanto a la lógica en la captura de información para plasmarla en los documentos pertinentes, siendo estos actualmente poco eficientes como ya se ha hecho mención, y asegurando así que mediante la utilización de la herramienta que se propone, se pueda realizar una buena práctica en el análisis de los costos de calidad en el servicio de alojamiento. A continuación se describe como está estructurada la herramienta y su forma de uso:

Primero que todo, es preciso explicar que la herramienta fue desarrollada en una de las aplicaciones del paquete de Office de Microsoft: Excel, su desarrollo se ejecutó capitalizando los diversos instrumentos que esta aplicación proporciona. Su diseño responde a las exigencias de los ámbitos económicos financieros y empresariales, garantizando una representación precisa y eficiente de la información relevante a favor de los contextos en los que se especializa.

Con el objetivo de enmarcarla en el ámbito de la calidad en el contexto empresarial, con la ayuda de esta aplicación se creó una Tabla, la cual consta de 9 columnas: en la primera se ubican los doce meses del año organizados forma ascendente; la segunda columna registrará el número exacto de cambios totales correspondientes a cada mes;

la siguiente columna, la número 3, mostrará el promedio mensual de cambios de habitación respectivamente, dicho dato será calculado automáticamente una vez sea escrito de forma previa el cambio total respecto a cada mes. Las siguientes cuatro columnas hacen referencia a las clasificaciones de las causas que generan cambios de habitación, que anteriormente se citaron en el análisis preliminar, encontrándose estas subdivididas en dos columnas cada una, en la primera subdivisión se registrará la cantidad exacta de cambios que le corresponden a cada clasificación de estas causas, seguido por el porcentaje que representa dicho número con respecto al total de cambios ocurridos en el mes que le corresponde, acción que a medida que se escriba la cantidad de cambios pertenecientes a cada causa, mostrará de forma automática el porcentaje correspondiente a la misma. La columna que le sigue a continuación mostrará el costo mensual del total de cambios realizados, es cual se definirá por estimación y una vez colocados todos los datos en la herramienta este de forma automática ya estará calculado.

La misma tiene la siguiente forma:

Tabla 3.1. Herramienta de análisis de los costos de calidad asociados al servicio de alojamiento en el Hotel Brisas del Caribe

Mes	Cambios Totales	Promedio Diario	Causas								Costo total por cambio de habitación
			Técnicas		Sociales		Habitación		Otras		
			#	%	#	%	#	%	#	%	
enero											
febrero											
marzo											
abril											
mayo											
junio											
julio											
agosto											
septiembre											
octubre											
noviembre											
diciembre											

Fuente: elaboración propia

Esta tabla evidenciará cuantitativamente cuales de los departamentos que se identificó como responsables en estas causas está ocasionando más reportes de cambios de habitación, y por consecuencia, está incidiendo e incumpliendo en algunas medidas y procedimientos laborales en cuanto a la calidad de su servicio. Para saber que causa se le atribuye a cada departamento, la siguiente tabla:

Tabla 3.2. Relación de las causas por cambios de habitación y el departamento al que se le asocia

Relación de las causas por cambios de habitación y el departamento al que se le asocia			
Técnicas	Sociales	Habitación	Otras
Departamento de Ama de Llaves	Departamento de Recepción	Departamento de Ama de Llaves	Departamento de Recepción

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior los departamentos responsables en estas causas son Recepción y Ama de Llaves, los departamentos claves en el proceso de alojamiento. Estos dos son los que tienen que garantizar la reducción de los costos con un trabajo más efectivo e interrelacionado.

A pesar de lo anterior es necesario que se establezca una comunicación y retroalimentado de todos los demás departamentos que funcionan dentro del proceso de alojamiento en la instalación, dígame el Departamento de Mantenimiento y Departamento de Reserva; ya que, en el caso de las causas técnicas que ya han sido descritas, una parte de la responsabilidad se le asocia al Departamento de Mantenimiento, quien es el encargado de solucionar en el menor tiempo posible el problema reportado; sin embargo, si este no soluciona el problema técnico de una determinada habitación, la camarera como última supervisora de la misma no debe remitir a recepción esa habitación como Vacía Disponible, si no, se ocasionan las quejas por cambios de habitación.

Lo mismo sucede con las causas sociales u otras, aunque la mayor parte de la responsabilidad está dada en el Departamento de Recepción, el Departamento de Reserva debe encargarse de facilitarle a Recepción toda la información que necesita

sobre los clientes que recibirá y así este pueda otorgar una habitación que se parezca más a las necesidades y expectativas del cliente.

Paso 6: Implementación Piloto

Para el desarrollo de la prueba piloto la autora escogió como muestra los registros de cambios de habitación de los meses: agosto, septiembre y octubre del año 2023, los cuales mostraron una información más organizada con la cual comprobar el funcionamiento de la herramienta. Los datos una vez colocados en la misma, quedaron de la siguiente manera (se omitieron los demás meses para una mejor visualización de la tabla):

Tabla 3.3. Herramienta de análisis de los costos de calidad en el servicio de alojamiento (cambios de habitación) en el Hotel Brisas del Caribe

Mes	Cambios Totales	Promedio Diario	Causas								Costo total por cambio de habitación
			Técnicas		Sociales		Habitación		Otras		
			#	%	#	%	#	%	#	%	
Agosto	96	3	50	52,1	10	10,4	29	30,2	7	7,3	339 744
septiembre	122	4	90	73,8	30	24,6	2	1,6	0	0	431 758
Octubre	69	2	15	21,7	15	21,7	30	43,5	9	13	244 191

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, se produjeron en total entre los meses estudiados 287 cambios de habitación para un Total de Costo por cambios de habitación de 1 015 693.00 pesos cubanos, dato alarmante si de rentabilidad económica se trata. Las causas que más cambios reportaron fueron las Técnicas con un total de 155 reportes, las causas por las Condiciones de la habitación con 61 reportes, las sociales con 55 reportes y en menor medidas otras causas con 16 reportes.

Estos resultados muestran que el Departamento de Ama de Llaves es el más incidente con respecto a la cantidad reportes de cambios de habitación que se le asocian, siendo más precisos 216 reportes que comprenden la suma de las causas tanto Técnicas como las de Condiciones de la Habitación, en segundo lugar el Departamento de Recepción aunque cuenta con 71 reportes, es necesario que trabaje en función de reducirlos en cuantía.

Para una comprensión más profunda de los datos analizados, es necesario conocer cómo se definió el valor que representa al Costo total por cambio de habitación. El mismo se llevó a cabo por estimación, ya que en la entidad no está definido un valor contable que represente dicho costo. Primero que todo, se tuvo en cuenta tres casos de costos estimados, a los mismos se les denominó: Costo por cambio de habitación Tipo 1, para una habitación estándar; Costo por cambio de habitación Tipo 2, cuando se lleva a cabo una limpieza total de la habitación con cambio en la lencería; y, Costo por cambio de habitación Tipo 3, cuando el problema por el cambio no tuvo solución al punto de tener que poner en sistema la habitación fuera de orden hasta que se resuelva el problema.

Por la complejidad que implica el cálculo de estos costos, la autora desarrolló la estimación del Costo por cambio de habitación Tipo 1, para una habitación estándar, el cual es el resultado de la suma del costo de los amenities más el costo de mantener una habitación inhabilitada sumado con el costo de los implementos para la limpieza de las habitaciones por una camarera, todo ello multiplicado por la cantidad de cambios generados en el mes que se analice.

Los datos necesarios para la estimación de este costo Tipo 1, se describen en las tablas a continuación:

Tabla 3.4. Tarifario de carpeta 2023-2024

TARIFARIO DE CARPETA 2023-2024	
Moneda: CUP	Precio: por habitación por noche
Habitación Estándar Sur Simple	17491
Habitación Estándar Sur Doble	26909
Habitación Estándar Sur Triple	38345
Suplemento de Estándar Norte	800
Suplemento de Estándar Norte Tropical	700
Suplemento de Junior Suite Norte	1300

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.5. Ficha de Costos de las habitaciones del Hotel Brisas del Caribe

FICHA DE COSTO DE LAS HABITACIONES

Tipo de Habitación	Costo (CUP)
Habitación Doble Twin	554.38
Habitación Doble King	552.12
Habitación Triple Twin triple	775.66
Habitación Triple King triple	773.40
Habitación Junior y Suites	827.70

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.6. Ficha de costo implementos por camarera

FICHA DE COSTO IMPLEMENTOS POR CAMARERA

Implemento	Costo (CUP)	Implemento	Costo (CUP)	Implemento	Costo (CUP)
Champú	24.00	Costurero	3.00	Papel Sanitario	35.00
Jabón	17.00	Kit dental	30.00	Jumbo	47.00
Crema	32.00	Kit de afeitarse	24.00	Cubo	37.00
Gel de baño	27.00	Pantuflos	30.00	Escoba	60.00
Pañuelo facial	4.00	Brillador de calzado	4.00	Frazada de piso	15.00
Gorro de baño	4.00	Papelería	43.00	Cinta sanitaria	3.00
Bolsa cesto	780.00	Cepillo Inodoro	8.00	Amoniaco	550.00
Bolsa vasos	800.00	Paño	30.00	Cloro	1436.00
Bolsa lavandería	800.00	Fibra verde	40.00	Servicio de Agua	30.00
Bolsa basura	3198.00	Netcal	300.00	Servicio de Electricidad	50.00
Bolsas higiénicas sanitarias	800.00	WCG	170.00	Sanibril	909.00
		Teide	1915.00		
Total: 12 255.00					

Fuente: elaboración propia

La fórmula para estimar el Costo por cambio de habitación Tipo 1, para una habitación estándar, se muestra por consiguiente:

a) Costo por cambio de habitación Tipo 1:

$$CxchT1 = CA + Clh \times x + CIL$$

Variables:

CxchT1: Costo por cambio de habitación Tipo 1

CA: Costo de los amenities

CIh: Costo de mantener inhabilitada una habitación

CIL: Costo de los implementos de limpieza

Si sustituimos las variables por sus respectivos valores numéricos la fórmula quedaría de la siguiente manera:

$$\mathbf{CxchT1 = 228 + 3000 + 311}$$

$$\mathbf{CxchT1= 3539.00 \text{ pesos}}$$

Con la definición de la anterior fórmula se pudo estimar el Costo por cambio de habitación Tipo 1 para una habitación estándar, el cual posee un valor de 3539.00 pesos cubanos. Este resultado final se obtuvo a partir del siguiente estudio.

El precio de una habitación estándar tiene un valor de aproximadamente 228 pesos cubanos, teniendo en cuenta que la misma se equipa con los siguientes amenities:

Tabla 3.7 Amenities de una habitación estándar

Amenities de una habitación estándar			
Amenities	Costo por unidad (CUP)	Unidades por habitación	Costo Total (CUP)
Champú	24.00	2	48.00
Jabón	14.00	2	37.00
Crema	32.00	2	64.00
Gel	27.00	2	54.00
Papel Sanitario	8.75	1	8.75
Botella de Agua mineral	25.00	1	25.00
Total≈228.00 pesos			

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, suponiendo que el tiempo mínimo de estar inhabilitada una habitación son 6 horas y el precio de una habitación estándar es 17 491.00 pesos, este costo tendría un valor aproximado de 3000.00 pesos, monto resultante de dividir el precio de la habitación entre la 6, valor que representa la cantidad de horas.

El costo de los implementos de limpieza, proviene del siguiente análisis. Suponiendo que, a partir de la información que se describe en la Ficha de costo de implementos por camarera; esta necesita para limpiar las habitaciones los elementos que describe la tabla siguiente y que estos se reponen semanalmente; entonces, el Costo por Implementos de limpieza es el resultado de dividir 2175 pesos entre los 7 días de la semana quedando aproximadamente un valor de 311 pesos. La tabla a continuación describe el costo de los implementos para la limpieza de las habitaciones de una camarera:

Tabla 3.8. Implementos para la limpieza de las habitaciones de una camarera

Implementos para la limpieza de las habitaciones de una camarera		
Implementos	Unidad	Costo por unidad
Cubo	1	37.00
Frazada de piso	1	15.00
Jumbo	1	47.00
Botella de cloro (20L)	1	1436.00
Botella de amoniaco (20L)	1	550.00
Escoba	1	60.00
Paño	1	30.00
Total = 2175.00 pesos		

Fuente: elaboración propia

Es importante, que se tenga en cuenta que esta estimación depende en gran medida del precio de la habitación, el cual varía en dependencia del mercado, la estacionalidad, la agencia o turoperador, entre otros factores como por ejemplo: el estándar de la habitación y los precios en carpeta. A consecuencia, la autora reconoce la necesidad

de que por parte de los departamentos financieros y económicos de la entidad se profundice sobre la base de definir un costo exacto, libre de errores y de falta de elementos, como también de definir las ecuaciones pertinentes para determinar los costos por cambios de habitación Tipo 2 y Tipo 3.

Etapas III: Evaluación y análisis de los resultados

Paso 7: Evaluación y seguimiento

Como complemento a la investigación y a partir de los resultados anteriores, aún es necesario comprender que causas ocasionan los altos costos de calidad en el proceso de cambios de habitación en el servicio de alojamiento desde un punto de vista interno en los departamentos que influyen en este proceso. Para ello se desarrolló la herramienta Diagrama Ishikawa o Diagrama Causa-Efecto: una herramienta visual utilizada para identificar y analizar las posibles causas de un problema o efecto específico. El efecto del cual parte dicho diagrama es: Altos costos de calidad asociados a los cambios de habitación el servicio de alojamiento.

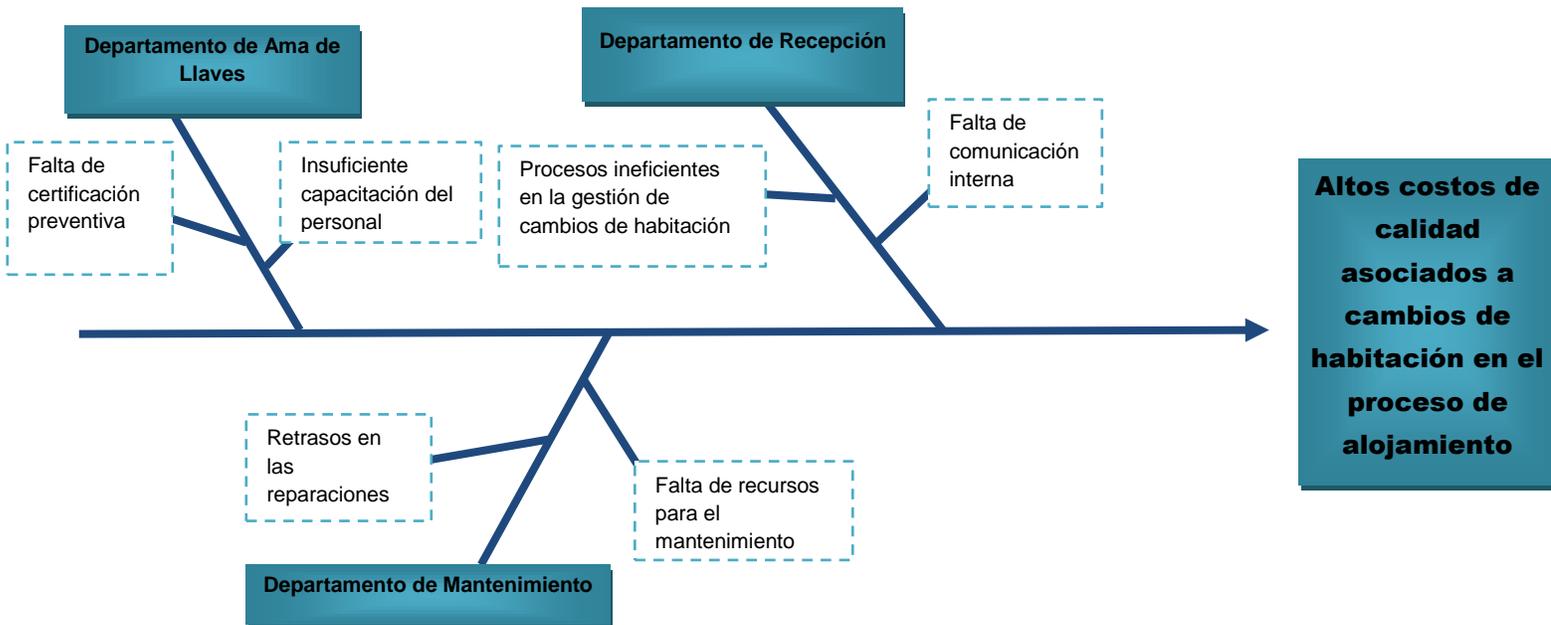


Figura 3.4 Diagrama Ishikawa

Fuente: elaboración propia

Las principales causas que conllevan al aumento de los costos de calidad asociados a los cambios de habitación en el servicio de alojamiento en el Hotel Brisas del Caribe, están dadas principalmente por la ineficiencia laboral de los departamentos que forman parte de ese proceso, como muestra la figura. En el Departamento de Recepción se puede evidenciar que lo que ocasiona su ineficiencia es: la falta de comunicación interna y la existencia de procesos ineficientes en la gestión de cambios de habitación; en el Departamento de Ama de Llaves las causas que de un modo u otro justifican su ineficiencia laboral son: La falta de certificación preventiva a las habitaciones detectando e informando los posibles problemas de la misma y la insuficiente capacitación del personal en el departamento. Por último los problemas que presenta el Departamento de Mantenimiento son: la falta de recursos necesarios para el mantenimiento y retrasos en las reparaciones.

Estas causas interdepartamentales están también condicionadas por las siguientes razones:

- Ausencia de protocolos claros y tecnología obsoleta en la comunicación interna por parte de Recepción.
- Existencia de una planificación de certificación de las habitaciones inadecuada e insuficiencia de recursos y amenities para preparar las habitaciones, en el caso de Ama de Llaves.
- Existencia de una programación de reparaciones ineficiente y escasez del personal en el Departamento de Mantenimiento.

Trabajar en función de mejorar estos problemas internamente dentro de estos departamentos puede prevenir y reducir tanto errores como malentendidos en la gestión de cambios de habitación, y también, reducir los tiempos de inactividad para que estos no se conviertan en costos significativos para el hotel.

Paso 8: Implemento de mejoras y control de la calidad

Con el propósito de eliminar las deficiencias detectadas en los departamentos claves y de aseguramiento del proceso de alojamiento en el Hotel Brisas del Caribe, la autora propone diferentes acciones para cada departamento, las cuales si se implementen de forma correcta y eficiente, garantizarán una reducción paulatina de los costos de calidad que se generen en el proceso. Es necesario que el máximo responsable de velar por el cumplimiento de estas acciones sea el propio Jefe de Departamento de Recepción, Ama de Llaves, Mantenimiento y Calidad respectivamente, además, la autora propone que estas acciones deben tener cumplimiento a partir del inicio de la temporada, enero del año 2024, con el objetivo de empezar un registro nuevo libre de errores y de falta de datos. El plazo hasta el comienzo de la utilización de la herramienta va a servir como tiempo de capacitación a los trabajadores involucrados en el proceso de alojamiento sobre las nuevas acciones a implementar.

Para mejorar la comunicación interna y demás deficiencias en el Departamento de Recepción se propone: Implementar un sistema de comunicación interna más efectivo. Este sobre la base de las siguientes acciones:

- ✓ Introducir protocolos claros para la gestión de cambios de habitación.
- ✓ Actualizar la tecnología o sistemas de comunicación interna.

- ✓ Organizar sesiones de capacitación para el personal de recepción sobre la importancia de una comunicación efectiva.

Con el objetivo de optimizar el trabajo efectivo en el Departamento de Ama de Llaves la autora considera pertinente: Establecer un óptimo programa de certificación preventiva de las habitaciones. Para ello se debe:

- ✓ Diseñar un programa detallado de certificación preventiva para las habitaciones y áreas comunes.
- ✓ Proporcionar capacitación adicional al personal de ama de llaves sobre la práctica de la certificación de la habitación.
- ✓ Evaluar y aumentar recursos con el fin de garantizar altas estándares de limpieza.

Para solucionar los problemas en el Departamento de Mantenimiento, se propone establecer una estrategia de Mejora de la eficiencia en la gestión de las reparaciones. A favor de ello es necesario:

- ✓ Optimizar la programación de reparaciones para reducir los tiempos de inactividad.
- ✓ Contratar personal adicional o redistribuir los recursos para abordar la escasez en el departamento.
- ✓ Implementar un sistema de seguimiento para monitorear el proceso de las reparaciones y garantizar una respuesta rápida.

Es importante que el Departamento de Calidad siempre esté presente velando por la eficiencia de estos departamentos en función de la calidad. Por lo tanto este departamento debe implementar acciones en función de potenciar y fomentar la cultura de mejora continua en el proceso de alojamiento, establecer sistemas de monitoreo continuo y Mantener un enfoque adaptable en función de la revisión y actualización periódica de los planes de trabajo. Para ello las acciones a desarrollar deben estar en función de:

- ✓ Ofrecer capacitación general sobre la importancia de la calidad del servicio y la

gestión eficiente de cambios de habitación a todo el personal.

- ✓ Establecer canales de retroalimentación abierta y constructiva entre los miembros del personal.
- ✓ Reconocer y recompensar las contribuciones a la mejora continua.
- ✓ Establecer indicadores clave de rendimiento para cada departamento.
- ✓ Realizar auditorías regulares para evaluar el cumplimiento de nuevos protocolos y procesos en los departamentos que favorezcan la calidad tanto en el departamento como a nivel empresarial.
- ✓ Recopilar retroalimentación del personal y de los clientes para realizar ajustes continuos.
- ✓ Revisar periódicamente el impacto de las acciones implementadas.
- ✓ Ajustar los planes de mejora según sea necesario para así abordar nuevas problemáticas o áreas de oportunidad identificadas.

Conclusiones

En conclusión, los hallazgos de esta investigación revelan:

1. Los referentes teóricos consultados durante la investigación permitieron establecer las definiciones de los términos gestión de la calidad y costos de calidad, así como los aspectos comunes y característicos, propios de cada concepto y los elementos que los componen, añadiéndole valor teórico a la investigación.
2. La documentación estudiada y evaluada sobre los costos de calidad surgidos por los frecuentes cambios de habitación en el Hotel Brisas del Caribe posibilitó crear y poner en práctica la herramienta identificada como la más factible para dar respuesta a la investigación. La aplicación Excel sirvió de plataforma para el desarrollo de esta herramienta: una Tabla de datos cuyo objetivo es: percibir los departamentos que más reportes por cambios de habitación generan producto a determinadas causas, clasificar dichas causas y definir un costo a partir de los cambios originados por estas ineficiencias.
3. Se estableció una ecuación para estimar los costos por cambios de habitación Tipo 1, el mismo con un valor de 3539.00 pesos cubanos, revelando que durante los meses de agosto a octubre del año 2023, el costo total respecto a los 287 cambios registrados durante esos meses alcanzó la suma de 1 015 693.00 pesos cubanos. Corroborando, además, que el departamento de Ama de Llaves es el responsable de ello, ya que la mayor cantidad de reportes generados, 216 para ser exactos, tuvo lugar por causas técnicas y por las condiciones las habitaciones; por otro lado el departamento de Recepción, aunque solo generó 71 reportes también ha de asumir la responsabilidad que le corresponde.
4. Se propuso un total de 17 acciones entre los departamentos de Calidad, Recepción, Ama de Llaves y Mantenimiento, con las cuales se espera una buena eficiencia laboral en función de promover la cultura sobre la calidad, la capacitación activa de los trabajadores y la reducción de los costos de calidad en el proceso de alojamiento.

Recomendaciones

A partir de los resultados de la investigación, la autora recomienda al Hotel Brisas del Caribe:

1. Presentar los resultados de la investigación ante el Consejo de Dirección de la instalación con el fin de promover la conciencia colectiva sobre el impacto de los costos de calidad y proponer más vías que aporten a la reducción de estos desde todos los departamentos.
2. Mantener un uso mensual de la herramienta como parte del cierre de cada departamento para comprobar el progreso del proceso analizado y comparar los resultados a fin de evaluar las mejoras y deficiencias en los departamentos.
3. Seguir trabajando en la estimación de un costo por cambio de habitación más concreto y detallado para cumplir con las tipologías 2 y 3 propuestas por la autora.
4. Comprometer a cada Jefe de Departamento vinculado al proceso a velar por el cumplimiento de las acciones propuestas por la autora amén de lograr una eficiencia laboral más efectiva a favor de la calidad.

Bibliografía

- Alfredo Laudillo, C. O. (2019). *Costos por servicios y asignación de precios por alojamiento en el Hotel Suite Salinas. Cantón Salinas año 2018*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador.
- Ayala, H., Martín, R., & Rodríguez, R. (2003). *Organización económica y gestión de entidades participantes en el turismo. Asignatura Teoría y Práctica del Turismo. Tema 3*. Ciudad de La Habana: Universidad de La Habana.
- Berni Moran, L. R., Zambrano Camacho, N. R., & Chavez Garcés, A. M. (2018). Procedimiento para determinar los costos de calidad por fallas en procesos empresariales. *Espacios*, 39, 28.
- Cabrera Padrón, N. (2012). *Propuesta de un procedimiento para la gestión de lo costos de calidad en instalaciones hoteleras. Caso de Estudio: Hotel "Pinar del Río"*. (Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas), Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Colmenares, O. A., & Torres, J. L. S. (2007). *Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. Técnica administrativa*.
- Cruz Lara, A. (2016). *Procedimiento para calcular el costo del servicio en el Hostal "1908" de Sancti Spíritus*. (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Contabilidad Gerencial), Universidad Central "Marta Abreu" Las Villas, Sancti Spíritus.
- Chamorro, V. L. K. (2016). *Análisis contable de los desperdicios en los costos de fabricación y su incidencia en la situación financiera de la microempresa Laureles Mueblería*. (Tesis), Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato.
- Dale, B. P., J. J. (1992). *Quality Costing*. Londo, U.K.: Chapman & Hall.
- Dale, B. P., J. J. (2002). *Quality Costing* (Chapman & Hall ed.). London.
- Departamento de animación de un hotel. Funciones claves. (2023). from <https://guiaturistica.org/departamento-de-animacion-de-un-hotel-funciones-claves>
- Echeverría, W. D. (2020). Análisis del costo de servicio al cliente: estrategia competitiva .

- Escalona Díaz, I. G. (2016). *Implementación de un sistema de costo de calidad en la Villa Cayo Saetía*. (Trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas), Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, Moa.
- Española, R. A. (Ed.) (2007). Barcelona, España.
- Explotación, D. d. (2018). Manual de procedimiento para los hoteles todo incluido.
- Fernández, A. (s.f.). Evaluación de la satisfacción del cliente y los costos de calidad del proceso de alojamiento en hoteles modalidad todo incluido.
- Fundora Ramos, M. (2018). *Procedimiento para determinar los costos de calidad en el proceso de alojamiento del Hotel Royalton Hicacos*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Gadotti dos Anjos, S., & França de Abreu, A. (2009). La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 175-186.
- Gallego, J. F. (2001). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles bares y restaurantes*. (E. Paraninfo Ed.).
- Garbey Chacón, N. (2003). *Tratamiento Contable de los Costos de Calidad: una propuesta para su aplicación en instalaciones turísticas*. (Tesis en opción al grado de Mester en Ciencias), Cuba.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategy and Competitive Edge*. (F. Press Ed.). Nueva York.
- Giménez, S. D., Marín, C., & Cedeño, S. (2015). Factores que influyen en el modelo de costos aplicados para el proceso de toma de decisiones gerenciales por las empresas hoteleras del Estado Nueva Esparta. *PASOS. Revista De Turismo Y Patrimonio Cultura*, 13.
- Gómez Navarro, D. (2019). *Evaluación de los costos asociados a la calidad en el Hotel Iberostar Laguna Azul*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Guerra Abdul, S. M., E. (s.f.). Texto básico para Recepción Hotelera. Material de apoyo básico para el especialista de Recepción Hotelera.

- Gutiérrez, Y. L., M: L. (2022). Costos de calidad en la Empresa de Materiales de Construcción asociado a la Ciencia y Tecnología. *Revista Universidad y Sociedad*, 360-369.
- ISO 9000: 2015. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. (2015).
- Izquierdo Vera, R. M., Lazo Serrano, C. A., & Andrade Ríos, M. A. (2018). La calidad hotelera mediante la escala Servqual en hoteles de la provincia de El Oro. *Universidad y Sociedad*, 323-327. <https://ru.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Jiménes, V. (2001). *Evaluación de la calidad del servicio y fijación de objetivos en unidades de negocio*. (Unizar Ed.).
- Leonard Otañe, B. M. (2018). *Procedimiento para determinar los costos de no calidad en el producto Ron Refino a granel de la UEB Jose Antonio Echeverría*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Leyva Salazar, D. L. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de servicios hoteleros*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
- Lima Rodríguez, K. D. (2020). *Procedimiento para perfeccionar el control de los costos de la calidad en la UBS de Hormigón de la ECMOT-VAR*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- Mendoza, M. I., Orgambidez, A., & Carraco, A. (2010). Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 351-361.
- Monfort, M., Defante; L. R., De Oliveira Lima Filho, D., & IUENA, d. m. (2013). *Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros: Implicaciones estratégicas. Estudios y perspectivas en turismo*.
- Muñiz Gonzáles, A. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad en el servicio de alojamiento*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
- Pozo Soler, E. (2019). *Procedimiento para la gestión de los costos de calidad en el Hotel Paradisus Varadero*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.

- Ramírez, D. N. (1994). *Contabilidad Administrativa* (McGraw-Hill Ed.). México.
- Rodríguez Falcón, M. A. (2014). *Evaluación de los costos de calidad en el Hotel Brisas del Caribe*. Univeridad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Romero Fernández, A., Alfonso Gonzáles, I., Latorre Tapia, L. F. & Álvarez Gómez, G. A. (2022). Procedimiento para el mejoramiento de la gestión de los servicios de alojamiento en hoteles de destinos de sol y playa. *Universidad y Sociedad*, 406-414.
- Sardiña Aguilera, L. E. (2022). *Procedimiento para la evaluación de los costos de no calidad en instituciones de servicios*. Univerisdad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Silva López, L. E. (2018). *Análisis de los costos para el establecimiento adecuado del precio de venta en una empresa hotelera. Caso Hostal Abrasil de la ciudad de Baños*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador.
- Suárez González, M., & Martín García, M. (2019). Procedimiento para el cálculo de los costos de la calidad por proyecto basado en las actividades. *Revista Cubana de Ciencias Económicas EKOTEMAS*, 5.
- Trabucheli, J. (2021). Gestión de la Calidad en Hoteles. Retrieved from <https://www.cesae.es/blog/gestionydirecciónhotelera/gestiondelacalidadenelhotel>