

*Universidad de Matanzas*  
*Facultad de Ciencias Económicas*



**GESTIÓN DE PROCESOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS  
SERVICIOS EN EL TURISMO, CASO: HOTEL STARFISH  
VARADERO**

**Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística**

**Autor: Lic. Yaremy García Hernández**

*Matanzas, 2026*

*Universidad de Matanzas*  
*Facultad de Ciencias Económicas*



**GESTIÓN DE PROCESOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS  
SERVICIOS EN EL TURISMO, CASO: HOTEL STARFISH  
VARADERO**

**Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística**

**Autor: Lic. Yaremy García Hernández**

**Tutor (es): Dr. C. Maithé del Toro Soto**

**Ms. C. Alain Segura Domínguez**

*Matanzas, 2026*

## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Por medio de la presente declaro que soy el único autor de esta Tesis de Maestría y, en calidad de tal, autorizo a la Universidad de Matanzas a darle el uso que estime conveniente.

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Miembros del Tribunal:

---

Presidente

---

Secretario

---

Vocal

## RESUMEN

La gestión de procesos en el turismo se ve reflejada en la calidad de los servicios y, por consiguiente, en los resultados y rendimiento de las instalaciones hoteleras. El turismo en Cuba y el mundo apuesta por lograr la excelencia en sus servicios y favorecer la mejora de la experiencia del cliente en los diferentes destinos. Al tener en cuenta el alojamiento como servicio base de la industria hotelera en Cuba y la necesidad de apostar por la mejora continua para la consolidación de los mercados emisores se desarrolló este estudio en el Hotel Starfish Varadero con el objetivo de realizar una propuesta de mejoras en la calidad de los servicios mediante la creación y aplicación de un procedimiento metodológico. Con el desarrollo de la investigación se determina de acuerdo con las opiniones de clientes, quejas y reclamaciones que el proceso con necesidades inmediatas de mejora a corto y largo plazo es el alojamiento y para ello se realiza un estudio específico de este a fin de proponer tareas concretas para lograr las mejoras esperadas en la calidad de los servicios que este comprende. La investigación aporta un procedimiento que permite su aplicación en cualquier entidad para desarrollar un estudio de sus procesos, la comparación de estos y selección de más y menos afectados para trabajar con claridad y dirigir los esfuerzos de forma correcta. Esta investigación ofrece, además, una herramienta para medir constantemente la evolución, cumplimiento y desempeño del proceso donde se lleva a cabo la propuesta de mejora.

**Palabras claves:** calidad de los servicios; experiencia; gestión de procesos; mejora continua; turismo.

## ABSTRACT

The step of processes in the tourism is seen reflected in the quality of the services and, therefore, in the results and performance of the hotel installations. The tourism in Cuba and the neat world for achieving the excellence in your services and favor the improvement of the experience of the client in the different destinies. To the keeps in mind the lodging as paying base of the hotel industry in Cuba and the need of betting on the endless improvement for the consolidation of the emitting markets this study is developed in the Starfish Varadero hotel with the objective to carry out a proposal of improvements in the quality of the services by means of the creation and application of a methodological procedure. With the development of the investigation, it decides in agreement with the opinions of the clients, complain and claims that the process with immediate needs of short-term and long-term improvement is the lodging and for it carries out a specific study of this in order to propose specific tasks to achieve the improvements put one's faith in quality of the services that this understands. The investigation contributes a procedure that permits your application in any entity to develop a study of your processes, the comparison of these and too much and less affected selection to work with clarity and direct the efforts in a correct way. This work offers, moreover, a tool to measure constantly the evolution, fulfillment and play of the process in which it takes to end the proposal of improvement.

**Keywords:** endless improvement; experience; quality of the services; step of processes; tourism.

## **DEDICATORIA**

A mi familia por ser el motor impulsor de mi superación profesional y social.

A todos aquellos docentes y amigos que han tenido un aporte en mi formación y que son responsables hoy de mis logros.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre, Yudeimy, y mi abuela Neyda, que representan mi fuerza en cada paso de la vida y que sacrifican cada día sus esfuerzos para verme triunfar.

A mi padre de la vida, Yaubel Mesa, quien me hace levantarme aún cuando creo que todo está perdido y me recuerda que a pesar de los tropiezos me espera una vida delante.

A mi prometido, Ing. Frank Alí Canino Finalé, quien constituye mi mayor apoyo en la vida profesional y personal, por ser mi compañía en las noches de desvelo y mi pilar en los momentos de colapso.

A mi amigo, hermano y mentor el Ms. C. Reniel Toledo Gómez que desde nuestra niñez representa mi ejemplo y mi guía en cada paso importante.

A mi amigo y tutor siempre el Dr. C. Yasniel Sánchez Suárez por darme su apoyo incondicional y ser parte importante de mi superación.

A mi familia y amigos, en especial a Yarisleyní Piñeiro por ser mi “Juana” y mi copiloto en el todoterreno del destino aún en los días grises.

A mis suegros, Roxana y Doriel por constituir un apoyo en mi vida y hacerme sentir en casa, aunque esté a kilómetros de la mía.

A mi tutora, Dr. C. Maithé del Toro por su apoyo y guía incondicionales, por su amor y dedicación para lograr que esta investigación sea posible y logre los resultados deseados.

A mi claustro de profesores de la Maestría en Gestión Turística de la Universidad de Matanzas por formarme y construir una nueva oportunidad a futuro con este logro: mi tutor, Ms. C. Alain Segura; a la profe Dr. C. Pilarín Baujín por guiarnos por el camino correcto, al Dr. C. Roberto C. Pons que desde el pregrado han sido un referente circunstancial.

A mi colectivo de trabajo del hotel Starfish Varadero.

A todos, un cálido abrazo y muchas gracias.

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                                                           | 1  |
| Capítulo 1 Marco teórico referencial .....                                                   | 9  |
| 1.1 Gestión Turística .....                                                                  | 9  |
| 1.1.1 Gestión .....                                                                          | 9  |
| 1.1.2 Gestión turística en Cuba .....                                                        | 12 |
| 1.2 Gestión por procesos .....                                                               | 14 |
| 1.2.1 Subproceso Ama de llaves, garante de la experiencia alojativa. ....                    | 19 |
| 1.3 Gestión de la calidad. ....                                                              | 20 |
| 1.3.1 Calidad en servicios hoteleros .....                                                   | 24 |
| 1.3.2 Calidad y su enfoque en la gestión de Relación con Clientes.....                       | 27 |
| 1.4 Análisis de procedimientos enfocados a la mejora de procesos y la calidad.....           | 28 |
| 1.4.1 Análisis de Metodologías para la mejora de la calidad en Instalaciones Hoteleras. .... | 30 |
| 1.5 Conclusiones parciales del capítulo .....                                                | 31 |
| Capítulo 2 Definición del procedimiento metodológico de la investigación.....                | 32 |
| 2.1 Antecedentes del procedimiento metodológico. ....                                        | 32 |
| 2.2 Definición del procedimiento metodológico. ....                                          | 33 |
| 2.3 Conclusiones parciales del capítulo. ....                                                | 47 |
| Capítulo 3 Aplicación parcial del procedimiento metodológico. ....                           | 48 |
| 3.1 Resultados de la aplicación del procedimiento metodológico. ....                         | 48 |
| Conclusiones .....                                                                           | 64 |
| Recomendaciones .....                                                                        | 65 |
| Referencias Bibliográficas .....                                                             | 66 |
| Anexos .....                                                                                 | 73 |
| Anexo 1 Tesis doctorales de consulta. ....                                                   | 73 |
| Anexo 2: Principales procesos hoteleros. ....                                                | 75 |
| Anexo 3: Método de expertos. ....                                                            | 76 |
| Anexo 4: Formato de hoja de tarjado ( <i>Checklist</i> de frecuencia).....                   | 76 |

## INTRODUCCIÓN

El turismo se ha consolidado como uno de los sectores económicos más dinámicos y de mayor crecimiento a nivel global, de manera que desempeña un papel estratégico en la generación de empleo, el aumento de la renta nacional y la diversificación productiva de los países. Actualmente, la industria turística se posiciona como la tercera mayor actividad de exportación mundial, llega a superar sectores tradicionales como el alimentario y el automotriz, y contribuye de manera significativa a la balanza de pagos y al desarrollo regional mediante la innovación y la integración de servicios (Bekmurodova, 2025).

Además, el turismo impulsa el crecimiento económico, la cooperación internacional y la estabilidad macroeconómica, aunque su vulnerabilidad ante crisis globales, como la pandemia de COVID-19, evidencia la necesidad de fortalecer la resiliencia sectorial (Klymenko, 2025).

No obstante, este crecimiento acelerado plantea desafíos sustanciales, especialmente en términos de sostenibilidad ambiental. Si no se gestiona de forma adecuada, el turismo puede generar impactos negativos como la degradación de ecosistemas, la sobreexplotación de recursos naturales y la pérdida de patrimonio cultural (Liu et al., 2025; Seabra et al., 2022; Biagi et al., 2024). Por ello, actualmente se enfatiza en la importancia de implementar modelos de gestión sostenible que equilibren el desarrollo económico con la protección ambiental y sociocultural, integrar prácticas responsables, tecnologías digitales y políticas de conservación (Elkhwesky et al., 2022). La integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las estrategias turísticas es fundamental para garantizar un crecimiento inclusivo y ambientalmente responsable (McKenna et al., 2024).

En el ámbito de la gestión hotelera y de destinos, la orientación al cliente y la innovación se reconocen como factores clave para la competitividad y la sostenibilidad. La gestión de la experiencia del cliente, la calidad total y la co-creación de valor constituyen pilares esenciales para satisfacer las expectativas de los turistas y fomentar su lealtad (Bordian et al., 2024).

En el caso de Cuba, el turismo representa la principal fuente de divisas y un motor esencial para el desarrollo económico nacional. La gestión turística en la isla debe centrarse en la excelencia del servicio, la satisfacción del cliente y la preservación de los recursos naturales y culturales, para asegurar así la sostenibilidad y la competitividad del destino en un entorno global cada vez más exigente (Klymenko, 2025).

El sector de los servicios es uno de los pilares fundamentales de la economía global contemporánea, representa más del 70% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y genera la mayor parte del empleo a nivel internacional. Este sector, también denominado terciario, se caracteriza por su diversidad e incluye actividades como comercio, transporte, comunicaciones, turismo, educación y salud, cuyo objetivo principal es la satisfacción de las necesidades de la sociedad. La expansión y dinamismo del sector servicios debe su impulso a la innovación tecnológica, la globalización y la transformación digital, factores que incrementan su relevancia estratégica en el desarrollo económico y social (Alahmari et al., 2023).

Dentro de este amplio sector el turismo destaca por la capacidad de integrar diversos elementos y actores, lo que exige una coordinación eficiente para ofrecer experiencias satisfactorias a los visitantes. En relación a este, la calidad, la gestión y la satisfacción del cliente son dimensiones interdependientes que determinan el éxito y la competitividad de las organizaciones turísticas (Prakoso et al., 2024; Khan et al., 2025). La integración efectiva de servicios, infraestructuras y recursos humanos resulta esencial para responder a las expectativas de los turistas en cuanto a descanso, recreación y aprendizaje; la falta de cohesión puede afectar negativamente la percepción del destino (Lu, 2024).

El turismo, además, se articula con otros sectores económicos y sociales, lo que genera sinergias y externalidades positivas. Sin embargo, su desarrollo sostenible depende de la protección del entorno natural y cultural con la calidad ambiental como un requisito indispensable para la viabilidad y atractivo de los destinos (Madanaguli et al., 2021; Lu B., 2025). En este contexto, la gestión sostenible y la innovación en procesos y productos turísticos son claves para mantener la competitividad y mitigar los impactos negativos

asociados al crecimiento del sector (Santos et al., 2021; Burbulea et al., 2025; Hussein et al., 2024).

Finalmente, la orientación al cliente se consolida como un imperativo estratégico, especialmente en mercados altamente competitivos, que requieren una visión holística que incluya a empleados, proveedores y comunidades locales como partes interesadas clave en la creación de valor y sostenibilidad organizacional (Livitchi, 2024; Madanaguli et al., 2021; Mandić et al., 2024). La gestión basada en procesos emerge como un enfoque eficaz para optimizar la transformación de insumos en servicios de valor, esta permite una respuesta ágil y eficiente a las demandas del mercado y de los diferentes grupos de interés (Blanařová, 2022).

La aplicación de la gestión por procesos en las instalaciones turísticas cubanas enfrenta diversos desafíos estructurales y operativos que limitan su efectividad y sostenibilidad, entre ellos:

- Limitada integración de herramientas y metodologías modernas: existe escasa utilización de métodos y herramientas que permitan gestionar información incierta y evaluar riesgos operacionales y financieros, lo que dificulta la prevención y detección de desviaciones estratégicas (Fajardo et al., 2022).
- Déficit de recursos humanos y técnicos: la falta de personal capacitado y de recursos tecnológicos adecuados constituye una barrera significativa para la implementación de procesos eficientes y sostenibles (Torres-Delgado et al., 2021).
- Insuficiente coordinación y gobernanza: la ausencia de estructuras de gobernanza efectivas dificulta la integración y coordinación entre empresas turísticas, autoridades y comunidades, lo que afecta la planificación y ejecución de estrategias orientadas a la mejora continua (Errichiello et al., 2021).
- Falta de cultura organizacional orientada a procesos: predomina una gestión tradicional, con resistencia al cambio y escasa orientación hacia la innovación y la mejora continua, lo que limita la adopción de enfoques basados en procesos (Fajardo et al., 2022; Sánchez - Cintado et al., 2024).

- Problemas en la gestión de la calidad y satisfacción del cliente: deficiencias en la gestión de servicios, higiene e infraestructura impactan negativamente en la satisfacción del cliente y en la percepción del destino, por tanto, se afecta la fidelización y la competitividad (Lam-González et al., 2021; Völkening et al., 2021).
- Carencia de indicadores y sistemas de monitoreo: la falta de indicadores claros y sistemas de seguimiento dificulta la evaluación objetiva del desempeño y la toma de decisiones basada en datos (Torres-Delgado et al., 2021).
- Desafíos en la sostenibilidad: la gestión por procesos no siempre incorpora criterios de sostenibilidad ambiental y social, lo que puede comprometer la viabilidad a largo plazo del destino (Errichiello et al., 2021; Torres-Delgado et al., 2021).

A partir del análisis de la situación nacional respecto a la gestión de procesos en instalaciones hoteleras se puede sintetizar que la superación de estos problemas requiere fortalecer la capacitación, la innovación tecnológica, la gobernanza colaborativa y la cultura organizacional orientada a la mejora continua y la sostenibilidad. Esto muestra la necesidad de aplicar estrategias en relación a las deficiencias y con un correcto estudio previo a la aplicación de alguna herramienta, con el fin de mitigar cualquier obstáculo que se presente y así poder desarrollar una gestión que asegure la calidad.

La presente investigación se realiza en el Hotel Starfish Varadero como caso de estudio. Esta instalación tiene como características que es un resort 4 estrellas ubicado en una zona de playa privilegiada en el destino turístico Varadero. Se compromete con la calidad en los servicios que se ofrecen al cliente en su misión de mantenerse como centro atractivo y de preferencia para clientes repitentes y multirrepitentes. El Hotel cuenta con un total de 411 habitaciones distribuidas en estándares, superiores y bungalow, con diferentes tipos de servicio y confort. El plan de alojamiento que aplica es el todo incluido.

En relación a la administración, este hotel pertenece a la cadena hotelera Cubanacan por la parte nacional y es además un hotel que posee contrato de administración extranjera con la cadena Blue Diamond, que posee como objetivo proveer de clientes a la instalación y mejorar la administración del mismo en relación con el turismo a nivel mundial al emplear

contratos de asesoría extranjera para los diferentes departamentos y con un Director General extranjero que responde directamente a dicha cadena.

En los últimos tiempos se debe reconocer que el desarrollo del turismo en el hotel no ha presentado los resultados esperados pues se dificulta la rentabilidad de la instalación, esto se muestra al comparar los diferentes períodos turísticos en cuanto a precio medio (año 2025 con 40.5 USD y año 2026 36.7 USD), turistas/día (disminución de 2000 turistas/día en el mes de enero) y estadísticas de clientes por nacionalidades en la instalación (aumento del mercado nacional en un 40% y disminución de mercados clave como Rusia y Canadá, lo que provoca incumplimiento de la exportación de servicios), así como las opiniones de los clientes y la revisión de quejas y su tramitación, capacidad de respuesta y solución (aumento de quejas *post travel*, entre 10-15 por mes).

Por tanto, para la mantención de la calidad en la instalación se hace necesario reenfocar la administración y la gestión de la instalación en función de lograr una mejora en los resultados de crecimiento y rentabilidad de la misma.

El hotel Starfish Varadero cuenta con objetivos estratégicos que muestran nuevos enfoques en relación a los antecesores y esto muestra el interés y capacidad de la instalación para adaptarse a los cambios, así como su mentalidad abierta para llevar a cabo nuevos estudios y modificaciones. Se pueden observar algunas deficiencias en el desarrollo de los procesos en la instalación y esto lleva a la ralentización de actividades básicas de la misma. Las dificultades en el desarrollo de estas actividades indispensables de la instalación constituyen la principal prioridad para el logro de un mejor posicionamiento en el mercado turístico de acuerdo a las vicisitudes que presenta actualmente el país y, por ende, el hotel.

Según resultados de diversas encuestas realizadas por el departamento de calidad del Hotel Starfish Varadero existe un promedio de 13 quejas *post travel* mensuales referentes al alojamiento desde el proceso de *Check in* hasta su salida, o que incluye la estancia en las habitaciones y su experiencia en las mismas. Este grupo de deficiencias a menudo se relaciona principalmente con los reportes de problemas que se presentan durante la estancia (15-20 diarios), la limpieza de las habitaciones, su estado y mobiliario. En relación a estas situaciones los involucrados presentan una actitud colaborativa en cuanto a la gestión la

mayoría de las ocasiones y siempre en busca de dar solución a los problemas con prontitud y orientados a satisfacer a los clientes.

El proceso de Alojamiento del Hotel Starfish Varadero, aunque con objetivos estratégicos claros, no está volcado al seguimiento y actualización de un plan de mejoras que permita la constante superación de sus dificultades operativas y, por tanto, existen momentos en los que se opera bajo la improvisación y se pasan por alto situaciones que se podían prever para evitar la trascendencia de determinados problemas de significación para los clientes externos.

Brechas: esta investigación posee brechas respecto a los diferentes enfoques que demanda al seleccionar el proceso con mayores deficiencias y en el cual se desarrolla una gran parte del trabajo. De acuerdo con la selección de este proceso se hace necesario el estudio del mismo, sus particularidades y la orientación de las herramientas a aplicar.

Basados en los aspectos antes expuestos y que caracterizan en síntesis la situación problemática que sustenta esta tesis de maestría, se formuló como **problema científico**: ¿Cómo mejorar la calidad de los servicios mediante el enfoque en la gestión de procesos en la instalación Starfish Varadero?

Para darle solución al problema científico tratado se estableció el **sistema de objetivos** siguiente:

**Objetivo General:** Diseñar un plan de mejoras de los procesos del hotel Starfish Varadero en función de la calidad de los servicios.

**Objetivos Específicos:**

1. Desarrollar un marco teórico referencial con enfoque en la gestión de procesos en instalaciones turísticas.
2. Diseñar el procedimiento metodológico de la investigación.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento metodológico para analizar los resultados obtenidos.

Hipótesis: El diseño de un plan de mejoras, con fundamento en el diagnóstico de las brechas operativas y la estandarización de los procesos clave, permitirá establecer las acciones correctivas y preventivas necesarias para optimizar la calidad de los servicios en el hotel Starfish Varadero, elevando los índices de satisfacción del cliente y la competitividad de la instalación.

Variable independiente: plan de mejoras de los procesos.

Variable dependiente: calidad de los servicios.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos que integran instrumentos de diversa índole.

Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran el análisis y síntesis de la información a partir de la revisión de la literatura especializada en los frentes temáticos abordados, la consulta a expertos en los temas tratados, entrevistas a especialistas del servicio objeto de estudio, el análisis comparativo, lógico y sistémico, la reflexión y otros procesos mentales inherentes a la investigación científica.

A su vez, los métodos empíricos están relacionados con: instrumentos de búsqueda de información científico-técnica y su ordenamiento (gestor bibliográfico EndNote®), la selección de expertos, la consulta a expertos (entrevistas), diagramas de flujo (aplicación de hojas de cálculo de Microsoft Excel y aplicación de dibujo vectorial Microsoft Visio del paquete Microsoft Office), matriz DAFO, Diagrama Causa – Efecto, método de expertos (Kc), matriz de importancia – percepción, mapa de flujos (*Value Stream Map*, VSM).

Aportes: La investigación es novedosa al incorporar en el procedimiento metodológico propuesto, específicamente en la Fase 3: Propuesta de solución de mejora y en la Fase 4: Seguimiento y control, los componentes (técnicas y herramientas) que actualizan lo tradicional del enfoque basado en procesos para la gestión de la calidad de los servicios turísticos, con las transformaciones que ha impulsado la digitalización. Ello se concreta específicamente en la Etapa 7 de dicha Fase 3, con la evaluación de impactos de soluciones de mejora y la utilización para ello del Mapa de Flujos de Valor, y la Fase 4, Etapa 8 con la construcción de un Tablero de Control y los KPIs (Indicadores Claves de desempeño)

como vía de medición. De acuerdo al diagnóstico de la instalación objeto de estudio en vistas de iniciar la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 se consolida la pertinencia de la investigación.

Para dar cumplimiento al diseño metodológico la presente investigación quedó estructurada de la siguiente forma:

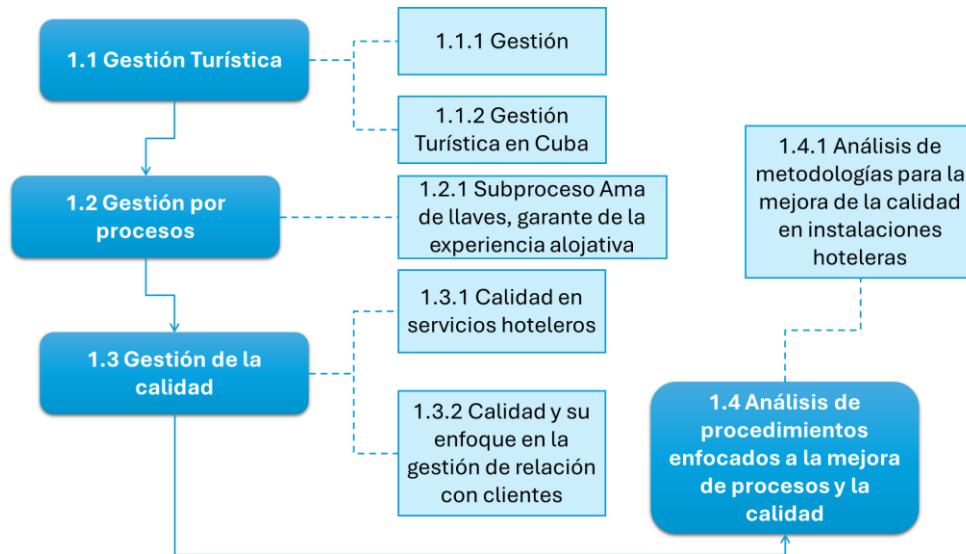
- **Introducción:** en esta se fundamentan la situación problemática de la investigación, los objetivos a desarrollar, la hipótesis y el sistema de objetivos.
- **Capítulo 1:** en él se realiza un análisis del estado del arte de los principales referentes teóricos que constituyen la base de la investigación. Se analizan el contexto nacional e internacional para facilitar la comprensión del estudio.
- **Capítulo 2:** diseño del procedimiento metodológico de la investigación, determinación de las herramientas a aplicar según el procedimiento, como propuesta de solución al problema científico.
- **Capítulo 3:** aplicación del procedimiento metodológico. Se muestran los resultados parciales de la investigación a partir de la selección de un proceso del hotel Starfish Varadero para comprobar la hipótesis de la investigación.
- **Conclusiones y recomendaciones:** derivadas de la investigación, la bibliografía consultada, así como un grupo de anexos de necesaria inclusión para una mejor comprensión de los resultados expuestos en el informe.

De forma general en la investigación se emplean un total de 97 citas bibliográficas, de ellas el 83.5 % de los últimos 5 años y el 94 % de los últimos 10 años. Entre estas citas se utiliza un total de 63 fuentes bibliográficas en idioma inglés para un 65 % del total. La mayoría de las citas responden a revistas de alto impacto y con un alto nivel de relevancia para el sector al que se dirige este estudio, el turismo. Estas fuentes incluyen bases de datos de prestigio como *Sustainability*, *Tourism Management*, *Journal of Business Research* y *European Scientific Journal*.

## CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La gestión turística moderna requiere enfoques integrales que garanticen la eficiencia y la calidad en los servicios hoteleros. Este capítulo propone un estudio bibliográfico de los principales temas que sustentan la excelencia en el sector: gestión turística, gestión por procesos, gestión de la calidad, calidad en servicios hoteleros, análisis de procedimientos orientados a la mejora de procesos y calidad, y metodologías para la mejora de la calidad en investigaciones.

**Figura 1.1:** Hilo conductor de la investigación.



### 1.1 Gestión Turística

#### 1.1.1 Gestión

La gestión se conceptualiza como un proceso integral y estratégico que abarca la planificación, organización, dirección y control de recursos para alcanzar objetivos institucionales y organizacionales, adaptándose a contextos cambiantes y demandas de calidad. La gestión directiva y académica, por ejemplo, se orienta hacia la mejora continua, la autoevaluación y la consolidación de una cultura organizacional basada en la misión, visión y proyectos institucionales (Medina, 2021).

En el contexto actual se concibe como un proceso enfocado en alcanzar metas organizacionales de manera eficiente y sostenible. Este proceso implica la aplicación de conocimientos, habilidades y herramientas para coordinar recursos humanos, tecnológicos y financieros, adaptándose a entornos cambiantes y a la transformación digital. La integración de metodologías ágiles y tradicionales permite mayor flexibilidad y capacidad de respuesta ante cambios, esto optimiza la toma de decisiones y la eficiencia operativa (Chen, et al., 2023).

La gestión moderna también incorpora la sostenibilidad y la digitalización como ejes transversales, promueve prácticas responsables, el uso de tecnologías como big data e inteligencia artificial, y la colaboración entre actores internos y externos. Además, la gestión efectiva requiere liderazgo transformacional, cultura organizacional orientada a la innovación y la mejora continua, así como la capacidad de anticipar riesgos y gestionar la calidad en todas las fases del proceso (Chen, et al., 2023).

Para llegar a conceptualizar gestión turística es necesario saber que el turismo se entiende como una actividad socioeconómica dinámica, capaz de generar empleo, divisas y desarrollo local, y que abarca una amplia gama de modalidades, desde el turismo cultural y sostenible hasta el académico y comunitario (Cardoso, 2020). La Organización Mundial del Turismo lo define como un motor clave del progreso socioeconómico, caracterizado por su crecimiento continuo, diversificación y su estrecha relación con el desarrollo sostenible y la competitividad de los destinos. Las tendencias recientes enfatizan la sostenibilidad, la inclusión, la innovación y la adaptación a los retos globales, como la pandemia de COVID-19, que ha impulsado la necesidad de modelos turísticos resilientes y responsables (Guerrero, 2020).

Tras el impacto sin precedentes de la COVID-19, el sector turístico inició una recuperación notable. En 2024, el turismo internacional alcanzó el 99 % de los niveles prepandemia, con más de 1.400 millones de turistas internacionales y un crecimiento del 11 % respecto a 2023. Los ingresos globales del sector superaron los \$1,6 billones, un 3 % más que en 2023 y un 4 % más que en 2019 (Klymenko, 2025).

Persisten desafíos como el cambio climático, la inestabilidad geopolítica, la escasez de mano de obra y la necesidad de resiliencia ante futuras crisis. La gestión estratégica se centra en la diversificación de mercados, la innovación, la colaboración público-privada y la formación del capital humano (Segeda, 2025). El marketing digital, la creación de marca y la adaptación a las nuevas demandas del consumidor son herramientas clave para el éxito.

En Cuba, el turismo desempeña un papel estratégico como fuente esencial de ingresos y financiamiento para el desarrollo económico, contribuyendo a la diversificación productiva y al posicionamiento internacional del país. Sin embargo, enfrenta desafíos relacionados con la calidad de los servicios, la competitividad regional y la necesidad de fortalecer la sostenibilidad y la innovación en el sector (Baquerizo-Álava et al., 2021).

Tleuberdinova y Aldabergenova (2021) definen la gestión del desarrollo turístico como un proceso estratégico que implica la coordinación de actores públicos y privados, la aplicación de principios de sostenibilidad y la adopción de mecanismos innovadores para aumentar la competitividad del sector. Destacan la importancia de la planificación, la interacción de las partes interesadas y el liderazgo del sector público para estimular el desarrollo y la innovación en la industria turística.

Ogutu (2023) aborda la gestión turística desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, este señala que la competitividad de las empresas turísticas depende de su capacidad para adquirir, compartir y aplicar conocimiento. Integran teorías como la basada en recursos, la de capacidades dinámicas y la institucional, subraya que la ventaja competitiva surge de la combinación de activos tangibles e intangibles, la adaptación continua y la alineación con estándares externos.

Olshanska (2024) añade que la integración sectorial y la formación de clústeres turísticos son esenciales para maximizar el potencial y la sostenibilidad del destino. Se enfatiza que la gestión turística sostenible implica equilibrar el crecimiento económico con la protección ambiental y la equidad social. Proponen marcos teóricos que priorizan la planificación integrada, la participación comunitaria y la adopción de prácticas responsables para crear destinos resilientes y sostenibles.

Errichiello y Micera (2021) introducen el concepto de gobernanza inteligente, donde la gestión turística se apoya en tecnologías digitales, estructuras colaborativas y la participación activa de comunidades y empresas. Este enfoque busca eficiencia, sostenibilidad y competitividad, lo que supera la mera aplicación tecnológica para centrarse en la integración de actores y procesos. Wut (2021) y Casal-Ribeiro et al. (2023) destacan la gestión de crisis como un componente esencial, proponen marcos conceptuales que incluyen la prevención, la comunicación de riesgos, la formación y la adaptación a contextos cambiantes. Subrayan la necesidad de enfoques multidisciplinarios y proactivos para fortalecer la resiliencia de destinos y organizaciones turísticas.

La gestión turística actual se concibe como un proceso integral y adaptativo, donde la sostenibilidad, la innovación, la gestión del conocimiento, la gobernanza colaborativa y la resiliencia ante crisis son pilares fundamentales para el desarrollo competitivo y responsable del sector.

De acuerdo a las tendencias globales y estrategias de gestión se puede mencionar que la pandemia de COVID-19 aceleró la digitalización y la innovación en la gestión turística. El uso de aplicaciones móviles, inteligencia artificial y plataformas de turismo inteligente define el comportamiento del turista y la gestión de destinos (Ahmed, 2025).

La gobernanza turística evolucionó hacia modelos más participativos y sostenibles, esta promueve la cooperación público-privada, la inclusión de comunidades locales y la priorización de objetivos cualitativos sobre el mero crecimiento cuantitativo (Robina-Ramírez et al., 2021). La gestión de crisis, la comunicación de riesgos y la formación del capital humano son ahora ejes centrales de la planificación turística (Wut, 2021) (Khan y otros, 2021).

### **1.1.2 Gestión turística en Cuba**

Cuba basa la importancia del turismo internacional en la necesidad de ingresos de divisas frescas. Las motivaciones esenciales del mercado hacia el país son especialmente de sol y playa, pero en los últimos años se ha diversificado la demanda hacia el turismo cultural, ecológico, de salud y de eventos. La pandemia impactó severamente el sector, con una

caída abrupta de llegadas internacionales y la necesidad de replantear estrategias (Völkening, 2021). El gobierno cubano, a través del Ministerio del Turismo (MINTUR), impulsa un plan de desarrollo turístico a 30 años, este prioriza la sostenibilidad, la diversificación de productos y la mejora de la infraestructura y conectividad digital.

Cuba enfrenta retos particulares: la centralización de la gestión, limitaciones tecnológicas, sanciones internacionales y desigualdades en la distribución de beneficios turísticos. Sin embargo, la reciente apertura a pequeños negocios privados abre oportunidades para una mayor participación local y desarrollo regional (Völkening y otros, 2021).

La gestión turística cubana destaca por la coordinación centralizada, la capacidad de respuesta sanitaria (por ejemplo, presencia de personal médico en hoteles) y la apuesta por la formación a través de la Escuela Formadora de Trabajadores del Turismo (FORMATUR) (Echarri Chávez, 2018). No obstante, persisten desafíos en la conectividad digital, la actualización de competencias y la integración de comunidades en la toma de decisiones (Völkening y otros, 2021).

La gestión turística global y en Cuba evoluciona hacia modelos más sostenibles, colaborativos y adaptativos, donde se integran nuevas herramientas y enfoques para responder a desafíos contemporáneos. En Cuba se pueden mencionar las siguientes experiencias y modelos (Sánchez, 2022).

- Gestión participativa y sostenible: En destinos como Cayo Las Brujas y Trinidad, se promueve la planificación estratégica participativa, se involucran actores locales y se fomenta la capacitación para el desarrollo sostenible.
- Desafíos de la gestión actual: Se identifican brechas en la gestión empresarial.
- Transformaciones urbanas y modelos híbridos: En La Habana, la gestión turística ha generado transformaciones espaciales y sociales, con desigualdades y desplazamientos, pero también oportunidades para el sector privado.
- Participación estatal y comunitaria: La gestión cubana se mantiene como predominantemente estatal, aunque se observa una apertura hacia la colaboración público-privada y la participación comunitaria en la toma de decisiones.

## 1.2 Gestión por procesos

Un proceso se entiende como una secuencia de actividades o pasos interrelacionados que permiten alcanzar un objetivo específico. De acuerdo con la norma ISO 9001:2015, un proceso es un conjunto de actividades relacionadas o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida, se involucran tanto partes internas como externas de la organización, y se considera siempre la satisfacción del cliente como un aspecto central. La calidad de las entradas es fundamental, ya que de ellas depende en gran medida el resultado final del proceso (Belmonte, et al., 2024).

Entre las características esenciales de los procesos según ISO 9001:2015, se destaca que los procesos deben organizarse de manera lógica y secuencial, ya que muchos dependen de la correcta ejecución de otros. Cada proceso debe cumplir con requisitos específicos, definidos por criterios claros y medibles. La designación de responsables para cada proceso asegura una gestión y seguimiento adecuados, mientras que la identificación, evaluación y gestión de riesgos y oportunidades asociados a cada proceso es un requisito clave de la norma. Finalmente, la evaluación del cumplimiento de los objetivos y la búsqueda de la mejora continua, que optimiza costos, tiempos y resultados, son principios fundamentales (Velázquez, et al., 2019).

En cuanto a la clasificación, los procesos organizacionales pueden dividirse según su impacto en el producto o servicio ofrecido. Además de la tradicional división en procesos básicos, auxiliares y de servicios, la literatura reciente reconoce la clasificación en procesos clave, de apoyo y de gestión, en función de su contribución a la misión y estrategia de la organización (Belmonte, et al., 2024).

La gestión por procesos es un enfoque de administración que organiza y dirige las actividades de una organización en torno a procesos interrelacionados, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la calidad y la capacidad de adaptación en entornos cambiantes. Además, se puede definir como “un enfoque estructurado y sistemático para el análisis y la mejora continua de los procesos” (Winiarska, 2023). Se considera “el arte y la ciencia de supervisar cómo se realiza el trabajo en una organización para asegurar resultados consistentes y aprovechar oportunidades de mejora” (Van Looy, 2021).

**Tabla 1.1:** *Perspectivas de la gestión de procesos según diversos autores.*

| Criterio                                                                                                                                                                                                                                                                       | Autor                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| “La gestión por procesos es un enfoque estructurado y sistemático para el análisis y la mejora continua de los procesos”                                                                                                                                                       | (Winiarska, 2023)        |
| “El objetivo principal del concepto de BPM es gestionar y mejorar los procesos empresariales, ya que las organizaciones han aceptado que la orientación a procesos puede aportar coherencia y asegurar la aceptación de los objetivos estratégicos por parte de los empleados” | (Gudelj et. Al., 2021)   |
| “La gestión por procesos implica el diseño, monitorización, control y corrección de los procesos, así como la promoción del aprendizaje organizacional relacionado con los procesos”                                                                                           | (Ndalamba et. Al., 2021) |
| “BPM es el arte y la ciencia de supervisar cómo se realiza el trabajo en una organización para asegurar resultados consistentes y aprovechar oportunidades de mejora”                                                                                                          | (Van Looy, 2021)         |

La gestión por procesos (Business Process Management, BPM) tuvo una notable evolución en los últimos tiempos. A continuación, se presentan los principales modelos y tendencias recientes:

- Marcos de capacidades BPM actualizados: Los modelos tradicionales de BPM, basados en ciclos de vida (diseño, modelado, ejecución, monitoreo y optimización), se han ampliado para incluir capacidades digitales, como automatización, inteligencia artificial y colaboración interorganizacional (Santos Moreira, 2021).
- BPM ágil y adaptativo: Se promueve la gestión ágil de procesos donde se integran sistemas intensivos en conocimiento y agentes inteligentes. Estos modelos permiten una mayor adaptabilidad, toma de decisiones basada en datos y respuesta rápida (Czvetkó et. al., 2022).
- Modelos orientados a la sostenibilidad y excelencia: El modelo EFQM 2020/2025 es un referente europeo que integra sostenibilidad, innovación y transformación digital y alinea la gestión por procesos (Martusewicz, 2024).

- Factores clave de éxito: Los modelos más efectivos consideran dimensiones como alineación estratégica.

Actualmente, la gestión de procesos bajo el estándar ISO 9001:2015 está marcada por tendencias innovadoras que transforman la calidad y la competitividad en el sector turístico. La digital *business intensity* y la gestión del conocimiento se consolidan como factores clave, ya que facilitan la transferencia de información y la toma de decisiones con su base en datos, de modo que impulsan la innovación en los procesos.

La integración de la gestión de calidad con otros sistemas, como la gestión ambiental (ISO 14001) y la seguridad y salud ocupacional (ISO 45001), es una tendencia creciente que promueve procesos sostenibles y responsables, alineados con la estructura de alto nivel propuesta por el Anexo SL de ISO. Este enfoque integrado no solo mejora la compatibilidad y eficacia de los sistemas de gestión, sino que también fortalece la cultura organizacional orientada a la sostenibilidad y la excelencia (ISO 9001:2015).

El liderazgo efectivo y el compromiso de la alta dirección son reconocidos como factores críticos para la implementación exitosa de sistemas de gestión de calidad, ya que impulsan la activación de los habilitadores claves y fomentan una cultura de mejora continua. Además, la participación activa de clientes, proveedores y otras partes interesadas en la definición y mejora de los procesos es esencial para garantizar la innovación y la satisfacción de las expectativas del mercado.

En síntesis, la gestión por procesos bajo ISO 9001:2015 evoluciona hacia la digitalización, la integración de sistemas y la sostenibilidad, donde destacan la importancia del liderazgo, la gestión del conocimiento y la participación de las partes interesadas como pilares para la mejora continua y la excelencia organizacional. En el sector turístico se entiende como un enfoque sistémico y estructurado que organiza las actividades de la empresa en torno a procesos interrelacionados, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la calidad del servicio y la competitividad en un entorno dinámico y globalizado (Miyamaru et. al., 2023).

Implementar la gestión por procesos en turismo contribuye a: incrementar la calidad y diferenciación de los servicios; optimizar la utilización de recursos y reducir costes

operativos; mejorar la capacidad de innovación y adaptación ante crisis o cambios de mercado y fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones turísticas.

En el caso de la hotelería específicamente, la gestión por procesos se fundamenta en la organización y optimización sistemática de las actividades hoteleras, esto orienta la estructura y la operación hacia la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en un entorno altamente competitivo y dinámico (Chalupa et al., 2021). Este enfoque implica identificar, modelar, automatizar y mejorar continuamente los procesos esenciales y de apoyo ya que integra la innovación y la digitalización como ejes estratégicos. La gestión por procesos en la hotelería se desarrolla a través de varias etapas clave:

- Identificación y clasificación de procesos: Se distinguen procesos principales (*core*), de apoyo y de gestión. Los procesos principales están directamente relacionados con la creación de valor para el cliente, mientras que los de apoyo y gestión aseguran la eficiencia y el control (Ver Anexo 2).
- Modelado y estandarización: Se utilizan metodologías para mapear y estandarizar los flujos de trabajo, esto facilita la identificación de cuellos de botella y oportunidades de mejora.
- Automatización y digitalización: La implementación de sistemas de gestión hotelera (PMS, ERP, CRM) permite automatizar reservas, *check-in/check-out*, *housekeeping*, gestión de inventarios y análisis de datos, lo que incrementa la eficiencia y la personalización del servicio.
- Mejora continua: Se aplican indicadores de desempeño y metodologías de calidad para monitorizar y optimizar los procesos, adaptándose a las tendencias del mercado y a las expectativas de los huéspedes.

Esta forma de gestión emerge como un enfoque superior a la gestión funcional tradicional en organizaciones que buscan eficiencia, flexibilidad y competitividad en entornos dinámicos. A continuación, se explican sus principales ventajas (Yukhman, 2024).:

- Mayor eficiencia y productividad: La gestión por procesos optimiza los flujos de trabajo, reduce duplicidades y minimiza los tiempos de ejecución, lo que se traduce

en una mayor productividad y menores costes operativos en comparación con la gestión funcional.

- Mejora de la calidad y orientación al cliente: El enfoque por procesos permite una visión integral de las actividades y facilita el control de calidad y la adaptación a las expectativas del cliente, mientras que la gestión funcional suele centrarse en objetivos internos de cada departamento.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación: La gestión por procesos favorece la rápida adaptación a los cambios del entorno y a las demandas del mercado, gracias a la coordinación transversal y la mejora continua.
- Mejor comunicación y colaboración interdepartamental: Al centrarse en procesos que atraviesan varias áreas, se fomenta la colaboración y la comunicación entre departamentos, y se contribuye a la superación de los problemas de aislamiento típicos de la gestión funcional.
- Base para la transformación digital y la innovación: La gestión por procesos facilita la automatización, la digitalización y la integración de nuevas tecnologías, elementos esenciales para la transformación digital y la innovación organizacional.

El enfoque a procesos supera a la gestión funcional al ofrecer mayor eficiencia, calidad, flexibilidad, colaboración y capacidad de innovación, aspectos fundamentales para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en el contexto actual. Al estudiar la gestión de procesos se muestra que esta es fundamental para garantizar la calidad y la competitividad en el sector turístico, lo que permite a las organizaciones adaptarse a las demandas del mercado, optimizar recursos y ofrecer experiencias satisfactorias a los clientes.

Su implementación permite estructurar las operaciones en torno a actividades interrelacionadas, facilita la eficiencia, la continuidad y la capacidad de respuesta ante cambios del entorno (Chorna, 2021). Además, la integración de sistemas de gestión de calidad en destinos turísticos es crucial para asegurar la sostenibilidad y mejorar la competitividad, ya que la integración de sistemas de gestión de la calidad en los destinos turísticos implica la implementación de normas y procesos que garanticen la calidad de los servicios ofrecidos a los turistas (Chimbo et al., 2023).

La aplicación de metodologías como *Lean Management* y la integración de tecnologías digitales permiten optimizar la eficiencia operativa y elevar la experiencia del cliente. Además, la gestión de procesos facilita la coordinación entre departamentos y la adaptación a las expectativas cambiantes de los turistas (Chimbo et al., 2023). Entre los principales aportes de la gestión de procesos a la calidad en turismo se pueden destacar:

- Mejora de la satisfacción del cliente: Mejora la calidad de los servicios turísticos, lo que incrementa la satisfacción de los turistas y su experiencia en el destino.
- Sostenibilidad y competitividad: La gestión de la calidad contribuye a la conservación y preservación del entorno natural y cultural del destino, lo que a su vez promueve la sostenibilidad a largo plazo.
- Innovación y adaptación: La gestión de procesos impulsa la innovación y la capacidad de adaptación ante crisis o cambios en el mercado, esta permite a las empresas diferenciarse y mantener altos estándares de calidad.
- Mejora continua: El enfoque de procesos y el pensamiento orientado al riesgo, de acuerdo con la norma internacional de la serie ISO 9001, caracterizan los sistemas de gestión de calidad de las empresas líderes y aseguran su competitividad en el mercado

### **1.2.1 Subproceso ama de llaves, garante de la experiencia alojativa.**

En la literatura internacional son varios los enfoques que analizan el rol del departamento de Ama de Llaves y lo consolidan como un área esencial que conecta desde lo operativo, lo estratégico, lo humano y lo sanitario en la experiencia de servicio. Alam (2023) aporta la visión normativa y formativa mediante procedimientos estandarizados que sostienen la calidad, se enfatiza la importancia de los equipos y agentes de limpieza como soporte material de la higiene y la imagen institucional; mientras que en su análisis post-Covid, el mismo autor destaca su visión estratégica como garante de confianza y bienestar. Xavier (2023) por otra parte demuestra cómo la limpieza incide directamente en la satisfacción del huésped.

En Cuba, Mora (2024) señalan que la gestión de este departamento no se limita a tareas operativas, sino que se integra en la estrategia global de calidad, incidiendo directamente

en la satisfacción del huésped y en la reputación del establecimiento. Asimismo, enfatizan que la eficiencia del Ama de llaves depende de la planificación rigurosa de recursos humanos y materiales, así como de la capacitación continua del personal, lo que convierte en el eje de contacto entre la gestión administrativa y la vivencia del cliente. En el contexto cubano, el libro resalta que la limpieza y el confort son indicadores críticos para competir en el mercado turístico internacional, consolidándolo como garante de excelencia y sostenibilidad en la hotelería.

Asimismo, en el contexto cubano la higiene como eje central de la experiencia alojativa se valora por del Toro (2024). Esta autora demuestra que la pulcritud de habitaciones y textiles constituye un factor decisivo en la percepción de calidad, en la toma de decisiones, fidelización y bienestar de los huéspedes. Sus estudios actualizan a los profesionales de la hotelería y el turismo sobre las técnicas de limpieza y su repercusión para el logro de niveles de excelencia que excedan las expectativas

### 1.3 Gestión de la calidad.

La calidad es un pilar estratégico en la gestión turística contemporánea, que se vincula a la competencia, esta posee un concepto multifacético y dinámico, cuya interpretación y aplicación han evolucionado en los últimos años para responder a los desafíos de la sostenibilidad, la digitalización y la satisfacción de múltiples partes interesadas. A continuación, se presentan cinco conceptos de la calidad, con respaldo en investigaciones recientes.

**Tabla 1.2:** *Conceptualización de calidad según autores.*

| Perspectiva                                                       | Concepto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Autor                                         |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Calidad como valor para el cliente y cumplimiento de expectativas | La calidad se entiende principalmente como la capacidad de un producto o servicio para satisfacer o superar las necesidades y expectativas del cliente. Este enfoque, centrado en el usuario, es fundamental en la gestión de la calidad, especialmente en sectores como el turismo y los servicios, donde la percepción del cliente es determinante para la competitividad y la fidelización | (Martin et al., 2020)<br>(Ayhun et al., 2024) |

|                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Calidad como integración de valores sociales y sostenibilidad      | Se reconoce que la calidad debe responder a las necesidades actuales y futuras de la sociedad, en consideración del impacto ambiental, la inclusión social y la gobernanza responsable. Así, la calidad se convierte en un elemento clave para el desarrollo sostenible y la creación de valor compartido                                                                                    | (Martin et al., 2020)<br>(Ayhun et al., 2024)<br>(Chang et al., 2023)    |
| Calidad como gestión multidimensional y sistémica                  | La calidad es vista como un fenómeno multidimensional que abarca aspectos tangibles e intangibles, incluyendo la infraestructura, la experiencia, la innovación, la seguridad y la satisfacción de empleados y clientes. En turismo, por ejemplo, la calidad implica la gestión integral de la experiencia del visitante, la sostenibilidad del destino y la mejora continua de los procesos | (Chang et al., 2023)<br>(Ayhun et al., 2024)                             |
| Calidad 4.0: digitalización y transformación tecnológica           | El surgimiento de la Industria 4.0 ha dado lugar al concepto de Calidad 4.0, que integra tecnologías digitales, automatización, análisis de datos y conectividad para mejorar la gestión de la calidad. Este enfoque permite a las organizaciones anticipar y responder a los cambios del entorno                                                                                            | (Oliveira et al., 2024)<br>(Ayhun et al., 2024)                          |
| Calidad como co-creación y participación de las partes interesadas | La calidad contemporánea enfatiza la importancia de la participación activa de todas las partes interesadas (clientes, empleados, sociedad, proveedores) en la definición, evaluación y mejora de la calidad. La co-creación de valor y la colaboración son esenciales para lograr resultados sostenibles y relevantes en contextos complejos y cambiantes                                   | (Martin et al., 2020)<br>(Ayhun et al., 2024)<br>(Oliveira et al., 2024) |

Tendencias recientes en calidad turística:

- Sostenibilidad e innovación: La calidad se asocia cada vez más con la sostenibilidad ambiental, social y económica, y con la capacidad de innovar en productos y procesos turísticos (Santos, 2021).

- Gestión integral y herramientas de control: Se observa una diversificación de herramientas de control de calidad, incluyendo certificaciones.
- Enfoque en la experiencia y satisfacción: La calidad se mide no solo por estándares técnicos, sino por la satisfacción y lealtad del cliente y considera factores como la seguridad sanitaria, especialmente tras la pandemia de COVID-19.

Al tener en cuenta las conceptualizaciones de Calidad se hace necesario conocer la definición de calidad percibida: que no es más que la evaluación global que realiza el turista sobre la excelencia de un destino o servicio, influenciada por la imagen del destino, la seguridad percibida y la experiencia previa (Senachai, 2021).

En este sentido la gestión de la calidad: Implica la aplicación de sistemas y modelos (como ISO 9001) que aseguran la mejora continua, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. La gestión de la calidad es vista como una herramienta profesional, un modelo de gestión y un instrumento de marketing (Chorna, 2021).

Modelos y sistemas de calidad que se aplican con mayor periodicidad (Chorna, 2021):

- ISO 9001 y gestión por procesos: El estándar ISO 9001 promueve un enfoque basado en procesos y pensamiento orientado al.
- Modelos de excelencia (EFQM 2020): El modelo EFQM integra sostenibilidad, innovación y transformación.
- Herramientas de control de calidad: Incluyen certificaciones, auditorías, indicadores de desempeño y herramientas específicas para la contribución a los ODS.

### **Gestión de la Calidad V/S calidad de Gestión.**

En el ámbito de la gestión turística, distinguir entre «gestión de calidad» y «calidad de gestión» es esencial tanto para el análisis académico como para la aplicación práctica. La literatura reciente destaca sus funciones complementarias, pero distintas, para lograr la competitividad sostenible y la excelencia en el servicio.

La gestión de la calidad se refiere al conjunto estructurado de procesos, estándares y sistemas implementados para garantizar que los servicios turísticos cumplan o superen constantemente las expectativas de los clientes. En el sector turístico, esto implica la adopción de marcos como la Gestión de Calidad Total (GCT), la norma ISO 9001 y las certificaciones de calidad específicas del destino. Estos sistemas se centran en la optimización de procesos, la mejora continua y la integración de los principios de sostenibilidad (Hanandeh et. al., 2024).

Las características clave incluyen:

- Orientación a procesos: enfatiza el diseño, la implementación y el monitoreo de los procesos de prestación de servicios para lograr una calidad consistente.
- Mejora continua: implica la evaluación y mejora periódica de los estándares de servicio, a menudo mediante mecanismos de retroalimentación y evaluación comparativa.
- Centrado en el cliente: prioriza la comprensión y la satisfacción de las necesidades y expectativas cambiantes de los turistas.
- Integración con la sostenibilidad: La gestión de calidad moderna incorpora cada vez más la sostenibilidad ambiental y social como objetivos centrales, alineándose con la Agenda 2030 y las mejores prácticas globales (Chimbo, 2023).

Por otra parte, la calidad de la gestión en el sector turístico se entiende como la capacidad del equipo directivo para liderar eficazmente, tomar decisiones estratégicas, fomentar la innovación y adaptarse a los cambios del mercado. Este enfoque abarca tanto la visión estratégica como la gestión de recursos humanos, la cultura organizacional y la integración de tecnologías emergentes, elementos que resultan esenciales para la competitividad y sostenibilidad de las empresas turísticas (Papaioannou et al., 2024).

Características clave de la calidad de la gestión:

- Liderazgo y visión estratégica: un liderazgo empoderamiento y orientación a resultados impulsa la innovación, la creatividad y la motivación de los equipos, lo que se traduce en una mayor capacidad de adaptación y rendimiento organizacional.

- Eficacia operativa: la asignación eficiente de recursos, la gestión de riesgos y la promoción de una cultura de excelencia son fundamentales para mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente (Hanandeh et al., 2024).
- Adaptabilidad e innovación: la capacidad de los directivos para anticipar tendencias, adoptar nuevas tecnologías y liderar el cambio organizacional es determinante para el éxito en entornos turísticos dinámicos.
- Impacto en la competitividad: una gestión de calidad sólida se refleja en la reputación, la diferenciación y la sostenibilidad de las empresas turísticas y facilita la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

Mientras que la gestión de la calidad se centra en la implementación de sistemas y procesos (como TQM o ISO 9001) que aseguren la excelencia en el servicio, la calidad de la gestión enfatiza las dimensiones humanas y estratégicas que permiten la adopción y mejora continua de dichos sistemas. Ambas dimensiones son interdependientes: un sistema de gestión de calidad robusto requiere liderazgo competente, y una alta calidad de gestión se evidencia en la evolución y éxito de los sistemas de calidad implementados.

La gestión de la calidad proporciona la base operativa para la excelencia y sostenibilidad del servicio, mientras que la calidad de la gestión garantiza las capacidades estratégicas y humanas necesarias para sostener y mejorar esa excelencia en un entorno turístico dinámico.

### **1.3.1 Calidad en servicios hoteleros**

La gestión de la calidad en los servicios hoteleros es un pilar fundamental para la competitividad, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad en el sector turístico. Para ello se emplean diversos modelos de gestión en correspondencia con los objetivos que se persiguen y las formas de operación determinadas y estos son:

#### **1. *Total Quality Management (TQM)***

El modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM) se basa en la mejora continua de todos los procesos organizativos, este involucra a todo el personal y orienta la gestión hacia la satisfacción del cliente. Sus principios clave incluyen el liderazgo comprometido, la

participación de los empleados, el enfoque en el cliente, la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua. La implementación de TQM en hoteles ha demostrado un impacto positivo en el desempeño financiero y operativo, así como en la satisfacción y lealtad del cliente (Al-Ababneh, 2021).

## **2. Normas ISO 9001:2015**

El estándar internacional ISO 9001:2015 establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad (SGC) enfocado en la mejora de procesos, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Su adopción en hoteles contribuye a la estandarización de procedimientos, la reducción de errores, la mejora de la reputación y la obtención de ventajas competitivas. La madurez del SGC y la orientación hacia la mejora continua son factores críticos para maximizar los beneficios de la certificación (Bondar et al., 2022).

## **3. Modelos basados en la experiencia del cliente: SERVQUAL y variantes**

El modelo SERVQUAL evalúa la calidad del servicio a través de la percepción y expectativas del cliente en dimensiones como tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Su aplicación en hoteles permite identificar brechas entre lo que los clientes esperan y lo que realmente reciben, este facilita la toma de decisiones para mejorar la experiencia. Variantes como HOLSERV y LODGSERV adaptan el enfoque a las especificidades del sector hotelero (Kheddache, 2025).

Las variantes HOLSERV y LODGSERV son adaptaciones específicas del modelo SERVQUAL, diseñadas para medir la calidad del servicio en el sector hotelero y de alojamiento, respectivamente. Estas versiones buscan captar con mayor precisión las particularidades y expectativas de los clientes en estos entornos ya que superan algunas limitaciones del modelo original.

- HOLSERV es una adaptación del SERVQUAL creada para evaluar la calidad del servicio en hoteles. Este modelo ajusta las dimensiones y los ítems del cuestionario original para reflejar mejor las características del entorno hotelero, como la importancia de la interacción con el personal, la fiabilidad en la prestación de servicios y la tangibilidad de las instalaciones. HOLSERV suele centrarse en tres

dimensiones principales: tangibilidad, fiabilidad y desempeño del empleado, lo que facilita la identificación de los factores que más influyen en la satisfacción y lealtad del cliente hotelero.

- LODSERV, por su parte, es una variante del SERVQUAL orientada a la medición de la calidad en alojamientos tipo *lodge* o establecimientos de hospedaje similares. LODGSERV adapta los ítems y dimensiones del modelo original para captar aspectos específicos de la experiencia en *lodges*, como la personalización del servicio, la interacción con el entorno natural y la gestión de expectativas en contextos menos estandarizados que los hoteles tradicionales. Esta herramienta permite a los gestores de *lodges* identificar brechas entre las expectativas y percepciones de los huéspedes.

Ambos modelos, HOLSERV y LODGSERV, adaptan sus dimensiones y preguntas para ajustarse a las realidades operativas y las expectativas de los clientes en hoteles y *lodges*, respectivamente. Su aplicación permite una evaluación más precisa de la calidad del servicio, lo que resulta fundamental para la mejora continua y la competitividad en el sector turístico.

#### **4. Modelos integrados y sostenibles**

Las tendencias recientes apuntan a la integración de modelos de gestión de la calidad con enfoques de sostenibilidad y responsabilidad social, como la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el uso de herramientas como el *Balanced Scorecard* (BSC). Estos modelos consideran no solo la calidad del servicio, sino también el impacto ambiental, social y económico de la actividad hotelera (Belinska et al., 2024).

La adopción de modelos como TQM, ISO 9001:2015 y SERVQUAL, junto con la digitalización y la personalización, permite a los hoteles responder eficazmente a las demandas del mercado y fortalecer su competitividad. La Política de Calidad del Ministerio de Turismo, plantea como objetivos claves (Moreno, 2024):

- I. Disponer de un producto turístico que satisfaga las expectativas y requerimientos de nuestros clientes, a través del establecimiento de sistemas de gestión de la calidad que cumplan las exigencias de las normas internacionales ISO 9000.
- II. Garantizar el cumplimiento de las normas vigentes relacionado con la higiene, accesibilidad y seguridad en los servicios turísticos, a través del cumplimiento de las regulaciones nacionales, el respeto a la sociedad y el medio ambiente.
- III. Desarrollar un producto turístico que destaque el patrimonio cultural, incorporando de forma coherente a los elementos de imagen y comunicación, gastronomía y animación, los valores autóctonos y distintivos.
- IV. Contar con recursos humanos calificados, con elevada moral revolucionaria, motivados y comprometidos en sus respectivas funciones con el papel que desempeña el turismo en el desarrollo del país.

### **1.3.2 Calidad y su enfoque en la gestión de Relación con Clientes**

La gestión de la calidad, integrada con el enfoque de *Customer Relationship Management* (CRM), se ha consolidado como una estrategia esencial para la competitividad y sostenibilidad de las empresas turísticas y hoteleras. El CRM, entendido como un sistema integral para gestionar las relaciones con los clientes, se apoya en la calidad del servicio para maximizar la satisfacción, la lealtad y la rentabilidad a largo plazo.

El CRM en turismo y hotelería se estructura en torno a cuatro dimensiones clave: enfoque en el cliente, organización orientada al CRM, gestión del conocimiento y tecnología CRM. La calidad del servicio actúa como mediadora fundamental entre la implementación de estas dimensiones y el desempeño comercial (Baharieman et al., 2025).

- Enfoque en el cliente: Priorizar las necesidades y expectativas del cliente es el eje central del CRM. La personalización y la atención proactiva incrementan la satisfacción y la lealtad.
- Gestión del conocimiento: La recopilación, análisis y uso de datos sobre los clientes permite anticipar tendencias, personalizar servicios y mejorar la toma de decisiones.

- Tecnología CRM: La digitalización, la inteligencia artificial y la automatización facilitan la segmentación, la comunicación personalizada y la eficiencia operativa.
- Calidad del servicio: La excelencia en la prestación de servicios es el factor más influyente en la satisfacción y la retención de clientes.

La integración efectiva de calidad y CRM genera beneficios tangibles: mayor satisfacción, lealtad y retención de clientes, así como una mejora en la reputación y el desempeño financiero de los hoteles y destinos turísticos (Dwivedi et al., 2024).

Tendencias globales:

- Personalización y *engagement*: La personalización de la experiencia y la participación activa del cliente (*engagement*) amplifican el efecto positivo del CRM sobre la satisfacción y la lealtad.
- Automatización e inteligencia artificial: El uso de sistemas CRM basados en *machine learning* permite anticipar necesidades, optimizar precios y ofrecer servicios proactivos.
- E-CRM y social CRM: La integración de canales digitales y redes sociales en la gestión de relaciones permite una interacción más ágil y cercana, ya que fortalece la confianza y la fidelidad.

#### **1.4 Análisis de procedimientos enfocados a la mejora de procesos y la calidad.**

El enfoque en la mejora de procesos y la gestión de la calidad es esencial para la competitividad y sostenibilidad en el sector turístico. La aplicación de herramientas visuales como diagramas, fichas y mapas de procesos permite una gestión más eficiente, transparente y orientada a la mejora continua.

**Diagramas:** Los diagramas, como el de Ishikawa (causa-efecto) y Pareto, son fundamentales para identificar, analizar y visualizar las causas de los problemas de calidad y priorizar acciones correctivas. En turismo, estos diagramas ayudan a desglosar los factores que afectan la experiencia del cliente y la eficiencia operativa, ya que facilita la

toma de decisiones basada en datos y la comunicación entre equipos multidisciplinarios. Además, los diagramas de flujo y BPMN permiten modelar procesos, identificar cuellos de botella y proponer mejoras estructuradas (Klimecka-Tatar et al., 2024).

**Fichas de Procesos:** Las fichas de procesos documentan de manera estandarizada las actividades, responsables, entradas, salidas y KPIs de cada proceso. Su función es asegurar la trazabilidad, facilitar auditorías y servir como base para la capacitación y la mejora continua. En el contexto turístico, las fichas permiten comparar el desempeño entre diferentes áreas o establecimientos, identificar desviaciones y promover la alineación con estándares de calidad internacionales.

**Mapas de Procesos:** Los mapas de procesos ofrecen una visión global e interrelacionada de las actividades clave, de apoyo y estratégicas dentro de una organización turística. Facilitan la identificación de redundancias, ineficiencias y oportunidades de innovación, además de servir como herramienta de comunicación y alineación estratégica. Los mapas permiten visualizar la cadena de valor y priorizar intervenciones en función del impacto en la satisfacción del cliente y la rentabilidad (Abbas, 2024).

**Análisis DAFO/FODA:** El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una metodología fundamental para la planificación estratégica en turismo. Permite identificar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan la competitividad y sostenibilidad de destinos y empresas turísticas. Su aplicación facilita la formulación de estrategias adaptativas, agresivas o defensivas de modo que prioriza acciones según el contexto y los recursos disponibles. La participación de actores clave y el uso de matrices IFE/EFE enriquecen el proceso y aseguran una visión integral y consensuada (Spadaro, 2023).

**Indicadores de Calidad:** Los indicadores de calidad son métricas objetivas y subjetivas que evalúan el desempeño de servicios, procesos y destinos turísticos. Incluyen dimensiones como satisfacción del cliente, sostenibilidad, eficiencia operativa, innovación y cumplimiento normativo. La construcción de sistemas de indicadores robustos, apoyados en metodologías como AHP, Delphi o análisis de big data y sentimiento, permite un

monitoreo continuo y la identificación de áreas de mejora, ya que alinean la gestión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Hussain, 2024).

**Tableros de Control:** Los tableros de control, como el *Balanced Scorecard* (BSC) y sus variantes sostenibles, integran indicadores clave en perspectivas financieras, de clientes, procesos internos, aprendizaje y sostenibilidad. Facilitan la visualización en tiempo real del desempeño, la toma de decisiones basada en datos y la alineación estratégica de los equipos. En turismo, los tableros permiten gestionar la calidad, la sostenibilidad y la resiliencia ante crisis con la incorporación de indicadores específicos del sector y promueven la mejora continua (Hussain, 2024).

**Caracterización y Clasificación de Sistemas:** La caracterización y clasificación de sistemas en turismo implica identificar y analizar los componentes, relaciones y dinámicas de los sistemas turísticos (por ejemplo, destinos, empresas, cadenas de valor). Herramientas como la dinámica de sistemas, la modelización de redes y la taxonomía de sistemas inteligentes permiten comprender la complejidad, anticipar impactos y diseñar intervenciones más efectivas. Esta visión sistémica es esencial para la gestión integrada de la calidad, la innovación y la sostenibilidad (Cheng, 2023) (Nguyen et al., 2021).

#### **1.4.1 Análisis de Metodologías para la mejora de la calidad en Instalaciones Hoteleras.**

En la tabla referente al Anexo 1 se muestra una selección de 12 tesis de doctorado de diversos autores (Nikolaichuk et al., 2023; Mazur, 2023; Kharenko et al., 2023; Bondar et al., 2022; Ramadan et al., 2022; Varolgüneş et al., 2021; Andriani et al., 2021; Hasanah et al., 2025; Dasandara et al., 2022; Bel Haddioui, 2025; Papaioannou et al., 2024; Zhang et al., 2021) para analizar los procedimientos metodológicos empleados por cada uno de ellos y determinar las brechas que aún poseen estas investigaciones respecto al juicio del autor de la investigación.

Las tesis seleccionadas muestran avances metodológicos relevantes, pero persisten brechas como la falta de adaptación a necesidades cambiantes y personalización, falta de integración con cultura organizacional y motivación, dificultad en la implementación integral y seguimiento, enfoque limitado a corto plazo, falta de integración tecnológica y

falta de estudios cualitativos y adaptación a otros contextos, lo que representa oportunidades para futuras investigaciones en gestión de calidad hotelera.

### **1.5 Conclusiones parciales del capítulo**

- Se sientan las bases teóricas de la investigación.
- Se evidencia que la gestión de procesos es un pilar fundamental para alcanzar la excelencia operativa en el sector hotelero, ya que permite la estandarización y optimización de actividades clave.
- La calidad en los servicios hoteleros se consolida como un factor diferenciador, directamente vinculado a la satisfacción y fidelización del cliente, lo que exige una orientación estratégica hacia la mejora continua y la innovación en la prestación de servicios.

## **CAPÍTULO 2 DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente capítulo expone el procedimiento metodológico adoptado para el desarrollo de la investigación. Inicialmente, se describe la búsqueda bibliográfica realizada, la cual permitió fundamentar los antecedentes y seleccionar el enfoque metodológico más adecuado. Posteriormente, tras el análisis crítico de las fuentes consultadas, se detallan de manera estructurada las fases y etapas que componen el proceso metodológico propuesto. Esta organización garantiza la coherencia y la rigurosidad en la aplicación de los métodos, lo que facilita la replicabilidad y la validez de los resultados.

### **2.1 Antecedentes del procedimiento metodológico.**

Para la concepción del procedimiento metodológico a aplicar se consultan 12 tesis doctorales de los últimos 5 años a nivel internacional de los autores: (Nikolaichuk et al., 2023; Mazur, 2023; Kharenko, 2023; Bondar, 2022; Ramadan, 2022; Varolgüneş, 2021; Andriani, 2021; Hasanah, 2025; Dasandara, 2022; Bel Haddioui, 2025; Papaioannou, 2024; Zhang, 2021) (Ver Anexo 1) y un artículo científico de (Moreno, 2024).

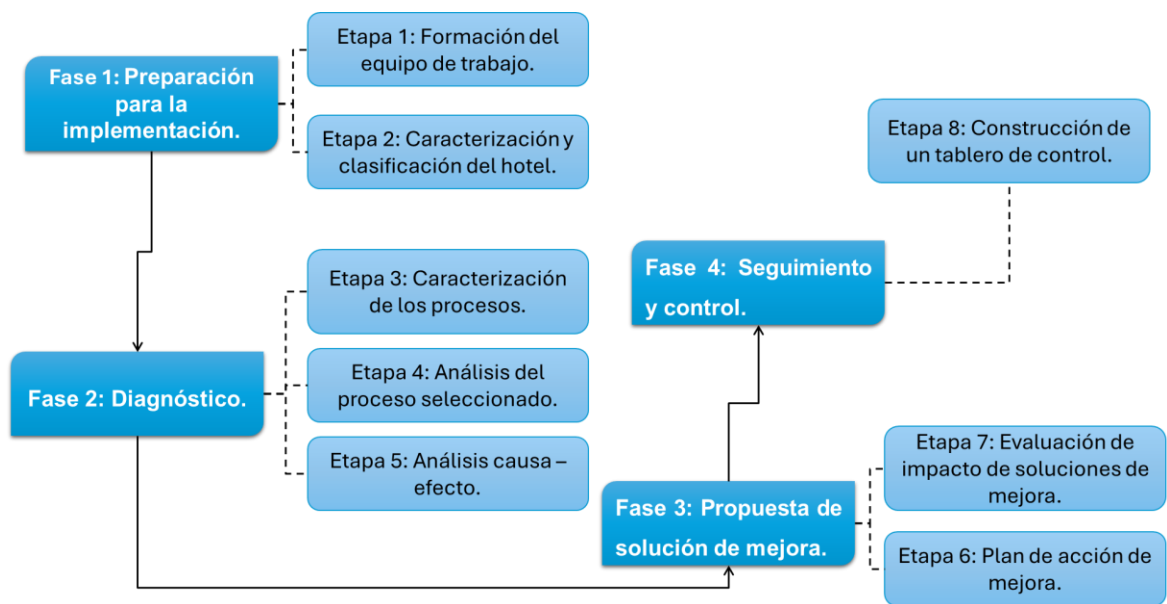
Las metodologías más robustas integran enfoques sistémicos, estándares internacionales (ISO, EFQM), y herramientas de mejora continua como *Six Sigma* y QFD. La digitalización, la integración de feedback del cliente y la formación del personal son elementos recurrentes. Las principales brechas incluyen la resistencia al cambio, la falta de integración tecnológica, la dificultad para adaptar modelos a contextos locales y deficiencias en el seguimiento y control de los procedimientos.

Esta síntesis, que se logró a partir de un análisis bibliográfico y la comparación de elementos entre los trabajos de consulta, permite al autor seleccionar los aportes positivos de cada metodología para confeccionar un nuevo procedimiento metodológico alineado con las mejores prácticas internacionales y adaptadas a las necesidades de la organización objeto de estudio.

## 2.2 Definición del procedimiento metodológico.

El procedimiento metodológico que se propone es de elaboración propia a partir de los antecedentes. Este procedimiento cuenta con 4 fases y 8 etapas distribuidas de forma operativa y que responden a las necesidades y características de esta investigación. En el mismo se evidencian rasgos de todas las investigaciones anteriores y se agregan elementos como la formación del equipo de trabajo, el análisis y definición de los procesos específicos, la creación de un plan de acción y su evaluación y la creación de un tablero de control.

**Figura 2.1:** Procedimiento metodológico.



### Fase 1: Preparación para la implementación.

En esta fase se realiza una preparación para dar inicio a la investigación. Para ello se seleccionan los participantes, se organizan y se distribuye el trabajo a realizar.

Etapa 1: Formación del equipo de trabajo.

En esta etapa se conforma el equipo de trabajo para desarrollar la investigación. En este equipo de trabajo deben incluirse factores con experiencia en el tema para que los

resultados posean mayor veracidad. Se definen los integrantes según su puesto de trabajo, años de experiencia y especialización.

Para realizar la selección de los participantes se aplica el método de expertos o Coeficiente de Kendall (Kc). Este se explica mediante el coeficiente de concordancia de Kendall (Kendall's W), una medida estadística que se utiliza para evaluar el grado de acuerdo entre varios expertos cuando estos clasifican o puntúan un conjunto de elementos. Se emplea en métodos de juicio experto para validar instrumentos, seleccionar indicadores o tomar decisiones colectivas en contextos donde la opinión de especialistas es fundamental (Henríquez-Rivas et al., 2025).

Kendall's W cuantifica la consistencia de las valoraciones de los expertos, de modo que se asigna un valor entre 0 (ausencia total de acuerdo) y 1 (acuerdo perfecto). Se utiliza cuando los expertos otorgan rangos u ordenan alternativas, lo que permite determinar si existe consenso suficiente para considerar válidas las conclusiones del grupo.

El método de expertos implica seleccionar un panel de especialistas que evalúan, clasifican o puntúan alternativas, criterios o indicadores. Posteriormente, se calcula el coeficiente de Kendall para determinar el grado de cohesión en sus juicios. Si el coeficiente indica un consenso adecuado, se considera que las decisiones o validaciones del grupo son fiables (Henríquez-Rivas et al., 2025). Para la realización de este método se procede de la siguiente forma:

- 1. Selección de expertos:** Se elige un panel de especialistas con experiencia relevante en el tema a evaluar.
- 2. Asignación de rangos:** Cada experto ordena o puntúa los elementos a analizar (por ejemplo, variables, indicadores, alternativas).
- 3. Cálculo del coeficiente de Kendall (W):** Se utiliza la siguiente fórmula estándar:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 (n^3 - n)} \quad (2.1)$$

Donde:

- ( n ) = número de elementos a clasificar
- ( m ) = número de expertos

- $(R_i)$  = suma de rangos asignados al elemento  $(i)$
  - $(S)$  = media de las sumas de rangos.
  - El resultado de  $W$  varía entre 0 (sin acuerdo) y 1 (acuerdo perfecto).
- 4. Prueba de significancia:** Se suele aplicar la prueba de chi-cuadrado para determinar si el nivel de concordancia es estadísticamente significativo.

¿Qué valor indica el nivel de concordancia?

$W < 0.3$ : Bajo acuerdo

$0.3 \leq W < 0.5$ : Acuerdo moderado

$0.5 \leq W < 0.7$ : Acuerdo considerable

$W \geq 0.7$ : Alto acuerdo o consenso fuerte.

**Etapas 2: Caracterización y clasificación del hotel.**

En esta etapa se realiza una caracterización de la instalación para poder trabajar en función de sus particularidades y necesidades específicas. Para ello se realiza una búsqueda bibliográfica sobre investigaciones antecedentes en relación con la instalación y se realizan entrevistas no estructuradas a los expertos que se consideran en la etapa anterior. Estas entrevistas se realizan para obtener una caracterización general y por procesos de la instalación. Serán también empleadas las listas de chequeo de la cadena a la que pertenece el Hotel (a nivel nacional e internacional).

La entrevista no estructurada es una técnica cualitativa que se caracteriza por su flexibilidad y ausencia de un guion fijo, permite que la conversación fluya de manera natural y que el entrevistado guíe el desarrollo del diálogo. Su principal función es explorar en profundidad percepciones, experiencias y significados, especialmente en contextos poco investigados o donde se busca comprender fenómenos complejos desde la perspectiva del participante (Elhami, 2022).

**Funcionamiento de la entrevista no estructurada**

- **Flexibilidad y espontaneidad:** El entrevistador no sigue un conjunto predeterminado de preguntas, sino que adapta sus intervenciones según las respuestas y el rumbo de la conversación, similar a una charla informal.
- **Enfoque en el entrevistado:** Se prioriza la autonomía del participante, para permitir que sus narrativas y experiencias emerjan de manera orgánica, lo que resulta útil para investigar conceptos subjetivos o poco definidos.
- **Recopilación de datos ricos:** Al no limitarse por un guion, esta técnica facilita la obtención de información detallada, matizada y contextualizada, aunque puede requerir varias sesiones para cubrir todos los temas relevantes.

Una lista de chequeo en una cadena hotelera es una herramienta estructurada que contiene ítems o tareas específicas que deben verificarse o completarse durante los distintos procesos del servicio hotelero. Su objetivo principal es asegurar la calidad, la consistencia y la satisfacción del cliente en cada punto de contacto a lo largo de la experiencia del huésped, desde la reserva hasta el check-out y la retroalimentación posterior (Quiñones, 2022).

Estas listas se utilizan para:

- Verificar que se cumplan estándares de servicio y protocolos operativos.
- Garantizar que no se omitan pasos importantes en procesos complejos o rutinarios.
- Evaluar la experiencia del cliente en diferentes etapas, como la búsqueda de información, la reserva, el check-in, la estadía, el servicio de alimentos, el check-out y la recolección de opiniones (Quiñones, 2022).
- Promover la mejora continua y la reducción de errores operativos.

## **Fase 2: Diagnóstico.**

En esta fase se realiza un diagnóstico inicial de la situación actual del hotel en función de los objetivos de la investigación. Acorde a esta determinación se realizará la toma de decisiones del trabajo a realizar. Para el diagnóstico se emplean entrevistas y revisión documental de la instalación.

Etapla 3: Caracterización de los procesos de la entidad.

En esta etapa se definen y describen los procesos del hotel con sus potencialidades y deficiencias. Es aquí donde se realiza una selección del proceso con mayor problema y se comienza a trabajar con el mismo.

Para el desarrollo de esta etapa se realiza una revisión bibliográfica y se consultan los criterios con los expertos participantes en la investigación.

Etapla 4: Análisis del proceso seleccionado.

En esta etapa se desarrolla un análisis estratégico, para ello se aplican diversas herramientas, se revisan las opiniones digitales relacionadas con el proceso para lo que se aplica una matriz de importancia – percepción. Se aplica una encuesta para determinar diversos elementos del proceso a analizar y una Matriz DAFO o FODA.

La encuesta es una técnica de recolección de datos que implica diseñar un cuestionario claro y relevante, seleccionar una muestra representativa, administrar el instrumento (de forma presencial, telefónica o en línea) y analizar los resultados (Zimba, 2023). Los pasos clave incluyen:

- Definir el objetivo y las preguntas de investigación.
- Elaborar un cuestionario con preguntas comprensibles y ordenadas lógicamente.
- Validar el cuestionario con expertos y pruebas piloto para asegurar su fiabilidad y validez.
- Distribuir la encuesta a la muestra seleccionada, implementar plataformas digitales si es necesario.
- Analizar los datos recolectados mediante métodos estadísticos apropiados y reportar los resultados mediante estándares internacionales como la lista CROSS.
- Garantizar la ética, la confidencialidad y la transparencia en todo el proceso.

La matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta estratégica que permite diagnosticar la situación interna y externa de una organización o proyecto. Su elaboración implica:

- Identificar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) relevantes para el objetivo analizado.
- Clasificar estos factores en una matriz de cuatro cuadrantes.
- Analizar la interacción entre los factores para formular estrategias que potencien fortalezas y oportunidades, y minimicen debilidades y amenazas.
- Utilizar métodos avanzados, como la ponderación de factores o la integración con otras herramientas, para priorizar acciones y mejorar la toma de decisiones.

La matriz DAFO se utiliza ampliamente para la planificación estratégica, el diagnóstico de proyectos y la toma de decisiones en entornos dinámicos (Karadzhov, 2025).

**Tabla 2.1:** Matriz DAFO.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>Elementos, recursos, habilidades, actitudes que tiene la empresa y que constituyen barreras para lograr la buena marcha del mismo.</p> <p style="text-align: center;">¿Qué se puede evitar?<br/>¿Qué debería mejorar?</p> <p style="text-align: center;"><b>Microentorno</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>Situaciones negativas externas que pueden atentar contra la empresa.</p> <p style="text-align: center;"><b>Macroentorno</b></p>                             |
| <p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>Elementos positivos que diferencian a la empresa</p> <p style="text-align: center;">¿Qué hace la empresa que la diferencia?<br/>¿Qué tiene de especial?</p> <p style="text-align: center;"><b>Microentorno</b></p>                                                                | <p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>Aquellos factores que se generan en el entorno y que pueden ser de provecho para la empresa</p> <p style="text-align: center;"><b>Macroentorno</b></p> |

*Nota: adaptado de (Karadzhov, 2025)*

Al desarrollar la tabla de 4 cuadrantes se procede a combinar los factores para generar estrategias:

- Fortalezas + Oportunidades (Estrategias FO): Usa tus fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades.
- Debilidades + Oportunidades (Estrategias DO): Supera tus debilidades con el aprovechamiento de las oportunidades externas.

- Fortalezas + Amenazas (Estrategias FA): Usa tus fortalezas para minimizar o evitar las amenazas.
- Debilidades + Amenazas (Estrategias DA): Minimiza tus debilidades y evita las amenazas; este es el cuadrante de mayor riesgo y requiere atención especial.

Luego de generar las estrategias es necesario definir acciones concretas: Traduce las estrategias en un plan de acción con pasos claros, responsables y plazos. Este se desarrollará en la etapa 6 del procedimiento metodológico.

Para definir y analizar el posicionamiento estratégico se lleva a cabo un sistema de puntuación de cada elemento por cuadrante (FO – DO – FA – DA), para ello se emplea la escala de Likert. Esta escala es una herramienta psicométrica ampliamente utilizada para medir actitudes, percepciones y opiniones, especialmente relevante en la investigación social y de gestión turística por su capacidad de transformar respuestas subjetivas en datos cuantificables y comparables.

La escala de Likert consiste en una serie de afirmaciones ante las cuales los encuestados expresan su grado de acuerdo o desacuerdo, generalmente en una escala simétrica de cinco puntos: desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”, aunque existen variantes de 4, 6, 7 o más puntos. Cada opción representa un nivel de intensidad, lo que permite captar matices en las opiniones. Las respuestas pueden sumarse o promediarse para obtener una puntuación compuesta que refleje la actitud general hacia un constructo específico (Kusmaryono, 2022).

El diseño de la escala debe considerar la claridad de las afirmaciones, la simetría de las opciones y la inclusión o no de un punto medio (neutralidad), lo que puede influir en la validez y fiabilidad de los resultados. La mayoría de los estudios emplean escalas impares (5 o 7 puntos), ya que facilitan la expresión de una postura neutral. En estudios de satisfacción hotelera o análisis de competitividad de destinos, la escala de Likert permite identificar atributos prioritarios para la mejora de servicios y comparar percepciones entre diferentes segmentos de turistas.

Etapas 5: Análisis de causa – efecto.

En esta etapa se revisan y recogen los problemas principales que tiene este proceso y se analizan las posibilidades de mejora. Para ello se consulta al equipo de trabajo y Consejo de dirección de Hotel, que son los máximo rectores del mismo.

Es necesario analizar en este punto las causas de estos problemas para llevar a cabo la siguiente fase. Para agrupar y analizar la información se lleva a cabo un diagrama Causa – Efecto o de Ishikawa.

El diagrama causa-efecto, también conocido como diagrama de Ishikawa o de espina de pescado, es una herramienta visual que se utiliza para identificar, organizar y analizar de manera estructurada las posibles causas de un problema o efecto específico. Su objetivo es descubrir la causa raíz de un problema para facilitar la toma de decisiones y la mejora continua en procesos de calidad, gestión y resolución de problemas (Chwat et al., 2023).

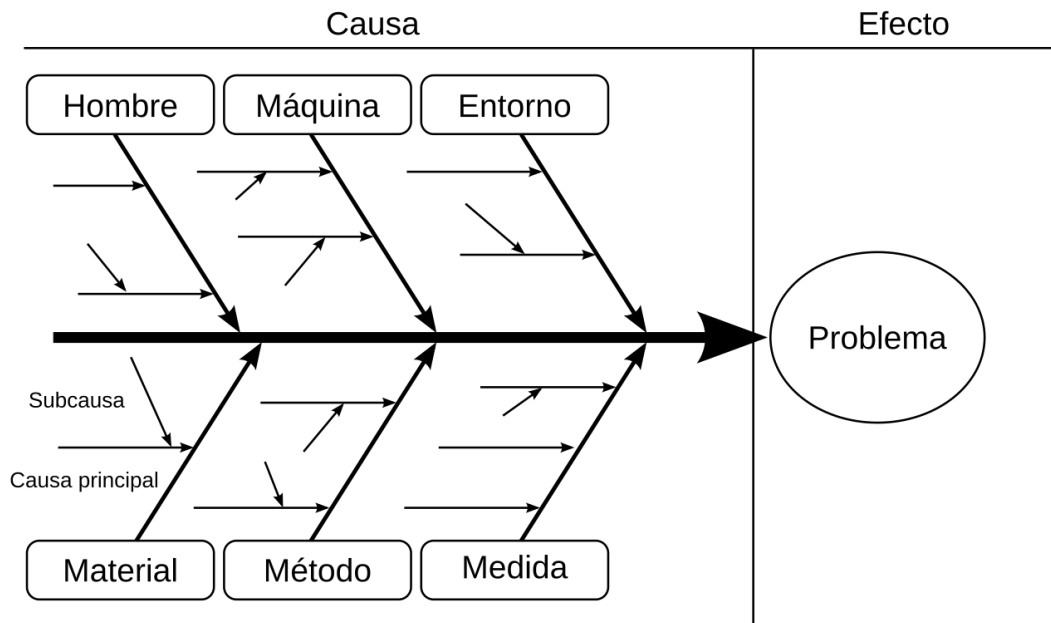
- Posee una Visualización estructurada: Representa gráficamente la relación entre un problema (efecto) y sus posibles causas, agrupadas en categorías principales (como personas, métodos, materiales, máquinas, entorno y gestión).
- Facilita el trabajo en equipo: Promueve la colaboración y el consenso en la identificación de causas, resulta útil en sesiones de lluvia de ideas y análisis de calidad.
- Tiene una Aplicación flexible: Puede adaptarse a diferentes sectores (salud, manufactura, educación, servicios) y a distintas categorías según el contexto.

Características y proceder:

- Estructura: Se dibuja un óvalo o caja que representa el problema ("efecto") en un extremo. Una línea principal (la "columna vertebral") se extiende desde él, y las líneas más pequeñas ("espinas") salen de esta columna para representar las categorías de las causas.
- Categorías: Las causas se agrupan en diferentes categorías. En la manufactura, comúnmente se utilizan las "6M": Mano de Obra, Máquina, Método, Material, Medición y Medio Ambiente. Para servicios, las categorías pueden ser Personal, Procedimientos, Políticas, etc.

- **Análisis:** Se realiza una lluvia de ideas para identificar las causas específicas dentro de cada categoría y se añaden como subcausas en las espinas correspondientes.
- **Objetivo:** El propósito es visualizar las relaciones entre las causas y el problema principal y facilitar así la discusión, el análisis y la priorización de las áreas de mejora.

**Figura 2.2:** Diagrama Causa – Efecto.



*Nota: adaptado de (Chwat et al., 2023).*

### **Fase 3: Propuesta de solución de mejora.**

A este punto de la investigación se determina la solución de mejora que está en correspondencia con los problemas detectados con anterioridad. Se desarrolla un plan de acción de mejora que responda a los intereses de la instalación.

#### **Etapas 6: Plan de acción de mejora.**

En la presente etapa se confecciona el plan de mejora correspondiente de acuerdo a las deficiencias detectadas con anterioridad. Este debe contener datos específicos de responsable, implicados y plazo a cumplir para obtener los resultados esperados.

Un plan de solución de mejoras es un documento o proceso estructurado que define acciones concretas para resolver problemas identificados y optimizar procesos, productos o servicios dentro de una organización. Su objetivo es cerrar brechas entre el estado actual y el deseado y asegurar la alineación con los objetivos estratégicos y la sostenibilidad de los cambios (Heikkinen, 2023).

Un plan de mejora incluye:

- Diagnóstico inicial: Identificación y análisis de problemas o áreas de oportunidad. Realizar una evaluación del estado actual para identificar brechas y áreas de mejora. Utilizar herramientas como análisis de madurez, benchmarking o análisis de causa raíz.
- Definición de objetivos claros y medibles. Establecer metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo (SMART).
- Diseño de acciones específicas: Qué se hará, quién lo hará, cuándo y con qué recursos. Determinar acciones concretas, responsables, recursos necesarios y plazos. Priorizar acciones según impacto, factibilidad y recursos disponibles (Heikkinen et al., 2023).
- Implementación, seguimiento y evaluación: Ejecución de las acciones, monitoreo de avances y evaluación de resultados para asegurar la efectividad y sostenibilidad (Cardoso, 2021). Monitorear el avance, medir resultados y ajustar el plan según sea necesario. Documentar aprendizajes y estandarizar mejoras exitosas.

**Tabla 2.2:** Plan de mejoras.

| PLAN DE MEJORAS |        |                     |                        |          |              |             |                         |
|-----------------|--------|---------------------|------------------------|----------|--------------|-------------|-------------------------|
| Objetivos       | Tareas | Responsable de Área | Tiempos (Inicio – Fin) | Recursos | Financiación | Seguimiento | Responsable Seguimiento |
|                 |        |                     |                        |          |              |             |                         |

*Nota: adaptado de (Heikkinen, 2023).*

Etapas 7: evaluación de impacto de soluciones de mejora.

En esta etapa se realiza una evaluación del impacto de las soluciones propuestas en el plan de mejoras en correspondencia con la aplicación del mismo. Para ello se realiza un mapa de flujos de valor en función del cliente.

El mapa de flujos de valor (Value Stream Map, VSM) es una herramienta visual que permite analizar y mejorar los procesos desde la perspectiva del cliente, mediante la identificación de actividades que agregan valor y aquellas que generan desperdicio (Hussain, 2023). Para elaborarlo se procede de la siguiente forma:

#### 1. Definir el alcance y el cliente

- Identifica el proceso a mapear y el cliente objetivo (interno o externo).
- “Value streams are the whole set of activities, resources, and information required to provide a product or service to a customer”.

#### 2. Mapear el estado actual

- Documenta todas las etapas del proceso desde la solicitud del cliente hasta la entrega del producto o servicio.
- Recoge datos clave: tiempos de ciclo, tiempos de espera, inventarios, responsables y flujos de información (Hussain, 2023).
- Incluye la perspectiva del cliente: “This study aims to improve the buying experience for both customers and providers by presenting a conceptual basis which seeks to expand the usual understanding, representation, mapping and measurements of the different value and non-value stages of a customer purchase journey (CPJ)”.

#### 3. Identificar actividades de valor y desperdicio.

- Clasifica cada etapa según aporte valor al cliente o no.
- “VSMs help the team see how value flows to the customer, and where waste exists”.
- Analiza los puntos de contacto y la experiencia del cliente en cada fase.

#### 4. Analizar y priorizar mejoras.

- Detecta cuellos de botella, tiempos muertos y actividades sin valor.
- Prioriza mejoras que impacten directamente en la satisfacción y experiencia del cliente.

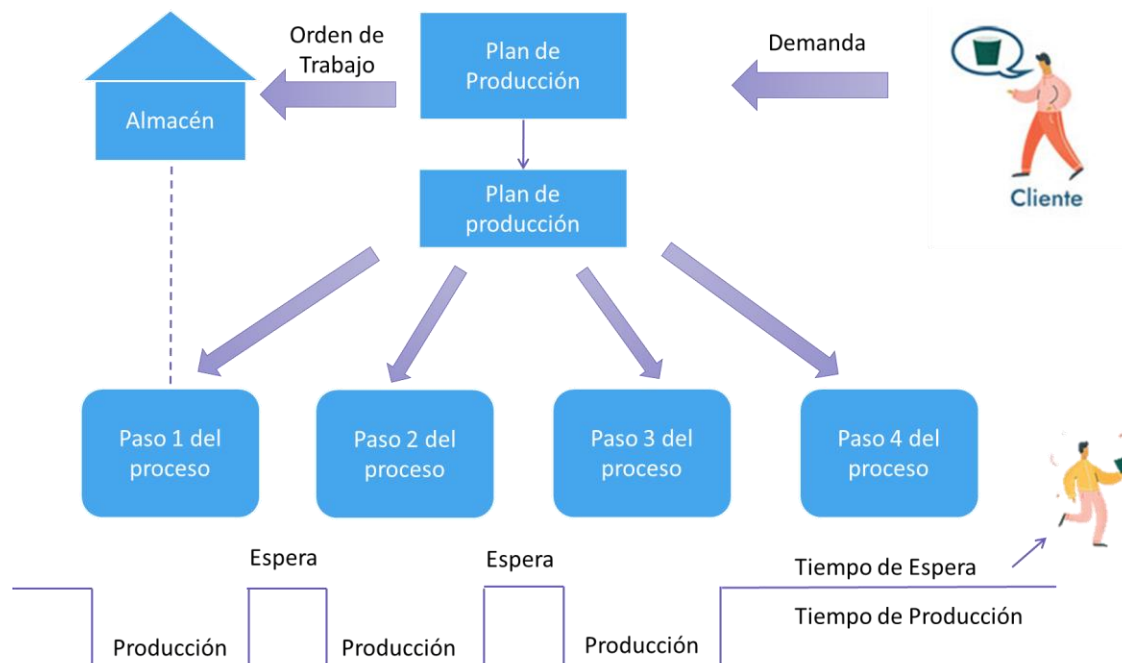
#### 5. Diseñar el estado futuro.

- Propón cambios para eliminar desperdicios y optimizar el flujo de valor.
- “The proposed methodology would encourage industry personnel during decision-making processes, which would lead to improvements in production in industry 4.0” (Tripathi, 2021).

#### 6. Implementar y monitorear.

- Ejecuta las mejoras y monitorea indicadores clave (tiempo de ciclo, satisfacción del cliente, etc.) (Tripathi, 2021).

**Figura 2.3:** Ejemplo de Mapa de flujos de valor en función del cliente.



#### Fase 4: Seguimiento y control.

En esta fase se realiza seguimiento a las medidas y mejoras realizadas para poder controlar de forma segura y dar garantía del funcionamiento del procedimiento y las soluciones propuestas para erradicar los problemas detectados.

#### Etapas 8: Construcción de un tablero de control.

En este punto se revisan los indicadores que mide el hotel, la necesidad de incrementar nuevos indicadores y la periodicidad de retroalimentación luego de realizar el control. Esta etapa se realiza para garantizar la mantención de la revisión y control del plan de mejora y su actualización acorde a nuevos problemas y situaciones.

Un tablero de control (*dashboard*) es una herramienta visual que centraliza, organiza y presenta indicadores clave de desempeño (KPIs) para facilitar la toma de decisiones en tiempo real y el monitoreo de procesos organizacionales (Nunes et. al., 2024). Su diseño y desarrollo requiere un enfoque sistemático para asegurar su utilidad y alineación con los objetivos estratégicos. Los pasos a seguir para su concepción son:

##### 1. Definir objetivos y usuarios

- Identifica los objetivos estratégicos y operativos que el tablero debe apoyar.
- Determina quiénes serán los usuarios principales y cuáles son sus necesidades de información.
- “The selection of proper criteria for the implementation of an effective dashboard is critical for the health care organization since they are designed with a high-tech and content-based environment”.

##### 2. Seleccionar indicadores clave (KPIs)

- Elige KPIs relevantes, medibles y alineados con los objetivos definidos.
- Prioriza indicadores que permitan evaluar desempeño, detectar desviaciones y tomar decisiones oportunas.
- *“The implementation of new indicators and the consultation of graphs and visual elements present in the dashboards... enabled senior managers to make detailed*

*and precise analyses, which led to faster and more considered decisions”* (Nunes et. al., 2024).

### 3. Recopilar y estructurar datos

- Asegura la calidad, disponibilidad y actualización de los datos.
- Integra fuentes de datos diversas y automatiza la recolección cuando sea posible.

### 4. Diseñar la visualización

- Selecciona tipos de gráficos y visualizaciones adecuados para cada KPI (barras, líneas, mapas, etc.).
- Organiza la información de forma clara, jerárquica y fácil de interpretar.
- Incluye funcionalidades como alertas, filtros y personalización según el usuario (Viera, 2021).

### 5. Implementar y validar

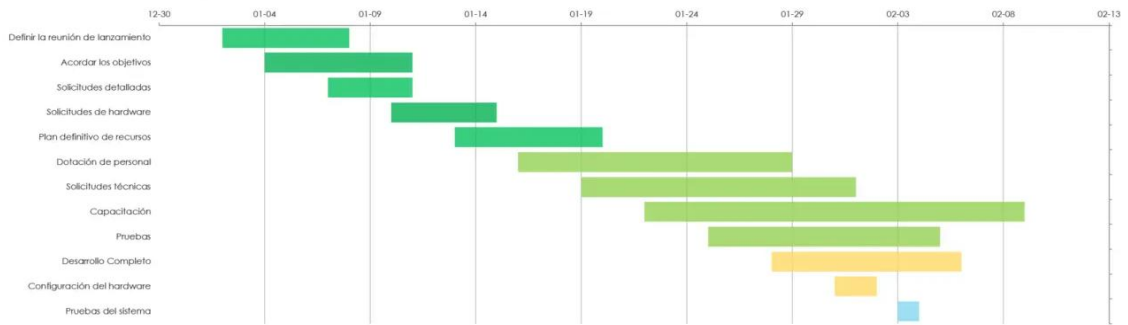
- Desarrolla el tablero con el empleo de herramientas especializadas (*Power BI*, *Tableau*, etc.).
- Valida el diseño y la funcionalidad con los usuarios finales, ajustar según su retroalimentación.

### 6. Monitorear y actualizar

- Realiza seguimiento continuo del uso y la efectividad del tablero.
- Actualiza KPIs y visualizaciones conforme cambien los objetivos o necesidades (Nunes et al., 2024).

**Figura 2.4:** Ejemplo de Tablero de control.

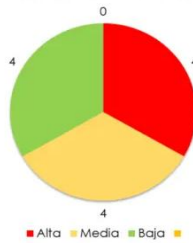
#### CRONOGRAMA DE LA TAREA



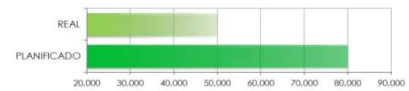
#### % DE ESTADO DE LA TAREA



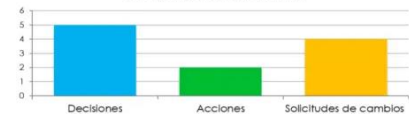
#### % DE PRIORIDAD DE LA TAREA



#### PRESUPUESTO



#### ELEMENTOS PENDIENTES



*Nota: adaptado de (Viera, 2021) (Nunes et. al., 2024).*

## 2.3 Conclusiones parciales del capítulo.

En este capítulo se realizó una consulta bibliográfica para diseñar el procedimiento metodológico pertinente para la investigación de acuerdo a las necesidades y características del sector turístico. Se definió el procedimiento metodológico a emplear y se detalló cada fase y etapa con las herramientas que conlleva el mismo para llevar a cabo su aplicación en la instalación Hotel Starfish Varadero.

### **CAPÍTULO 3 APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.**

En el presente capítulo se lleva a cabo el desarrollo del procedimiento metodológico propuesto para su aplicación en la instalación objeto de estudio. Para el desarrollo del mismo se siguen las fases y pasos propuestas, y se aplican las herramientas descritas con anterioridad para la obtención de los resultados de la investigación.

#### **3.1 Resultados de la aplicación del procedimiento metodológico.**

##### **Fase 1: Preparación para la implementación.**

Etapas 1: Formación del equipo de trabajo.

En esta etapa se realiza una selección de los principales especialistas de la instalación, para ello se tiene en cuenta los estudios y titulaciones de los candidatos y se decide la realización de un método de expertos para validar la selección realizada.

***Tabla 3.1: Expertos seleccionados para integrar el equipo de trabajo.***

| <b>Experto</b>            | <b>Especialidad</b>   | <b>Puesto de trabajo</b>                              | <b>Años de experiencia</b> |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------|
| Gabriel Varela Castro     | Dirección empresarial | Director general                                      | 15                         |
| Jhon Eniel Wong Fernández | Gestión empresarial   | Subdirector General                                   | 8                          |
| Esther Álvarez González   | Alojamiento hotelero  | Ama de llaves                                         | 15                         |
| Eulalia Landa González    | Calidad               | Jefa de Departamento de Calidad y Relaciones Públicas | 10                         |
| Lidis Erelia Castellanos  | Alojamiento           | Jefa de Recepción                                     | 18                         |

Aplicación del método de expertos para validar la concordancia del equipo de trabajo.

Para ello se procede mediante la determinación de los indicadores/criterios a evaluar (Ver Anexo 3). Se determinaron 5 criterios fundamentales y se le otorgó nivel de prioridad de 1 (muy bajo) – 5 (muy alto) según escala de Likert.

El resultado que se obtiene para  $W = 0.92$ , lo que indica que existe una concordancia muy alta y favorable entre los expertos. Al ser un valor muy cercano a 1 se valida que los juicios no son aleatorios y hay consenso sobre la importancia de los criterios evaluados. En esta evaluación no se admitió empates de rangos por parte de un mismo experto.

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 (n^3 - n)} = \frac{12 \times 230}{25^2 (125^3 - 5)} = 0.92 \quad (3.1)$$

Etapla 2: Caracterización y clasificación del hotel.

Para llevar a cabo la clasificación y caracterización del hotel se realizan entrevistas no estructuradas con los miembros del equipo de trabajo considerados aptos para la investigación con anterioridad. Se consultaron también las listas de chequeo del Departamento de Calidad y resultados de inspecciones recurrentes para conocer a fondo los elementos esenciales de la instalación.

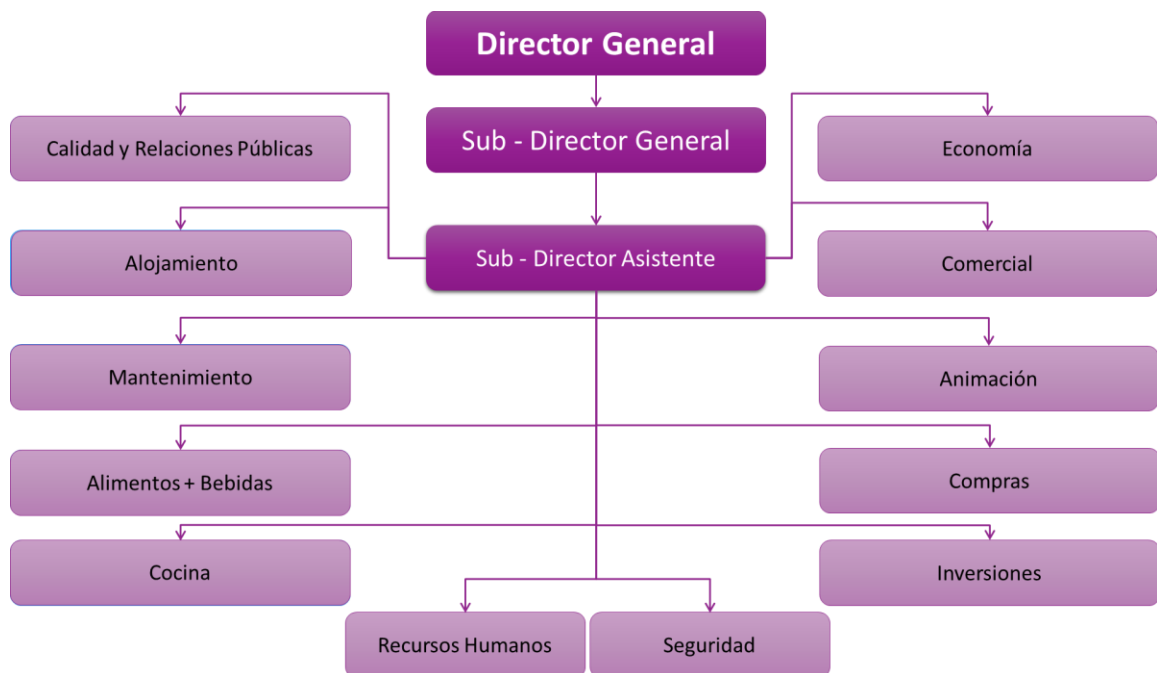
El Hotel Starfish Varadero trabaja bajo la modalidad de Todo Incluido. Está muy cerca de uno de los centros comerciales y de convenciones más conocidos de la ciudad. Cuenta con 411 habitaciones luminosas y decoradas en colores alegres. Todas ellas se reparten entre el edificio principal y 10 bungalos. Ofrecen baño privado, aire acondicionado, teléfono, televisión y secador de pelo, entre otros servicios. La recepción está disponible las 24 horas del día. Además, podrá disfrutar de 3 piscinas y maravillosas zonas ajardinadas. El hotel también ofrece facilidades a las personas con discapacidad, ya que hay habitaciones adaptadas y facilidades para personas en silla de ruedas por todo el edificio.

Las habitaciones están dotadas con cuarto de baño con secador de pelo, aire acondicionado, corriente eléctrica de 220 V, caja de seguridad, radio, minibar, teléfono y televisión con canales vía satélite. Se puede escoger entre habitaciones estándar, junior suites, suites o bungalos. Asimismo, se ofrecen habitaciones que están adaptadas a las personas con necesidades especiales de movilidad.

La instalación cuenta con contrato de administración, forma administrativa que comprende el liderazgo de un director general extranjero, un subdirector general cubano y demás miembros del Consejo de Dirección de nacionalidad cubanas, es posible además la contratación de asesores de los diferentes servicios de otras nacionalidades mediante la operación de la Blue Diamond, cadena extranjera que opera el hotel en combinación con Cubanacan por la parte cubana.

El hotel cuenta con una estructura organizacional que se divide en 12 departamentos, que se rigen por la Dirección y Subdirección general de la instalación. La distribución de estos departamentos se puede ver en la figura 3.1.

**Figura 3.1:** Diagrama organizacional de la instalación Hotel Starfish Varadero.



## Fase 2: Diagnóstico.

Etapas 3: Caracterización de los procesos.

Para llevar a cabo esta etapa se confecciona una tabla para agrupar los procesos de la instalación con sus potencialidades y deficiencias mediante la entrevista a los expertos y la

consulta bibliográfica. Los procesos se seleccionan de acuerdo con el flujo de procesos de que se maneja en la instalación.

**Tabla 3.2:** *Análisis de Principales procesos de la instalación.*

| <b>Proceso principal</b> | <b>Descripción</b>                                                                                                                              | <b>Potencialidades</b>                                                                                                                                                                                | <b>Deficiencias</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alojamiento              | <p>Gestión de reservas, check-in, check-out, atención al cliente</p> <p>Asignación y preparación de habitaciones, housekeeping, lavandería.</p> | <p>Cuenta con un equipo de trabajo preparado.</p> <p>Posee actualmente un asesor extranjero con experiencia.</p> <p>Posee personal calificado.</p> <p>Jefe de departamento con vasta experiencia.</p> | <p>Los subprocesos internos no funcionan correctamente (lavandería, revisiones, control)</p> <p>Las relaciones con los prestadores de servicios son deficientes.</p> <p>El servicio de reposición de habitaciones presenta dificultades (no se cumplen los tamaños normados de los envases, dotación de habitaciones, reposición de amenidades, calidad de los productos).</p> <p>La fluctuación del personal.</p> <p>Gestión de inventarios con dificultades (áreas públicas, habitaciones y oficinas sin actualización de movimientos) (productos ociosos en almacenes).</p> <p>Mobiliario deteriorado</p> <p>Deficiencias en Control Interno (Por ausencia de personal no se controla con periodicidad la calidad de las labores diarias, conservación de los recursos)</p> <p>Estado de deterioro de las habitaciones</p> <p>Poca correspondencia con la categoría de habitaciones.</p> <p>Intercambio entre los eslabones de la cadena de mandos.</p> <p>Políticas de cuadro débiles y sin reservas.</p> <p>Aumento de quejas de clientes <i>post travel</i> y durante la estancia.</p> <p>Responsabilidad Material por pérdidas de bienes materiales (más de 3 millones de pesos en el último año).</p> |

| <b>Proceso principal</b> | <b>Descripción</b>                                                 | <b>Potencialidades</b>                                                                                                                                     | <b>Deficiencias</b>                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alimentos y bebidas      | Producción y servicio en restaurantes, bares y <i>room service</i> | Personal calificado.<br>Jefe de departamento con vasta experiencia.<br>Cumplimiento de sus funciones adecuado.<br>Subprocesos con correcto funcionamiento. | Fluctuación del personal.<br>Control de pérdidas de insumos y responsabilidad material .<br>Control de costos.<br>Distribución de personal e insumos.<br>Falta de cultura del detalle en la atención a los clientes. |
| Animación                | Entretenimiento , mini club.                                       | Personal con experiencia, Capacitación.                                                                                                                    | Animación con falta de personal.<br>Necesidad de mejorar el plan de actividades.<br>Presupuesto reducido.<br>Políticas de cuadro débiles.                                                                            |
| Servicios adicionales    | Spa, <i>wellness</i> , <i>business center</i>                      | Personal con experiencia                                                                                                                                   | Los servicios de spa y gimnasio poseen mobiliario deteriorado.                                                                                                                                                       |
| Gestión financiera       | Facturación, cobros, control de costes, análisis de rentabilidad   | Cuentas por pagar se encuentra a un 5 %<br>Calificación del personal                                                                                       | Impagos de las agencias<br>Discrepancias de la facturación interna con las agencias<br>Cuentas envejecidas 32%<br>Fluctuación laboral.                                                                               |
| Marketing y ventas       | Promoción, gestión de canales de distribución, fidelización        | Imagen fiel de la instalación<br>Contenido en redes sociales                                                                                               | Poca autonomía de la instalación<br>Elementos tecnológicos e insumos deficientes                                                                                                                                     |
| Recursos humanos         | Selección, formación y gestión del personal                        | Personal calificado y con experiencia<br>Plantilla cubierta<br>Correcta comunicación con                                                                   | Dificultades en la captación de trabajadores.<br>Falta de gestión en diversos subprocesos.                                                                                                                           |

| Proceso principal | Descripción                                                                 | Potencialidades                                                                                                                          | Deficiencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mantenimiento     | Conservación de instalaciones<br>Control energético y recursos hidráulicos. | los proveedores de servicios y agencia empleadora<br><br>Equipo de trabajo con experiencia<br>Funcionamiento correcto de los subprocesos | Deficiencias en el acompañamiento a trabajadores en situaciones laborales complejas.<br><br>Falta de suministros.<br>Presupuesto no tiene correspondencia con los precios altos de los productos.<br>Insumos de altos precios y baja calidad.<br>Plantilla incompleta.<br>Políticas de cuadro débiles y sin reservas. |
| Seguridad         | Seguridad de huéspedes y empleados                                          | Plantilla de departamento completo<br>Comunicación y gestión interna correctos<br>Cumplimiento de sus funciones con bajas incidencias.   | Control interno en función de preservar los bienes del estado (aumentar)                                                                                                                                                                                                                                              |

*Nota: obtenido a partir de las estructuras, informe de cierre de año de la instalación. Review Pro.*

De acuerdo a la caracterización de los procesos de la instalación se determina por los miembros del equipo de trabajo que el proceso con mayores deficiencias es el proceso de Alojamiento (Subproceso: Asignación y preparación de habitaciones, *housekeeping*; departamento de Ama de llaves). Este proceso, de acuerdo con el informe anual de cierre de año de la instalación se concibió como el de menor índice de calidad con una puntuación de 3.9 en escala de 5 puntos.

Para corroborar la información se consultan diversas plataformas que agrupan opiniones de clientes y que representan puntera en la industria hotelera: línea FOC (*Fields of control*, de Blue Diamond) donde se accede desde la instalación a las opiniones de clientes de forma

constante, TripAdvisor, Google. El resumen de estas opiniones se corrobora con el departamento de calidad de la instalación y su acceso al programa *Review Pro*.

En correspondencia con las deficiencias detectadas en este análisis se desarrolla una revisión de las quejas, opiniones de clientes y reclamaciones, de estas se obtiene como información que del total de quejas de la instalación el 65 % de ellas se corresponden con este proceso y esto trae gastos innecesarios de la instalación debido a la necesidad de ofrecer servicios extra como cortesía para mitigar el impacto de estas inconformidades respecto a la calidad del servicio que se ofrece (cenas, *upgrade* de habitación, *late check out*, otros).

Para ampliar la información acerca de este proceso y sus características se lleva a cabo la siguiente etapa que permite un análisis profundo.

Etapa 4: Análisis del proceso seleccionado.

En la etapa anterior se determina como proceso con mayores deficiencias en la instalación el proceso de Alojamiento en el Hotel Starfish Varadero. El proceso de alojamiento constituye el núcleo de la experiencia del huésped y es fundamental para la operación y rentabilidad del establecimiento. Este proceso abarca una serie de actividades interrelacionadas, diseñadas para satisfacer las necesidades del cliente desde la reserva hasta la salida, y se apoya en procedimientos estandarizados que garantizan calidad, eficiencia y cumplimiento de expectativas.

El proceso de alojamiento puede dividirse en varias fases principales, cada una con subprocesos específicos:

### **1. Reserva y pre – llegada**

- Gestión de reservas: Incluye la recepción y confirmación de solicitudes de alojamiento a través de diversos canales (web, teléfono, agencias, etc.).
- Asignación de habitaciones: Se verifica la disponibilidad y se asignan habitaciones según
- Comunicación previa: Envío de confirmaciones, información relevante y servicios adicionales disponibles.

## **2. Llegada y *check-in***

- Recepción y registro: El huésped se presenta en la recepción, se verifica la reserva y se realiza el registro de datos personales y de pago.
- Entrega de llaves/acceso: Se proporciona el acceso a la habitación, junto con información sobre servicios y normas del hotel.
- Atención personalizada: Se resuelven dudas y se ofrecen servicios adicionales (concierge, transporte, etc.).

## **3. Estancia (Subproceso con mayores deficiencias)**

- Servicios de habitación: Limpieza, mantenimiento, room service, atención a solicitudes especiales.
- Gestión de incidencias: Resolución de problemas técnicos o de servicio durante la estancia.
- Consumo de servicios adicionales: Uso de instalaciones como restaurante, spa, gimnasio, actividades recreativas, etc. (Alam, 2023) (Chen, 2023).

## **4. Salida y *check-out***

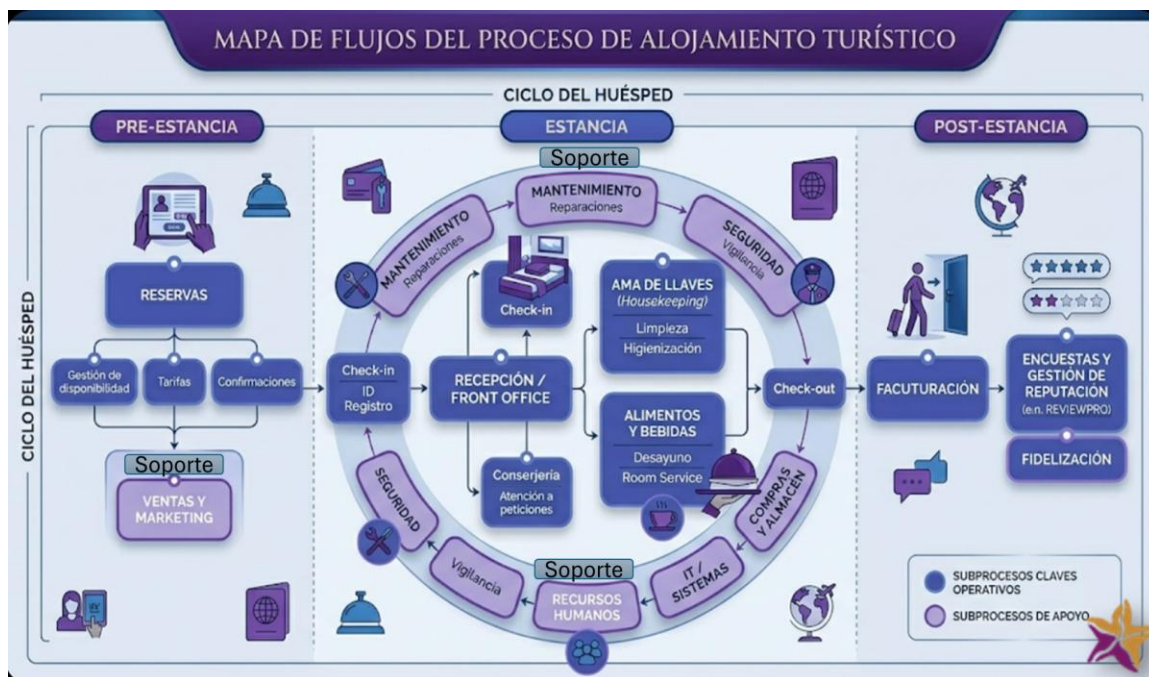
- Revisión de cuenta: Presentación y verificación de cargos por alojamiento y servicios consumidos.
- Pago y cierre de estancia: Liquidación de la cuenta y devolución de depósitos si corresponde.
- Recopilación de feedback: Solicitud de opiniones o encuestas de satisfacción.

## **5. Post – estancia**

- Seguimiento: Envío de agradecimientos, promociones y gestión de programas de fidelización.
- Gestión de reclamaciones: Atención a posibles quejas o solicitudes posteriores a la salida (Allam, 2023) (Chen, 2023).

De acuerdo a las características de este proceso, se observa su relación directa e indirecta con todos los demás procesos de la instalación y al tener en cuenta que es el proceso básico de las instalaciones hoteleras, se determina la significación de su mejora.

***Figura 3.2: Mapa de flujos del proceso de alojamiento que se domina en la instalación.***



Para conocer su situación actual con profundidad y su posicionamiento estratégico se lleva a cabo una Matriz DAFO. Luego de realizar la matriz con sus elementos teóricos se procede a la asignación de un valor numérico a consideración del equipo de trabajo en función de sus conocimientos para poder determinar numéricamente el posicionamiento del proceso de forma estratégica y poder redireccionarlo. Para esto se emplea la escala de Lickert con valores de 1 – 5.

**Tabla 3.3:** Matriz DAFO.

| Microentorno                                                                                                                                                                                                                                                               | Macroentorno                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca comunicación entre los diversos mandos.</li> <li>- Productos de calidad ociosos que afectan el cumplimiento de estándares</li> <li>- Dependencia de prestadores de servicios para garantizar la operación diaria.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad de Empresas prestadoras de servicios.</li> <li>- Variación de precios de los productos básicos.</li> <li>- Especialización del alojamiento a nivel nacional e internacional.</li> <li>- Aumento de los estándares de calidad.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralización de la gestión y Falta de control.</li> <li>- Inmueble en mal estado.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento del sector no estatal en la rama del alojamiento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Fortalezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación y especialización del personal.</li> <li>- Capacidad de respuesta de los trabajadores.</li> <li>- Rendimiento e intercambio con los procesos de apoyo.</li> <li>- Presencia de asesoramiento permanente de la cadena Blue Diamond.</li> <li>- Ubicación privilegiada de la planta habitacional respecto al principal atractivo (la playa).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de experiencias en lugar de solo productos.</li> <li>- Especialización del alojamiento a nivel nacional e internacional.</li> <li>- Implemento de nuevos métodos y herramientas de desarrollo del turismo (Alojamiento).</li> <li>- Crecimiento del turismo a nivel mundial.</li> <li>- Incremento de mercados turísticos.</li> </ul> |

De acuerdo a la definición de los elementos de la matriz DAFO se obtienen los siguientes resultados:

**Figura 3.3:** Salida de Excel de la Matriz DAFO del proceso de Alojamiento en Hotel Starfish Varadero.

|             |          | Oportunidades |     |     |     |     | Promedio | Amenazas |     |     |     |     | Promedio |
|-------------|----------|---------------|-----|-----|-----|-----|----------|----------|-----|-----|-----|-----|----------|
|             |          | O1            | O2  | O3  | O4  | O5  |          | A1       | A2  | A3  | A4  | A5  |          |
| Fortalezas  | F1       | 5             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4,2      | 4        | 3   | 5   | 5   | 5   | 4,4      |
|             | F2       | 5             | 4   | 4   | 3   | 3   | 3,8      | 5        | 5   | 5   | 5   | 4   | 4,8      |
|             | F3       | 4             | 4   | 3   | 4   | 3   | 3,6      | 4        | 3   | 4   | 4   | 4   | 3,8      |
|             | F4       | 4             | 4   | 5   | 5   | 4   | 4,4      | 4        | 3   | 5   | 5   | 3   | 4        |
|             | F5       | 3             | 3   | 3   | 4   | 4   | 3,4      | 3        | 3   | 4   | 3   | 4   | 3,4      |
|             | Promedio | 4,2           | 3,8 | 3,8 | 4   | 3,6 |          | 4        | 3,4 | 4,6 | 4,4 | 4   |          |
| Debilidades | D1       | 4             | 5   | 5   | 3   | 3   | 4        | 2        | 2   | 4   | 4   | 3   | 3        |
|             | D2       | 4             | 5   | 3   | 4   | 5   | 4,2      | 3        | 3   | 4   | 4   | 2   | 3,2      |
|             | D3       | 4             | 5   | 4   | 4   | 4   | 4,2      | 5        | 4   | 3   | 3   | 2   | 3,4      |
|             | D4       | 4             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4        | 3        | 2   | 4   | 4   | 3   | 3,2      |
|             | D5       | 4             | 4   | 3   | 4   | 4   | 3,8      | 3        | 3   | 5   | 4   | 2   | 3,4      |
|             | Promedio | 4             | 4,6 | 3,8 | 3,8 | 4   |          | 3,2      | 2,8 | 4   | 3,8 | 2,4 |          |

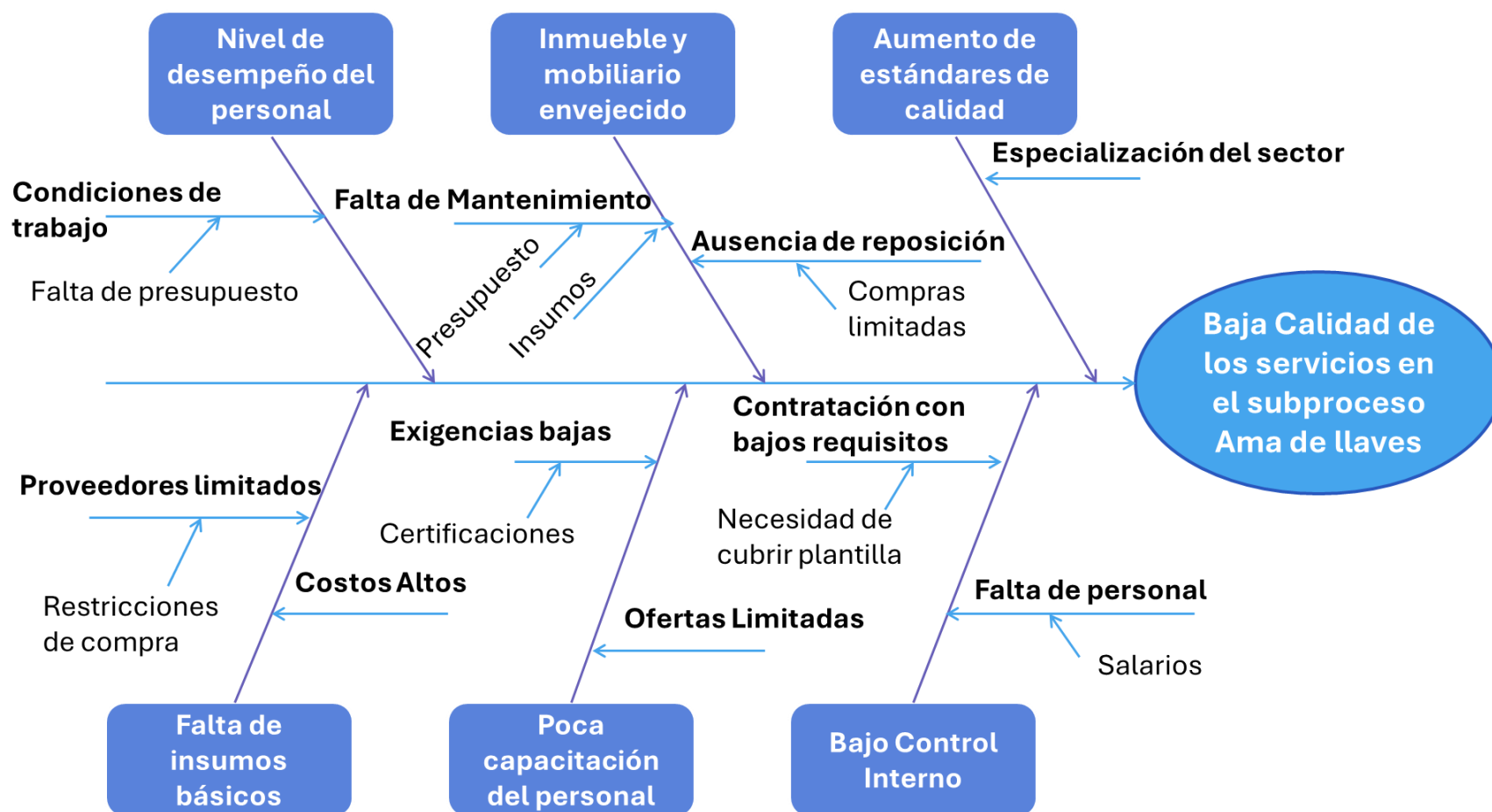
Según los resultados de los cuadrantes de la matriz el proceso de alojamiento del Hotel Starfish Varadero se encuentra en posición defensiva (valor del cuadrante: 102), pero con una ligera diferencia de la posición de mejora (101) y algo más alejada de la ofensiva (97). En relación con las estrategias a aplicar se definen de la siguiente forma:

- De acuerdo a la posición defensiva es necesario potenciar la fortaleza 2 (capacidad de respuesta de los trabajadores) para enfrentar las amenazas como la 3 (especialización del alojamiento a nivel internacional) y la 4 (Aumento de los estándares de calidad). Se precisa en este punto tener en cuenta las demás amenazas que se quedan con parámetros de enfrentamiento bajos como la 3, 4 y 5 (ver tabla 3.3 y figura 3.2).
- Con motivo de la pequeña diferencia entre el cuadrante actual de posicionamiento y la posición de mejora (1 punto) se debe trabajar en el desarrollo de estrategias de mejora que mitiguen las debilidades que se tienen y, de esta forma, poder aprovechar las oportunidades correspondientes.
- Se deben potenciar las fortalezas 1 y 4 para aprovechar al máximo todas las oportunidades que se poseen, de esta forma se logra mejorar el lugar que se posee en el posicionamiento estratégico.

#### Etapa 5: Análisis de causa – efecto.

En esta etapa se llevó a cabo una lluvia de ideas con el equipo de trabajo para relacionar las causas principales del problema (Baja calidad de los servicios en el proceso de alojamiento) con sus subcausas y mediante la técnica de tarjado (Ver Anexo 4) se establece un nivel de prioridad para el plan de mejoras a desarrollar en la instalación.

**Figura 3.4:** Diagrama Causa Efecto de la Baja Calidad en los servicios de alojamiento del Hotel Starfish Varadero.



**Fase 3: Propuesta de solución de mejora.**

| PLAN DE MEJORAS            |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                          |                                                 |                                                          |              |                                          |                                                                                     |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos                  | Tareas                                                                                                                                                                                                                                                                      | Responsable de Área                                                      | Tiempos (Inicio – Fin)                          | Recursos                                                 | Financiación | Seguimiento                              | Responsable Seguimiento                                                             |
| Periodicidad de revisiones | <p>Desarrollar revisiones de habitaciones Vacías Limpias</p> <p>Capacitar el personal del comité certificador.</p> <p>Desarrollar un taller integral con las camareras y supervisoras de calidad en la certificación de habitaciones.</p> <p>Actualizar los programas y</p> | <p>Supervisoras de pisos</p> <p>Jefa de calidad</p> <p>Ama de llaves</p> | <p>Diariamente (20 minutos cada habitación)</p> | <p>Manual de procedimientos Blue Diamond y Cubanacan</p> | -            | <p>Cada 3 días (revisión sorpresiva)</p> | <p>Jefe de departamento (Ama de llaves)</p> <p>Jefe de calidad.</p> <p>Director</p> |

|                                                     |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                              |                                                                                      |                                                                           |                                                                                                                                     |                                                                                                           |                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | registros de higienización.                                                                                                      |                                                                                                                                                              |                                                                                      |                                                                           |                                                                                                                                     |                                                                                                           |                                                                                                                    |
| Gestión del Control Interno                         | Optimizar la rotación de inventarios.<br>Revisión de inventarios útiles.                                                         | Camareras de piso<br>Supervisoras de piso<br>Supervisoras de áreas<br>Especialista de activos fijos,<br>departamento de economía.<br>Especialista de costos. | Revisión general 1 vez al mes.<br>Actualización diaria con cada cambio o movimiento. | Inventarios impresos en físico.<br>Inventarios en pisos, áreas y pantrys. | Presupuesto en correspondencia con los precios de los productos para evitar su envejecimiento en almacén por imposibilidad de pago. | Revisión semanal de movimientos.<br>Revisión mensual de actualización de inventarios (10% y 100%)         | Ama de llaves<br>Departamento de Economía (responsable de medios básicos)<br>Auditoría<br>Inventarista<br>Director |
| Mejorar las relaciones con prestadores de servicios | Gestionar encuentros comunicativos con Departamento de Compras (ITH)<br>Reunión con SERVISA (lavandería prestadora de servicios) | Jefa de Departamento (Ama de llaves)<br>Jefe de Ropero (Lencería)                                                                                            | 1 vez al mes                                                                         | -                                                                         | -                                                                                                                                   | Encuentro mensual con órgano de mando intermedio (inspector)<br>Encuentro trimestral con órgano superior. | Jefe de departamento (Ama de llaves)<br>Auditoría<br>Inventarista<br>Director                                      |

|                                          |                                                                                                                 |                                           |                                                                                                       |                                                                                   |                                                                                        |                                                                       |                                                                            |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Garantizar la reposición de habitaciones | Revisión de normas de calidad (NC:127 2014)<br>Planteamiento en Comité de Compras                               | Supervisoras de Piso<br>Camareras de piso | Comité de compras (semanal)<br>Supervisión de habitaciones                                            | Amenidades en almacén en correspondencia con las demandas según normas de calidad | Presupuesto en correspondencia con ocupación y precios de productos y sus proveedores. | Diario Según abastecimiento                                           | Jefe de departamento<br>Inventarista<br>Director                           |
| Capacitar al personal.                   | Curso de Actualización de regiduría integral de pisos.<br>Desplegar acciones inmediatas con asesor corporativo. | Capacitadora de Recursos Humanos          | Determinación de necesidades según los mandos superiores.<br>Para camareras y supervisoras (mensual). | Concepción del curso (capital humano)<br>Local o centro educativo.                | Presupuesto de capacitación.                                                           | De acuerdo con las matrículas.<br>Semanal para seguimiento periódico. | Capacitadora de Recursos Humanos.<br>Jefa de Recursos Humanos.<br>Director |

Tabla 3.4: Plan de Mejoras.

Etapa 7: evaluación de impacto de soluciones de mejora.

Para el desarrollo de esta etapa y la fase posterior se hace necesaria la aplicación del plan de mejoras propuesto en la etapa 6 en la instalación objeto de estudio para proceder con la evaluación del impacto de soluciones.

**Fase 4: Seguimiento y control.**

Etapa 8: Construcción de un tablero de control.

Esta etapa se desarrollará en investigaciones posteriores.

## CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la presente investigación se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

1. El marco teórico referencial permitió sintetizar los referentes teóricos de la gestión por procesos y la calidad en el sector hotelero, evidenciando que la integración de sistemas de gestión y la mejora continua son pilares esenciales para la competitividad en destinos como Cuba.
2. El diseño de la investigación constituye un aporte metodológico al ofrecer un esquema flexible y estandarizado que facilita la identificación de causas raíz en las deficiencias de los servicios, permitiendo una toma de decisiones basada en datos objetivos y el consenso de especialistas.
3. La aplicación parcial del procedimiento permitió diagnosticar que el proceso de alojamiento del hotel Starfish Varadero (subproceso de ama de llaves) presentaba las mayores deficiencias críticas para lo cual se generó un plan de mejoras concreto que tributa directamente a la elevación de los índices de satisfacción del cliente y la rentabilidad de la instalación.
4. Se confirma que el diseño y aplicación del plan de mejoras, fundamentado en la gestión por procesos, permite mitigar la improvisación operativa y establecer acciones correctivas y preventivas alineadas con las normas de calidad vigentes.
5. La investigación no solo soluciona un problema puntual en la instalación objeto de estudio, sino que aporta una guía de fases y etapas replicable en otras entidades del sector que busquen alcanzar la excelencia.

## **RECOMENDACIONES**

1. A la Universidad de Matanzas, la continuidad de la investigación para lograr el desarrollo de las etapas que demandan aplicación para la terminación del estudio.
2. A hotel Starfish Varadero, la aplicación del plan de mejoras propuesto para proceder a la evaluación de su impacto de acuerdo a las necesidades que presenta la instalación.
3. A Universidad de Matanzas, hotel Starfish Varadero y Delegación del MINTUR, el uso de la investigación para su aplicación en diferentes procesos y entidades dada la utilidad y actualidad de sus herramientas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas. (2024). Mega-infrastructure development, tourism sustainability and quality of life assessment at world heritage sites: catering to COVID-19 challenges. *Kybernetes*, 54. <https://doi.org/10.1108/k-07-2023-1345>
- Ahmed, S. (2025). Tourism Today: Trends, Challenges, and Opportunities. *Journal of Educational Studies*. <https://doi.org/10.58218/jes.v3i1.1263>
- Al-Ababneh, M. (2021). The implementation of Total Quality Management (TQM) in the hotel industry. *International Journal of Tourism and Hospitality*. <https://doi.org/10.51483/ijth.1.1.2021.25-34>
- Alahmari, N. (2023). Autonomous and Sustainable Service Economies: Data-Driven Optimization of Design and Operations through Discovery of Multi-Perspective Parameters. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su152216003>
- Alam, M. (2023). Hotel housekeeping Manual. *Sahar Printers and Publishers*.
- Andriani, M. (2021). Improving Quality Using The Kano Model in Overcoming Competition in The Service Industry. *International Journal of Engineering, Science and Information Technology*. <https://doi.org/10.52088/ijesty.v1i4.145>
- Ayhun, S. E. (2024). Quality Management Research in Tourism Literature: A Bibliometric Analysis Approach. *Marketing and Management of Innovations*. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.2-05>
- Baharieman, N. S. (2025). The Elements of Customer Relationship Management and Their Impact on Customer Satisfaction: A Study of Five-Star Hotels in Malaysia. *Information Management and Business Review*. [https://doi.org/10.22610/imbr.v17i1\(i\)s.4423](https://doi.org/10.22610/imbr.v17i1(i)s.4423)
- Baquerizo-Álava, V. (2021). Economía del Turismo: Características y preferencias de la Provincia del Guayas (Tourism Economy: Characteristics and Preferences of the Province of Guayas). (<https://consensus.app/papers/econom%C3%ADa-del-turismo-caracter%C3%ADsticas-y-preferencias-de-la-baquerizo-%C3%A1lava-vergara-romero/5ce3c67649f95b6681cb4a50db1a2d05/>).
- Bekmurodova, F. (2025). GLOBAL TOURISM EXPORT: IMPORTANCE AND CURRENT TREND IN POST-PANDEMIC ERA. *Ilg'or iqtisodiyot va pedagogik texnologiyalar*. <https://doi.org/10.60078/3060-4842-2024-vol1-iss3-pp32-40>
- Belinska, Y. (2024). QUALITY MANAGEMENT OF HOTEL SERVICES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: INTERNATIONAL STANDARDS AND PERSONALIZED RATING SYSTEMS. *Business Navigator*. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-48>
- Belmonte, I. A. (2024). La alfabetización digital como elemento clave en la transformación digital de las organizaciones en salud. *Atencion Primaria*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2024.102880>
- Biagi, B. (2024). Is tourism specialisation a trap for economic growth? The case of the Italian regions. *Current Issues in Tourism*. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2411706>
- Blanařová, A. (2022). Management of Quality, Satisfaction, and Loyalty of Rural Destinations. *Practice, Progress, and Proficiency in Sustainability*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8339-5.ch016>

Bondar, N. (2022). QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR HOTELS ACCORDONGLY TO THE REQUIREMENTS OF THE STANDARD DSTU ISO 9001:2015. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8489>

Bordian, M. (2024). Sustainability-oriented service innovation and customer satisfaction in hospitality: Assessing the impact of value co-creation, ecological knowledge and gender. *Journal of Vacation Marketing*. <https://doi.org/10.1177/13567667241261395>

Burbulea, R. (2025). Innovation and sustainability in the quality management of tourist services. *Vector European*. <https://doi.org/10.52507/2345-1106.2025-1.14>

Cardoso, L. (2021). Country Performance Analysis of Swiss Tourism, Leisure and Hospitality Management Research. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13042378>

Cardoso, L. M. (2020). MOVILIDAD ESTUDIANTIL Y TURISMO ACADÉMICO: MIRADAS COMUNES ENTRE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EL TURISMO. 6(<https://consensus.app/papers/movilidad-estudiantil-y-turismo-acad%C3%A9mico-miradas-cardoso-reyes/29c7ec132f4151af8f7d69cc5223956c/>), 147-170.

Casal-Ribeiro, M. (2023). Review of Crisis Management Frameworks in Tourism and Hospitality: A Meta-Analysis Approach. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su151512047>

Chalupa, Š. (2021). The Use of Business Process Management in Hotel Direct Sales Improvement. *TEM Journal*. <https://doi.org/10.18421/tem101-27>

Chang, S. (2023). Residents' Quality of Life in Smart Cities: A Systematic Literature Review. *Land*. <https://doi.org/10.3390/land12040876>

Chen, W. (2023). Design and Implementation of a C++Based Hotel Management System. *Frontiers in Computing and Intelligent Systems*. <https://doi.org/10.54097/fcis.v4i2.9866>

Chimbo, C. A. (2023). Integration of quality management systems in tourism destinations: implications and benefits for sustainability and competitiveness. *Journal of business and entrepreneurial studie*. <https://doi.org/10.37956/jbes.v7i3.345>

Chorna, N. (2021). QUALITY OF TOURIST SERVICES: FEATURES OF FORMATION AND MANAGEMENT. *Market Infrastructure*. <https://doi.org/10.32843/infrastructure58-14>

Chwat, C. (2023). "Never Event" in surgery: Root-Cause Analysis. *Revista Argentina de Cirugía*. <https://doi.org/10.25132/raac.v115.n1.1695>

Czvetkó, T. (2022). Data-driven business process management-based development of Industry 4.0 solutions. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2021.12.002>

Dasandara, M. (2022). Key performance indicators for measuring performance of facilities management services in hotel buildings: a study from Sri Lanka. *Facilities*. <https://doi.org/10.1108/f-02-2021-0009>

del Toro Soto, M. (2024). La higiene hotelera en la conformación de la experiencia alojativa. *Memorias del Evento Universidad y Sociedad. Universidad de Matanzas*. .

Dwivedi, R. K. (2014). The Customer Loyalty vs. Customer Retention: The Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction. *Web Intelligence*, 22. <https://doi.org/10.3233/web-230098>

Echarri, M. (2018). La formación en I+D+I. La experiencia de la facultad de turismo, Universidad de La Habana. *Cathedra et Scientia. International Journal*.(24485322), 63-79.

Elhami, A. (2022). Conducting an Interview in Qualitative Research: The Modus Operandi. *Mextesol Journal*. <https://doi.org/10.61871/mj.v46n1-3>

Elkhwesky, Z. (2022). Driving hospitality and tourism to foster sustainable innovation: A systematic review of COVID-19-related studies and practical implications in the digital era. *Tourism and Hospitality Research*. <https://doi.org/10.1177/14673584221126792>

Errichiello, L. (2021). A process-based perspective of smart tourism destination governance. *European Journal of Tourism Research*. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v29i.2436>

Fajardo, M. (2022). Theoretical proposal of a methodology for the analysis of business risks using processes and fuzzy logic in the Cuban tourism sector. (<https://consensus.app/papers/theoretical-proposal-of-a-methodology-for-the-analysis-of-mar%C3%ADa-fajardo/5a756a2a55705d02b0e7f6410bf568e0/>).

Gudelj, M. (2021). Business Process Management Model as an Approach to Process Orientation. *International Journal of Simulation Modelling*. <https://doi.org/10.2507/ijstmm20-2-554>

Guerrero, F. (2020). Trayectoria Académica de Estudiantes Universitarios. 37, 27-42. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.3>

Haddioui, I. B. (2025). Discovering the best practices of Total Quality Management influencing performance in the Moroccan hospitality industry. *European Scientific Journal, ESJ*. <https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n10p176>

Hanandeh, A. (2024). The effect of the comprehensive quality management strategies on environmentally responsible activities and the performance of the organizations. *Uncertain Supply Chain Management*. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.4.013>

Hasanah, N. A. (2025). Fuzzy TOPSIS Implementation for the Determination of Priority Scale in Improving Service Quality. *Ultimatics : Jurnal Teknik Informatika*. <https://doi.org/10.31937/ti.v16i2.3564>

Heikkinen, S. (2023). Continual Service Improvement: A Systematic Literature Review. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-43703-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-43703-8_3)

Henríquez-Rivas, C. (2025). Design and validation of a questionnaire to explore the geometric work of mathematics teachers. *European Journal of Science and Mathematics Education*. <https://doi.org/10.30935/scimath/16161>

Hussain, K. (2024). Interpretive Structural Modeling of Barriers to Sustainable Tourism Development: A Developing Economy Perspective. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16135442>

Karadzhov, V. (2025). How to Create the Best SWOT Analysis. *International Journal of Research and Review*. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20250110>

Khan, F. (2025). Impact of Service Quality and Customer Satisfaction on Tourism Industry. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*. <https://doi.org/10.37934/jarsbs.39.1.111>

Kharenko, D. (2023). Innovative methodology for the development of operational management standards in the hotel business. *Technology audit and production reserves*. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.275353>

Kheddache, F. (2025). proposed AHP-SERVQUAL model for hotel service quality Management. *JPM - Journal of Perspectives in Management*. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2025.264674>

Klimecka-Tatar, D. (2024). Development and Improvement of a Production Company (and their Product) Based on the Value Stream Mapping of Business Processes. *Management Systems in Production Engineering*, 32. <https://doi.org/10.2478/mspe-2024-0018>

Klymenko, E. (2025). Impact of tourism on national economic development. *Naukovi pratsi NDFI*. <https://doi.org/10.33763/npndfi2025.01.093>

Kusmaryono, I. (2022). Number of Response Options, Reliability, Validity, and Potential Bias in the Use of the Likert Scale Education and Social Science Research: A Literature Review. *International Journal of Educational Methodology*. <https://doi.org/10.12973/ijem.8.4.625>

Lam-González, Y. (2021). Dissatisfaction Responses of Tourists in the Havana World Heritage Site. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su131911015>

Liu, S. (2025). Exploring the nexus between economic growth and tourism demand: the role of sustainable development goals. *Humanities and Social Sciences Communications*. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04733-y>

Livitchi, O. (2024). INTEGRATION OF QUALITY, CUSTOMER SATISFACTION, AND MANAGEMENT IN THE PROVISION OF TOURISM SERVICES. *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development*. <https://doi.org/10.59642/jrtmed.1.2024.07>

Lu, B. (2025). Sustainable Tourism Management: Balancing Economic Growth and Environmental Preservation. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n05.pe06587>

Lu, Y. (2024). Transforming China's Tourism Industry: The Impact of Industrial Integration on Quality, Performance, and Productivity. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01852-w>

Madanaguli, A. (2021). Corporate social responsibility and sustainability in the tourism sector: A systematic literature review and future outlook. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.2258>

Mandić, A. (2024). Engaging Stakeholders in Cultural Tourism Living Labs: A Pathway to Innovation, Sustainability, and Resilience. *Technology in Society*. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102742>

Martin, J. (2020). The Many Meanings of Quality: Towards a Definition in Support of Sustainable Operations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 36. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1844564>

Martusewicz, J. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16209106>

Mazur, V. (2023). QUALITY MANAGEMENT OF SERVICES OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES. *The Economic Discourse*. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7>

McKenna, B. (2024). Transforming to a Sustainable Visitor Economy With Information Systems. *Information Systems Journal*, 35. <https://doi.org/10.1111/isj.12573>

Medina, A. N. (2021). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3).

Miyamaru, L. (2023). Business process management applicability to destination country-brand management. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/bij-02-2022-0086>

Mora, J. (2024). Gestión de alojamiento turístico en Cuba. *Ediciones UO*.

Moreno, M. (2024). La mejora integral de la calidad del servicio alojamiento turístico. *Revista de Investigaci'on Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 6(21).

Ndalamba, K. K. (2021). Process Management: A Requirement for Organizational Excellence in the Twenty-First Century Business Environment? *Leadership in a Changing World*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.101769>

Nikolaichuk, O. (2023). IMPROVEMENT OF SERVICE QUALITY MANAGEMENT IN A HOTEL INSTITUTION. *TRADE AND MARKET OF UKRAINE*. <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-64-80>

Nunes, F., Alexandre, E., & Gaspar, P. (2024). Implementing Key Performance Indicators and Designing Dashboard Solutions in an Automotive Components Company: A Case Study. *Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.3390/admsci14080175>

Ogut. (2023). Theoretical Nexus of Knowledge Management and Tourism Business Enterprise Competitiveness: An Integrated Overview. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15031948>

Oliveira, D. (2024). Quality 4.0: results from a systematic literature review. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/tqm-01-2023-0018>

Olshanska, O. (2024). INTEGRATIVE APPROACH AND CLUSTERIZATION AS ELEMENTS OF EFFECTIVE TOURISM INDUSTRY MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Management*. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.2.4>

Papaioannou, A. (2024). Total Quality Management in Sport Tourism and the Hospitality Industry: The Case of Greek Luxury Resorts with Sport and Recreation Facilities and Services. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16051894>

Prakoso, D. B. (2024). Analysis Of The Relationship Between Management And Service Quality In Tembi Tourism Village. *Journal of Rural Tourism*. <https://doi.org/10.70310/v9krfs86>

Quiñones, D. (2022). CHECKHI: A Checklist for Evaluating the Customer Experience of Tourism in the Hotel Industry. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su142416676>

Ramadan, M. A. (2022). Application of Six Sigma methodology to enhance the productivity and performance of a hotel in the UAE. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/tqm-11-2021-0325>

Robina-Ramírez, R. (2021). Tourism governance during the COVID-19 pandemic crisis: A proposal for a sustainable model to restore the tourism industry. *Environment, Development and Sustainability*, 24, 6391-6412. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01707-3>

Sánchez - Cintado, L. H. (2024). TRINIDAD. UN ESTUDIO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA ACTUAL. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas -FACCEA*. <https://doi.org/10.47847/faccea.v14n2a1>

- Sánchez, Y. (2022). Contribución a la gestión de accesibilidad y movilidad en servicios asociados al turismo. *Revista San Gregorio*(50). <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i50.1977>
- Santos, V. (2021). Tourism towards Sustainability and Innovation: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su132011440>
- Seabra, C. (2022). Tourism Sustainability and COVID-19 Pandemic: Is There a Positive Side? *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14148723>
- Segeda, I. (2025). MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGES AND RISKS IN THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY. *Baltic Journal of Economic Studies*. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-2-136-141>
- Senachai, P. (2025). Exploring Research Streams in Sport Tourism Management: A Descriptive Meta-Analysis of Destination Image, Event Quality, Tourist Satisfaction, and Future Intentions. *ABAC Journal*. <https://doi.org/10.59865/abacj.2024.69>
- Spadaro, I. (2023). Stakeholder Participation in Planning of a Sustainable and Competitive Tourism Destination: The Genoa Integrated Action Plan. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15065005>
- Tleuberdinova, A. A. (2021). Theoretical aspects of management of tourism industry development. 128-135. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-1-128-135>
- Torres-Delgado, A. (2021). Monitoring sustainable management in local tourist destinations: performance, drivers and barriers. *Journal of Sustainable Tourism*, 31. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1937190>
- Tripathi, V. (2021). An Agile System to Enhance Productivity through a Modified Value Stream Mapping Approach in Industry 4.0: A Novel Approach. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su132111997>
- Van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Inf. Manag.*, 58. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
- Varolgüneş, F. K. (2021). Design of a Thermal Hotel Based on AHP-QFD Methodology. *Water*. <https://doi.org/10.3390/w13152109>
- Velázquez, K. G. (2019). Procesos de negocio en la gestión empresarial. 2(<https://consensus.app/papers/procesos-de-negocio-en-la-gesti%C3%B3n-empresarial-vel%C3%A1zquez-l%C3%ADo/9ae9b66e683d5ee5affa2b35a074e284/>), 99-111.
- Viera, Y. C. (2021). Propuesta de metodología para el diseño de dashboard. 2, 56-76. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5545998>
- Völkening, N. (2021). The Transformation of Tourism and Urban Space in Havana, Cuba. *Tourism Planning & Development*, 19, 413-432. <https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1894598>
- Winiarska, M. (2023). The essence of process management through the methods and techniques used in IT. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.188.39>
- Wut, T. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85, 104307-104307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>

Xavier, E. (2023). The role of the housekeeping department in supporting cleanliness and guest satisfaction at PrimeBiz Hotel Kuta Bali. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4.

Yukhman, Y. (2024). Integration of the Process Approach into the Enterprise Management System in Conditions of Change. *Business Inform.* <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-320-327>

Zhang, C. (2021). An online reviews-driven method for the prioritization of improvements in hotel services. *Tourism Management*, 87, 104382. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104382>

Zimba, O. (2023). Designing, Conducting, and Reporting Survey Studies: A Primer for Researchers. *Journal of Korean Medical Science*, 38. <https://doi.org/10.3346/jkms.2023.38.e403>

## ANEXOS

### Anexo 1 Tesis doctorales de consulta.

| Autor y año              | Título de la investigación                                                                           | Metodología / N° de fases-pasos                   | Descripción de fases/pasos                                                                                                                                                                                                                       | Brechas identificadas                                          |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Nikolaichuk et al., 2023 | Improvement of Service Quality Management in a Hotel Institution                                     | Metodología de gestión de calidad (9 fases)       | 1) Análisis de estándares, 2) Evaluación de satisfacción, 3) Identificación de deficiencias, 4) Formación de personal, 5) Implementación de mejoras, 6) Control de calidad, 7) Feedback de clientes, 8) Revisión de procesos, 9) Ajuste continuo | Falta de adaptación a necesidades cambiantes y personalización |
| Mazur, 2023              | Quality Management of Services of Hotel and Restaurant Enterprises                                   | Enfoque sistémico de gestión de calidad (5 fases) | 1) Diagnóstico de necesidades, 2) Comunicación con clientes, 3) Formación e innovación, 4) Implementación tecnológica, 5) Evaluación y ajuste                                                                                                    | Digitalización insuficiente y resistencia al cambio            |
| Kharenko et al., 2023    | Innovative Methodology for the Development of Operational Management Standards in the Hotel Business | Desarrollo de estándares corporativos (5 fases)   | 1) Análisis de procesos, 2) Definición de estándares, 3) Capacitación, 4) Implementación, 5) Monitoreo y mejora                                                                                                                                  | Falta de integración con cultura organizacional y motivación   |
| Bondar et al., 2022      | Quality Management System for Hotels According to DSTU ISO 9001:2015                                 | Sistema de gestión ISO 9001 (7 principios)        | 1) Enfoque al cliente, 2) Liderazgo, 3) Participación del personal, 4) Enfoque a procesos, 5) Mejora continua, 6) Toma de decisiones basada en evidencia, 7) Gestión de relaciones                                                               | Dificultad en la implementación integral y seguimiento         |

|                         |                                                                                                           |                            |                                                                                                                      |                                                             |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Ramadan et al., 2022    | Application of Six Sigma Methodology to Enhance Productivity and Performance of a Hotel                   | Six Sigma (DMAIC, 5 fases) | 1) Definir, 2) Medir, 3) Analizar, 4) Mejorar, 5) Controlar                                                          | Requiere alta capacitación y recursos; resistencia inicial  |
| Varolgüneş et al., 2021 | Design of a Thermal Hotel Based on AHP-QFD Methodology                                                    | QFD + AHP (4 fases)        | 1) Identificación de necesidades, 2) Priorización (AHP), 3) Traducción a diseño (QFD), 4) Evaluación de alternativas | Complejidad en la integración de actores y modularidad      |
| Andriani et al., 2021   | Improving Quality Using The Kano Model in Overcoming Competition in The Service Industry                  | Modelo Kano (3 fases)      | 1) Identificación de atributos, 2) Clasificación de atributos, 3) Propuestas de mejora                               | Limitaciones en recursos para implementar todas las mejoras |
| Hasanah et al., 2025    | Fuzzy TOPSIS Implementation for the Determination of Priority Scale in Improving Service Quality          | Fuzzy TOPSIS (3 fases)     | 1) Recolección de datos, 2) Priorización de áreas de mejora, 3) Implementación de acciones                           | Dependencia de datos precisos y subjetividad en criterios   |
| Dasandara et al., 2022  | Key Performance Indicators for Measuring Performance of Facilities Management Services in Hotel Buildings | Sistema de KPIs (4 fases)  | 1) Identificación de KPIs, 2) Validación, 3) Implementación, 4) Monitoreo                                            | Falta de estandarización y adaptación local                 |

|                          |                                                                                                                         |                                        |                                                                                                                                  |                                                                  |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Bel Haddioui, 2025       | Discovering the Best Practices of Total Quality Management Influencing Performance in the Moroccan Hospitality Industry | TQM/E FQM (5 fases)                    | 1) Liderazgo, 2) Estrategia, 3) Personas, 4) Recursos, 5) Procesos                                                               | Enfoque limitado a corto plazo, falta de integración tecnológica |
| Papaioannou et al., 2024 | Total Quality Management in Sport Tourism and the Hospitality Industry                                                  | TQM (6 fases)                          | 1) Liderazgo, 2) Cultura organizacional, 3) Estrategia orientada al cliente, 4) Empoderamiento, 5) Innovación, 6) Sostenibilidad | Falta de estudios cualitativos y adaptación a otros contextos    |
| Zhang et al., 2021       | An Online Reviews-Driven Method for the Prioritization of Improvements in Hotel Services                                | Análisis de opiniones online (4 fases) | 1) Análisis de sentimientos, 2) Identificación de expectativas, 3) Priorización de recursos, 4) Implementación                   | Subjetividad en opiniones y dependencia de tecnología            |

## Anexo 2: Principales procesos hoteleros.

| Proceso principal                   | Descripción                                                                                                             | Citaciones                                                                                        |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recepción y reservas<br>Alojamiento | Gestión de reservas, check-in, check-out, atención al cliente<br>Asignación y preparación de habitaciones, housekeeping | (Buhaieva et al., 2024)<br>(Chalupa et al., 2021)<br>(Oliinyk, 2022)<br>(Tereshchuk et al., 2021) |
| Alimentos y bebidas                 | Producción y servicio en restaurantes, bares y room service                                                             | (Buhaieva et al., 2024)<br>(Chalupa et al., 2021)<br>(Oliinyk, 2022)                              |
| Servicios adicionales               | <i>Spa, wellness</i> , eventos, entretenimiento, business center                                                        | (Oliinyk, 2022)<br>(Ivanov et al., 2022)                                                          |
| Gestión financiera                  | Facturación, cobros, control de costes, análisis de rentabilidad                                                        | (Oliinyk, 2022)<br>(Tereshchuk et al., 2021)                                                      |

| Proceso principal         | Descripción                                                       | Citaciones                                   |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Marketing y ventas        | Promoción, gestión de canales de distribución, fidelización       | (Oliinyk, 2022)                              |
| Recursos humanos          | Selección, formación y gestión del personal                       | (Oliinyk, 2022)                              |
| Mantenimiento y seguridad | Conservación de instalaciones, seguridad de huéspedes y empleados | (Oliinyk, 2022)<br>(Tereshchuk et al., 2021) |

### Anexo 3: Método de expertos.

| Escenario de evaluación:<br>Expertos (m):5 Indicadores/criterios (n): 5 Escala: 1 (muy bajo) a 5 (muy alto) |       |       |       |       |       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
| Indicador                                                                                                   | Exp 1 | Exp 2 | Exp 3 | Exp 4 | Exp 5 | $\sum R_j$ |
| A                                                                                                           | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 24         |
| B                                                                                                           | 5     | 3     | 4     | 3     | 4     | 19         |
| C                                                                                                           | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 17         |
| D                                                                                                           | 1     | 2     | 1     | 1     | 2     | 7          |
| E                                                                                                           | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 8          |
| TOTAL                                                                                                       |       |       |       |       |       | 75         |

### Anexo 4: Formato de hoja de tarjado (*Checklist* de frecuencia).

| Categoría (Causas Raíz) | Posibles Causas Específicas                                                                      | Registro de tarjas<br>Conteo (////) |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Mano de obra            | Fluctuación del personal/capacitación<br>Incumplimiento de estándares                            |                                     |
| Maquinaria/Equipo       | Déficit de carros de camareras o mal estado<br>Roturas en sistemas de climatización (Split/Aire) |                                     |
| Materiales              | Falta de lencería (toallas/sábanas)<br>Déficit de productos de limpieza o amenities              |                                     |

|                |                                                                                                  |  |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Métodos        | No aplicación del Manual de Procedimientos<br>Deficiencias en la supervisión de “Vacías Limpias” |  |
| Medio Ambiente | Humedad en habitaciones / Mal olor<br>Iluminación deficiente en pasillos                         |  |
| Medición       | Falta de seguimiento a encuestas de satisfacción.                                                |  |