

## ANÁLISIS DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL HOTEL IBEROSTAR BELLA COSTA

### ANALYSIS OF THE IMPROVEMENT OF THE QUALITY OF THE PROCESSES OF THE HOTEL IBEROSTAR BELLA COSTA

Jessie Arlene Pérez Castañeira  <http://orcid.org/0000-0003-2900-725X>

Roxanna Alba Cruz \*  <https://orcid.org/0000-0003-0161-391X>

Naylet Sangroni Laguardia  <http://orcid.org/0000-0002-0120-0747>

Francisco David Ramírez-Betancourt  <http://orcid.org/0000-0002-3683-8126>

Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba

\*Autor para dirigir correspondencia: [roxanna.alba.cruz@gmail.com](mailto:roxanna.alba.cruz@gmail.com)

Clasificación JEL: M10, Z30

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5497715>

*Recibido: 05/08/2021*

*Aceptado: 03/09/2021*

### Resumen

En la actualidad las instituciones dedicadas al turismo y en especial los hoteles están orientadas a desarrollar estrategias para impulsar la competitividad empresarial, ofrecer alternativas de acciones que les permitan a los clientes desenvolverse eficientemente en los nuevos escenarios. El objetivo de la investigación fue analizar la mejora de los procesos del Hotel Iberostar Bella Costa, a partir de herramientas de la gestión de la calidad. Las técnicas y herramientas empleadas son: revisión bibliográfica, estudio bibliométrico, tormenta de ideas, diagrama Pareto, causa-efecto, evaluación de partidas de costos por extensión del sistema contable o estimación, según el caso. Como resultado se obtiene que el macro indicador más afectado es la eficiencia y se determina que las causas que provocan su deficiente gestión son: los costos por clientes perdidos, pérdidas y reposiciones, administración de la calidad, reparaciones y sustituciones de accesorios, a las cuales el equipo de mejora propone medidas correctivas.

**Palabras clave:** gestión de la calidad, mejora de proceso, eficiencia, costo de calidad total

## **Abstract**

At present, the institutions dedicated to tourism and especially hotels are oriented to develop strategies to boost business competitiveness, offer alternatives for actions that allow clients to function efficiently in new scenarios. The objective of the research was to analyze the improvement of the processes of the Hotel Iberostar Bella Costa, based on quality management tools. The techniques and tools used are: bibliographic review, bibliometric study, brainstorming, Pareto diagram, cause-effect, evaluation of cost items by extension of the accounting system or estimation, as the case may be. As a result, it is obtained that the macro indicator most affected is efficiency and it is determined that the causes that cause its deficient management are: costs for lost customers, losses and replacements, quality management, repairs and replacement of accessories, to which the improvement team proposes corrective measures.

**Keywords:** quality management, process improvement, efficiency, total quality cost

## **Introducción**

La tendencia cada vez más creciente a la globalización de la economía y el comercio internacional han elevado considerablemente el papel de la calidad como factor determinante en los procesos de la producción y los servicios.<sup>1</sup> La calidad es la base de la supervivencia de una empresa, es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su actitud para satisfacer las necesidades expresadas e implícitas, es concebida como el proceso más difícil de medir y está basada en la percepción y la preferencia del cliente.<sup>2</sup>

El entorno actual está marcado por un mercado cada vez más competitivo, de ahí que constituya un elemento indispensable en toda empresa el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios y los productos que ofrece,<sup>3</sup> lo que ha obligado a que optimicen sus recursos como una de las garantías que le asegure el incremento o sostenibilidad de su ventaja competitiva.<sup>4</sup>

La gestión de la calidad es un proceso de aseguramiento y mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la entidad participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades de los usuarios y la sociedad.<sup>5</sup> La gestión de la calidad es un tema frecuentemente abordado como factor de diferenciación para las organizaciones.<sup>6</sup> En el caso específico de las instalaciones hoteleras, uno de los atributos que contribuye fundamentalmente al éxito o subsistencia en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben.<sup>7</sup>

En estrecha relación con la calidad están los conceptos de eficacia y eficiencia, los clientes pagan la eficacia, sin embargo, la meta empresarial es el logro de la eficiencia de la gestión.<sup>8</sup> La eficacia es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados en tanto la eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. La mejora de la eficacia y la eficiencia en la gestión de la calidad es una de las premisas en las empresas de punta en todo el mundo, por su importancia para lograr la satisfacción de los clientes.<sup>9</sup> Por ello el objetivo de la presente investigación es: analizar la mejora de los procesos del Hotel Iberostar Bella Costa, a partir de herramientas de la gestión de la calidad.

## **Materiales y Métodos**

Para el desarrollo de la investigación se siguen las etapas siguientes:

### **Etapas 1.** Revisión bibliográfica acerca de la gestión de la calidad.

Se realiza un **análisis documental** para determinar los contenidos claves sobre el objeto de estudio. Se lleva a cabo una revisión bibliográfica automatizada en la base de datos de *Google Scholar*. En la estrategia de búsqueda se utiliza inicialmente palabras claves como: “Calidad”, “Gestión de la calidad”, “Mejora de la calidad”, sin restricciones idiomáticas. La primera fase de la revisión se realiza a 60 documentos que contenían alguna de las palabras claves. En una segunda fase se eliminan los documentos que, luego de ser revisados no tenían relación con el objetivo planteado en la investigación.

### **Etapas 2.** Estudio bibliométrico sobre gestión de la calidad.

Como complemento a la búsqueda bibliográfica se realiza un estudio bibliométrico basado en la co-ocurrencia de palabras claves sobre gestión de la calidad a partir de la base de datos Scielo. Se utilizan como palabras claves para la búsqueda “gestión de la calidad” utilizando como filtrados: idioma (español e inglés), relevancia y años (2016-2021). Los resultados obtenidos se filtran a partir de la relación con el tema objeto de estudio y se crea una biblioteca *EndNote* con los documentos recopilados.

### **Etapas 3.** Análisis de la mejora de los procesos de la organización a partir de herramientas de la gestión de la calidad.

#### **Etapas 3.1.** Caracterización de la entidad objeto de estudio.

Se definen las características de la entidad objeto de estudio según las variables: límite o frontera, medio o entorno, análisis estratégico y cartera de productos/ servicios.

#### **Etapas 3.2.** Clasificación de los procesos de la organización.

Los procesos son una secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado.<sup>10,11</sup> En la actualidad, ante la relevancia que ha adquirido el enfoque de procesos, para mejorar los resultados de las organizaciones, los procesos son clasificados como<sup>12,13</sup>:

- ✓ Estratégicos: aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos operativos.
- ✓ Claves o del flujo esencial: relacionados directamente con la realización del producto o servicio. Tienen un impacto directo en el cliente creando valor para este.
- ✓ De apoyo o soporte: dan apoyo a los procesos claves.

# ANÁLISIS DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL HOTEL IBEROSTAR BELLA COSTA

---

**Etapa 3.3.** Evaluar la dinámica de los indicadores básicos que gestiona la organización.

Se identifican y clasifican los indicadores básicos que gestiona la organización, para determinar la orientación de la empresa y luego evaluar la dinámica de los mismos en los últimos dos años. Los indicadores se clasifican en:

- ✓ Indicadores de Eficacia: Miden lo bien o lo mal que un proceso (productivo o servicio) cumple con las expectativas de los destinatarios, es aquel que logra realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.
- ✓ Indicadores de Eficiencia: Miden el consumo de recursos del proceso, da una medida de la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos.

La orientación de la empresa se determina a través del cálculo de la relación porcentual de cada indicador respecto al total, como se muestra en la ecuación (1) y (2):

$$\frac{\text{Total de indicadores de eficacia}}{\text{Total de indicadores}} = \text{Porcentaje de indicadores de eficacia (1)}$$

$$\frac{\text{Total de indicadores de eficiencia}}{\text{Total de indicadores}} = \text{Porcentaje de indicadores de eficiencia (2)}$$

Y la dinámica de indicadores da el comportamiento o ritmo de un proceso en un periodo de tiempo dado, al comparar un valor de referencia o base obtenido en periodos anteriores (Ecuación 3), este cálculo indica cómo se proyecta la empresa y cuán competitiva es:

$$\text{Dinámica} = \frac{\text{Indicador año actual} - \text{Indicador año base}}{\text{Indicador año base}} \quad (3)$$

**Etapa 3.4.** Realizar análisis causales de las reservas de eficacia o de eficiencia detectados.

Luego de analizar que el indicador más afectado es la eficiencia se procede a evaluar las reservas de eficiencia en la entidad objeto de estudio basado en los costos asociados a la calidad con enfoque generalizador. Para ello se emplea la siguiente metodología: <sup>4</sup>

**Paso 1.** Identificación y clasificación de las partidas de costo.

Se aplica la técnica tormenta de ideas (también conocida como *Brainstorming*) con el fin de identificar las partidas de costos presentes en el hotel. El grupo de trabajo participante en dicha técnica son doce trabajadores con experiencia laboral en el sector, con representatividad de las diferentes áreas, incluye administrativos y empleados asociados a los procesos que tienen lugar en el hotel. Luego de obtenidas las partidas se clasifican los costos en<sup>14</sup>:

- ✓ Costos de prevención (CP): son los costos de todas las actividades diseñadas específicamente para prevenir la mala calidad de los productos o servicios o para mantener los costos de valoración y de fallo a escala mínima.
- ✓ Costos de evaluación (CE): son los costos correspondientes a la medida, evaluación o auditoría de los productos o servicios para garantizar la conformidad con las especificaciones de la calidad y requisitos de funcionamiento.

# ANÁLISIS DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL HOTEL IBEROSTAR BELLA COSTA

- ✓ Costos por fallos internos (CFI): son costos asociados con defectos que se descubren antes que el producto llegue a manos del cliente.
- ✓ Costos por fallos externos (CFE): son costos asociados a los defectos que se encuentran después que el producto es enviado al cliente o después que el servicio es brindado.

## Paso 2. Evaluación de las partidas de los costos.

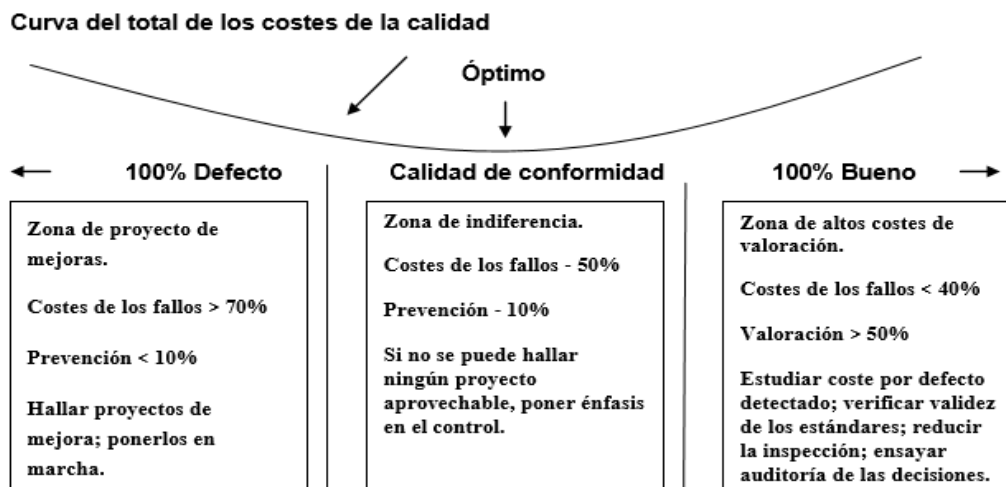
Se calcula el monto asociado a cada partida, referente a los recursos consumidos en la misma a través de los métodos de determinación y/o estimación según proceda: <sup>15</sup>

- ✓ Determinación: cuantificación de las partidas a través de información que se posee en la organización.
- ✓ Estimación: se estiman los costos a partir de la utilización de valores aleatorios obtenidos a partir del comportamiento de estos en determinados períodos o por el uso de herramientas estadísticas.

## Paso 3. Determinación de los costos totales de la calidad

Una vez determinadas y cuantificadas las diferentes partidas de costos de calidad según su naturaleza, se totalizan y se obtiene el costo total de calidad a través de la ecuación (4) y luego se identifica en que zona de la curva (**Figura 1**) se encuentra la entidad objeto de estudio.

$$CTQ = CP + CE + CF \quad (4)$$



**Figura 1.** Curva del costo total de calidad

**Fuente:** elaboración propia

## Paso 4. Identificación de prioridad de las partidas con mayor efecto económico.

Se procede a realizar un análisis de Pareto con el fin de dar prioridad a aquellas partidas con un mayor efecto económico. El diagrama de Pareto se basa en el principio del 80-20, que aplicado a este tema indica que el 80 % de los problemas corresponde al 20 % de las causas.

**Paso 5.** Análisis causal: se realiza un análisis causal como base para la orientación del programa de mejora, con el empleo del diagrama causa efecto.

**Etapa 3.5.** Proponer medidas que faciliten la mejora de la calidad de la gestión: el grupo de trabajo propone medidas correctivas encaminadas a la mejora de la calidad de la gestión en función de los indicadores afectados.

## **Resultados**

**Etapa 1.** Revisión bibliográfica acerca de la gestión de la calidad.

El concepto de calidad ha evolucionado desde la prehistoria hasta la actualidad, pero alcanza su mayor relevancia en la actividad empresarial y en la última mitad del siglo anterior, se plantea que una organización orientada a la calidad promueve una cultura direccionada a obtener resultados en los comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.<sup>16</sup>

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente.<sup>3</sup>

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.<sup>17</sup> El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. El SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo.<sup>18</sup>

La gestión de la calidad contiene ocho principios que han sido desarrollados para que los directivos de la organización los utilicen para liderar el mejoramiento continuo del desempeño en la organización.<sup>19</sup> Estos principios de gestión de la calidad son los siguientes: organización enfocada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque a los procesos, sistema enfocado hacia la gestión, mejoramiento continuo, toma de decisiones basada en hechos, relación mutuamente benéfica con proveedores.

Si sólo uno de estos principios no se tomara en cuenta en la gestión de la calidad en la organización, esta tendría una serie de tropiezos los cuales se verían reflejados en la disconformidad de sus clientes y en los estados financieros.<sup>20</sup>

Los procesos que se desarrollan en una organización forman parte de la gestión de la calidad, la cual debe ser analizada desde un enfoque sistémico.<sup>21</sup> La gestión de la calidad tiene tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de las organizaciones muy relacionados con la calidad y la productividad: la eficacia, la eficiencia y la efectividad.<sup>22</sup>

# ANÁLISIS DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL HOTEL IBEROSTAR BELLA COSTA

La eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos. La eficiencia es el nivel de aprovechamiento de los procesos productivos de una empresa para obtener un producto, con un mínimo de costos, recursos, tiempo y desperdicios.<sup>20</sup> Mientras que la eficacia es la relación existente entre el vector producto y el vector resultados, durante el subproceso casi estructurado y tecno-político de conversión de productos en resultados; esta relación se establece por la calidad del producto al presentar el máximo de efectos deseados y mínimo de indeseados.<sup>23</sup> Valora el impacto de lo que se hace, el producto o servicio que se presta y el grado en que se satisface las necesidades de los clientes y las de la empresa. De manera que, al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, se habla de eficacia. La eficacia es la relación del grado en que una empresa realiza sus actividades y el resultado que se obtienen de las mismas, basadas en las necesidades de sus clientes.<sup>24</sup>

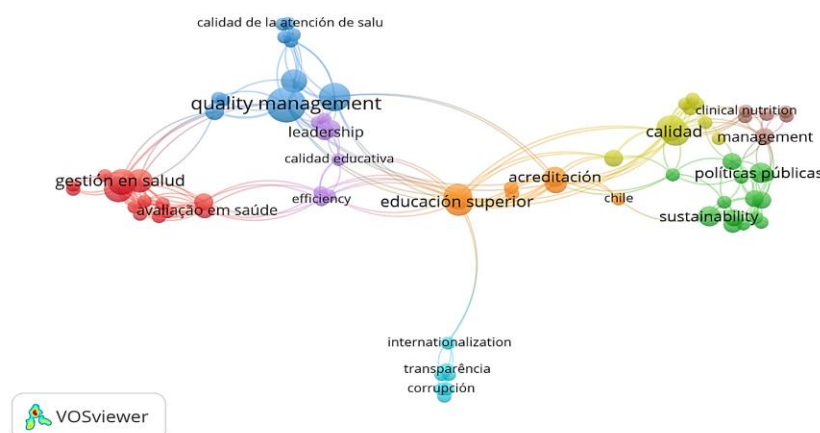
En tanto, la efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos, es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia, también se define como el balance existente, entre los efectos deseados y los efectos indeseados que genera.<sup>20</sup>

## Etapa 2. Estudio bibliométrico sobre gestión de la calidad.

En la **Figura 2** se muestra el resultado del estudio bibliométrico sobre gestión de la calidad basado en la co-ocurrencia de palabras claves en la producción científica internacional. En tal sentido se resaltan como palabras claves: aplicación de programas, gestión, planificación, políticas públicas, sostenibilidad, sustentabilidad, seguridad, calidad, eficiencia, eficacia, liderazgo, gestión pública, gestión empresarial, productividad, satisfacción, fallos, costos, prevención, efectividad, gestión turística.

**Etapa 3.** Análisis de la mejora de los procesos de la organización a partir de los principios básicos y herramientas de la gestión de la calidad.

### Etapa 3.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio



**Figura 2.** Análisis bibliométrico basado en mapas Network Visualization

**Fuente:** elaboración propia

# ANÁLISIS DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL HOTEL IBEROSTAR BELLA COSTA

El Hotel Iberostar Bella Costa se subordina al Grupo Empresarial S.A. Cubanacan por la parte cubana y al Grupo Iberostar por la parte extranjera, rinde cuenta directamente al Ministerio de Turismo (MINTUR). Se encuentra ubicado en calle K final, Varadero, limita al oeste con el Hotel Tuxpan, al este con la Discoteca La Rumba, al sur con el Campo de Golf y al norte con el Océano Atlántico. El hotel tiene categoría 4 estrellas y opera desde el año 1998 bajo la modalidad del Todo Incluido, para parejas, adultos solos o familias con niños. Cuenta con un total de 394 habitaciones, compartidas 304 en el edificio principal y 90 en los Bungalow.

**Misión:** Ofrecemos experiencias vacacionales que dejan huella, en las mejores ubicaciones del mundo y con un modelo de turismo sostenible con respeto por las personas y el medioambiente.

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

Los productos o servicios que principalmente se brindan son: servicios de alojamiento, servicio de comida y bebida, sala de juegos, animación diurna y nocturna, juego de tenis de campo, servicio de masaje, peluquería, sala de conferencias, servicio médico 24 horas, servicio de internet, galería de tiendas, prácticas de deportes náuticos, exposición de artesanía cubana y buró de turismo.

**Etapa 3.2.** Clasificar los procesos de la organización.

Los procesos de la organización se clasifican en:

- ✓ Estratégicos: Comercial y marketing, Calidad, Atención al cliente, gestión medioambiental.
- ✓ Claves: Alimentos y bebidas, Alojamiento y Animación.
- ✓ Apoyo: Recursos Humanos, Financiero, Aseguramiento, Compra, Inventario y Logística.

**Etapa 3.3.** Evaluar la dinámica de los indicadores básicos que gestiona la organización.

A continuación, se identifican y clasifican los indicadores básicos que gestiona el hotel en función de su naturaleza (**Tabla 1**).

**Tabla 1.** Clasificación de los indicadores básicos

Indicadores básicos	Clasificación	
	Eficacia	Eficiencia
Satisfacción del cliente externo	X	
Satisfacción del cliente interno	X	
Turistas/ días		X
Costos totales		X



**ANÁLISIS DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL HOTEL  
IBEROSTAR BELLA COSTA**

Ingresos totales		X
Utilidad Neta		X
Fluctuación laboral		X
Promedio de trabajadores		X
% Capacitación de Cuadro		X
% de ocupación de clientes		X
% de ocupación de las habitaciones		X
Imagen	X	
Total	3	9

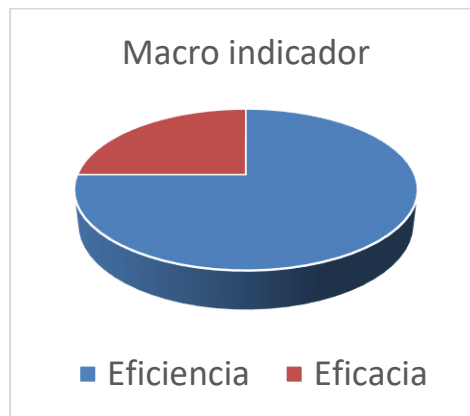
**Fuente:** elaboración propia

Luego de clasificar los indicadores básicos, se determina la orientación de la empresa, para ello se procede al cálculo de la relación porcentual de cada indicador:

$$\text{Porcentaje de indicadores de eficacia} = \frac{3}{12} = 0.25 = 25 \% (1)$$

$$\text{Porcentaje de indicadores de eficiencia} = \frac{9}{12} = 75 \% (2)$$

La **Figura 3** muestra la incidencia de los macro indicadores eficiencia y eficacia



**Figura 3.** Incidencia de los macro indicadores

**Fuente:** elaboración propia

El 75% de los indicadores que analiza la empresa son de eficiencia y un 25% de eficacia, por lo cual la organización está orientada según su naturaleza a la gestión de la eficiencia.

## ANÁLISIS DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL HOTEL IBEROSTAR BELLA COSTA

Para evaluar la mejora de los indicadores básicos seleccionados y determinar el macro indicador más afectado, se analiza la dinámica de los mismos en los últimos 2 años de operación continua del hotel (2018-2019) (**Tabla 2**), dado que desde marzo de 2020 la entidad se vio obligada a frenar la prestación de servicios debido a la declaratoria de pandemia por la COVID-19.

**Tabla 2.** Dinámica de los indicadores

Indicadores básicos	2018	2019	Dinámica	Comportamiento
Satisfacción del cliente externo	93.73 %	94.54 %	0.0086	Positivo
Satisfacción del cliente interno	89.95 %	92.32 %	0.026	Positivo
Turistas/ días	153	149	-0.026	Negativo
Costos totales	9 087 631,85	10 150 800,06	0.10	Negativo
Ingresos totales	11 497 014,54	12 500 975,68	0.087	Positivo
Utilidad Neta	2 304 182.49	2 287 170.64	-0.007	Negativo
Fluctuación laboral	1.5 %	2.8 %	0.866	Negativo
Promedio de trabajadores	252	283	0.123	Negativo
% Capacitación de Cuadro	90 %	88 %	-0.022	Negativo
% de ocupación de clientes	97 %	95 %	-0.02	Negativo
% de ocupación de las habitaciones	91.65 %	90.35 %	-0.014	Negativo
Imagen	4.3	4.5	0.046	Positivo

**Fuente:** elaboración propia

Después de haber realizado el análisis de los indicadores se obtuvo como resultado que el macro indicador más afectado es la eficiencia, puesto que el 100 % de los indicadores de eficacia muestran un comportamiento positivo. El macro indicador de eficiencia se ve afectado por: el valor de turistas/ días (se observa una ligera disminución de un año respecto al otro), los costos totales aumentan, la utilidad neta disminuye, la fluctuación laboral aumenta al igual que el promedio de trabajadores, el porcentaje de capacitación de los cuadros disminuye, al igual que el porcentaje de ocupación de clientes y de las habitaciones.

## ANÁLISIS DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL HOTEL IBEROSTAR BELLA COSTA

**Etapa 3.4.** Realizar análisis causales de las reservas de eficacia o de eficiencia detectados.

A partir de lo expuesto en la etapa anterior puede apreciarse que el macro indicador más afectado es la eficiencia, por lo que se procede a evaluar las reservas de eficiencia en el Hotel Iberostar Bella Costa basado en los costos asociados a la calidad con enfoque generalizador.

En la **Tabla 3** se clasifican las partidas de acuerdo a los criterios antes abordados y se evalúan según los métodos de determinación/estimación.

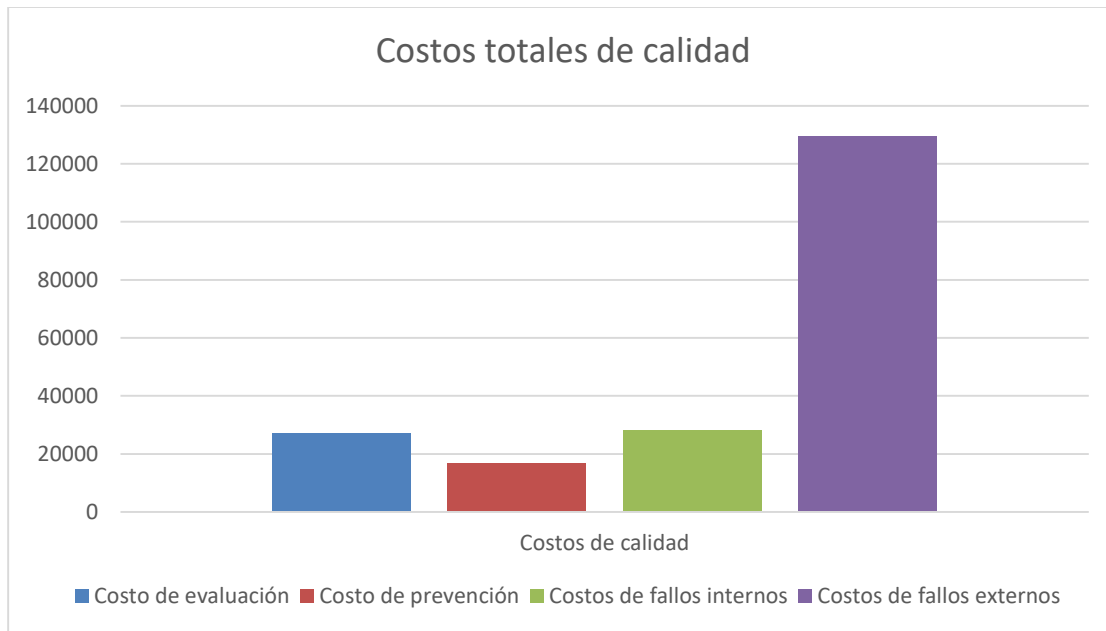
**Tabla 3.** Comportamiento de los costos asociados a la calidad

Partidas de costo	Clasificación	Método de evaluación	Monto (\$)
Capacitación del personal	Costo de Prevención	Determinación	9170.69
Promoción y Publicidad	Costo de Prevención	Determinación	7014.13
Gastos relacionados con la evaluación de proveedores	Costo de Prevención	Estimación	266.67
Administración de la calidad	Costo de Prevención	Determinación	10617.47
Supervisión	Costo de Evaluación	Estimación	9899.92
Certificación de instrumentos de medición	Costo de Evaluación	Determinación	5532.15
Estudios sobre satisfacción del cliente.	Costo de evaluación	Estimación	1358.80
Pérdidas y Reposiciones	Costo de fallos internos	Estimación	12343.65
Horas extras trabajadas.	Costo de fallos internos	Estimación	5533.38
Reparaciones y sustituciones de accesorios	Costo de fallos internos	Estimación	10234.34
Atención a quejas y reclamaciones	Costo de fallos externos	Estimación	4125.65
Costos por clientes perdidos	Costo de fallos externos	Estimación	125164.02
<b>Costo Total de Prevención (CP)</b>	—	—	<b>27068.96</b>
<b>Costo Total de Evaluación (CE)</b>	—	—	<b>16790.87</b>
<b>Costo Total de Fallos Internos (CFi)</b>	—	—	<b>28111.37</b>
<b>Costo Total Fallos Externos (CFe)</b>	—	—	<b>129289.67</b>
<b>Costo de Calidad Total (CTQ)</b>	—	—	<b>201260.87</b>

**Fuente:** elaboración propia

## ANÁLISIS DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL HOTEL IBEROSTAR BELLA COSTA

En la **Figura 4** se aprecia un análisis de las categorías del costo total de calidad.



**Figura 4.** Análisis de las categorías del costo total de calidad

**Fuente:** elaboración propia

Las ratios de los costos asociados a la calidad permiten comprender la composición específica de dichos costos, determinar las estrategias para la mejora y analizar su influencia dentro de los indicadores básicos de eficiencia de la empresa como lo son: las ventas y el costo total de operaciones. En la **Tabla 4** se muestra la composición de los costos asociados a la calidad, así como ratios que permiten evaluar su influencia en la eficiencia global de la organización.

**Tabla 4.** Análisis de las ratios de los costos asociados a la calidad en el año 2019

Ratios	Monto	Por ciento (%)
CP/CTQ	0.1345	13.45
CE/CTQ	0.083	8.3
CFi/CTQ	0.1397	13.97
CFe/CTQ	0.6424	64.24
CF/CTQ	0.7821	78.21
CTQ/ Ventas totales del período	0.0161	1.61
CTQ/Costo Total de Operaciones	0.0198	1.98

**Fuente:** elaboración propia

## ANÁLISIS DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL HOTEL IBEROSTAR BELLA COSTA

En el período que se analiza, los costos de prevención representan el 13.45 % del costo total de calidad, los costos de evaluación representan el 8.3 % del costo total de calidad. En cuanto a las fallas internas, éstas representan el 13.97 % del costo total de calidad, mientras que las fallas externas representan el 64.24 %, lo que hace que los costos por fallos representen en su totalidad un 78.21 % y constituya una reserva de eficiencia latente para el hotel. Por otra parte, los costos totales de calidad representan el 1.61 % de los ingresos en el 2019 y el 1.98 % de los costos totales de operaciones. A partir de los datos obtenidos anteriormente se decide que el Hotel Iberostar Bella Costa se encuentra actualmente situada en la zona de proyecto de mejoras del segmento teórico de la curva de los costos asociados a la calidad, esta decisión se justifica porque los costos de fallo son superiores al 70 % del total de los costos de calidad, y los costos de prevención son aproximados al 10 %, por lo que la empresa debe buscar un proyecto de mejora y ponerlo en marcha cuando antes con el objetivo de reducir los costos de la baja calidad.

Para definir la prioridad del programa de mejora se analiza el monto de las diferentes partidas de costo mediante un análisis de Pareto (**Tabla 5**).

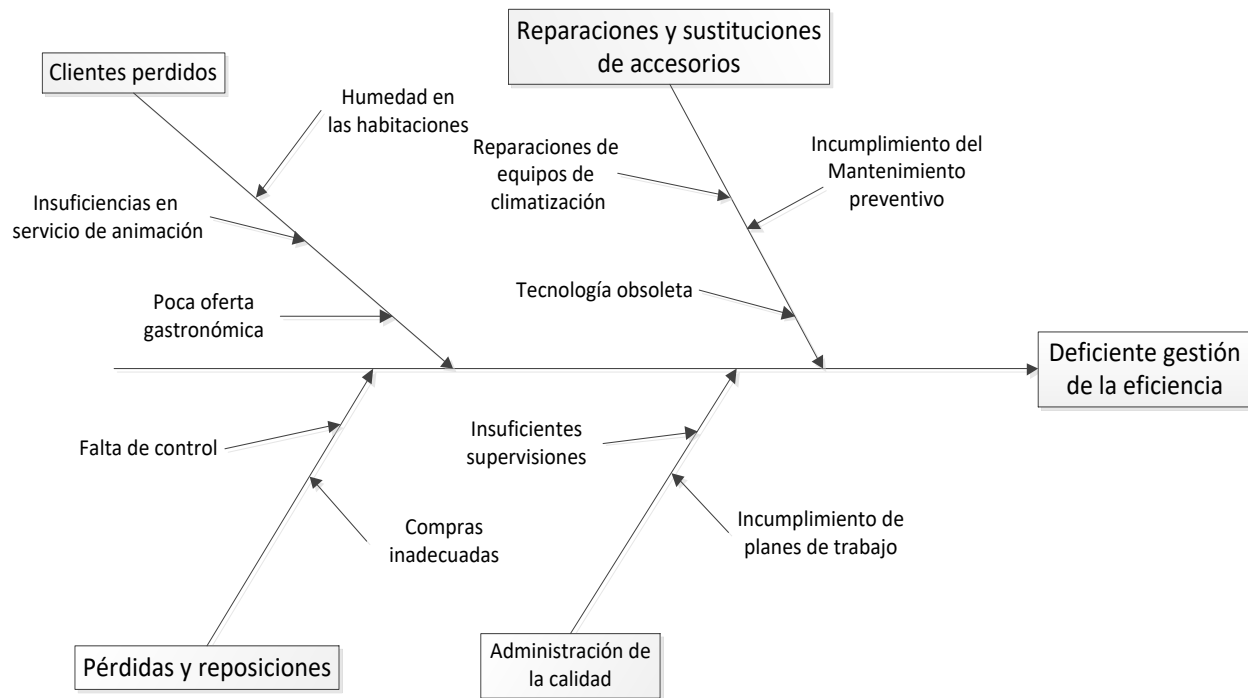
**Tabla 5.** Resultados del análisis Pareto

Partidas	Monto (\$)	%	Monto acumulado	% acumulado
Costos por clientes perdidos	125164,02	62,19	125164,02	62,19
Pérdidas y Reposiciones	12343,65	6,13	137507,67	68,32
Administración de la calidad	10617,47	5,28	148125,14	73,6
Reparaciones y sustituciones de accesorios	10234,34	5,09	158359,48	78,69
Supervisión	9899,92	4,92	168259,4	83,61
Capacitación del personal	9170,69	4,56	177430,09	88,17
Promoción y Publicidad	7014,13	3,49	184444,22	91,66
Horas extras trabajadas.	5533,38	2,74	189977,6	94,4
Certificación de instrumentos de medición	5532,15	2,75	195509,75	97,15
Atención a quejas y reclamaciones	4125,65	2,04	199635,4	99,19
Estudios sobre satisfacción del cliente.	1358,80	0,68	200994,2	99,87
Gastos relacionados con la evaluación de proveedores	266,67	0,13	201260,87	100
<b>Total</b>	201260,87	100		

**Fuente:** elaboración propia

## ANÁLISIS DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL HOTEL IBEROSTAR BELLA COSTA

Las partidas que constituyen las prioridades del programa de mejora son: costos por clientes perdidos, pérdidas y reposiciones, administración de la calidad, reparaciones y sustituciones de accesorios, las que representan el 78, 69 % de los costos asociados a la calidad y constituyen las mayores pérdidas por concepto de costos, con un monto de \$ 158359,48. En base a los resultados de dicho análisis se desarrolla el diagrama causa-efecto (**Figura 5**), con el empleo de la tormenta de ideas para profundizar y desplegar el análisis hasta las sub causas raíces.



**Figura 5.** Análisis causal de las partidas más representativas

**Fuente:** elaboración propia

### **Etapa 3.5.** Proponer medidas que faciliten la mejora de la calidad de la gestión.

Los resultados obtenidos de los montos de las diferentes partidas de costos de calidad indican que el hotel Iberostar Bella Costa se encuentra ubicado en la zona de proyectos de mejora de la curva de costes de la calidad, y por tanto la estrategia debe ir encaminada a desarrollar proyectos específicos de mejoras para aumentar efectivamente los costos de prevención y con ello disminuir los costos por fallos, específicamente los originados por reparaciones y sustituciones de accesorios, pérdidas, administración de la calidad y por clientes perdidos, para ello se debe verificar el cumplimiento del mantenimiento preventivo, supervisar periódicamente los servicios que ofrece el hotel, velar y controlar el cumplimiento de los planes de trabajo. Los subprocesos que deben ser priorizados en el programa de mejoras son: Regiduría de pisos, Mantenimiento, Animación, Recursos Humanos, Recepción, Compras y Abastecimiento, Cocina y Gastronomía (Buffet, otros restaurantes y Bares).

## **Discusión**

El análisis de la información brindada en la revisión bibliográfica permite definir la gestión de la calidad como el conjunto de actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para la mejora continua de la organización, el crecimiento de la satisfacción y lealtad del cliente y el logro de los resultados deseados de manera general. Es responsabilidad de la alta dirección, quien debe definir y aplicar políticas de calidad; pero es necesario la participación y compromiso de toda la organización.

El estudio bibliométrico evidencia que los atributos más relevantes de la gestión de la calidad son: aplicación de programas, gestión, planificación, políticas públicas, sostenibilidad, sustentabilidad, seguridad, calidad, eficiencia, eficacia, liderazgo, gestión pública, gestión empresarial, productividad, satisfacción, fallos, costos, prevención, efectividad, gestión turística.

Con el análisis de la mejora de los procesos de la organización a partir de los principios básicos y herramientas de la gestión de la calidad se determina que el macro indicador más afectado es la eficiencia, por lo que se procede a evaluar las reservas del mismo en el Hotel Iberostar Bella Costa basado en los costos asociados a la calidad con enfoque generalizador. A partir de los datos obtenidos se decide que el Hotel se encuentra actualmente situado en la zona de proyecto de mejoras del segmento teórico de la curva de los costos asociados a la calidad, por lo que la empresa debe buscar un proyecto de mejora. Con el análisis de Pareto se determinan las prioridades de dicho programa de mejora y se desarrolla el diagrama causa-efecto para profundizar y desplegar el análisis hasta las sub causas raíces, mediante el cual el programa de mejoras determina que los subprocesos que deben ser priorizados son: Regiduría de pisos, Mantenimiento, Animación, Recursos Humanos, Recepción, Compras y Abastecimiento, Cocina y Gastronomía (Buffet, otros restaurantes y Bares).

## **Conclusiones**

El estudio bibliométrico permitió identificar que los atributos más relevantes de la gestión de la calidad son: aplicación de programas, gestión, planificación, políticas públicas, sostenibilidad, sustentabilidad, seguridad, calidad, eficiencia, eficacia, liderazgo, gestión pública, gestión empresarial, productividad, satisfacción, fallos, costos, prevención, efectividad, gestión turística.

La organización Iberostar Bella Costa está orientada según su naturaleza a la gestión de la eficiencia, la que constituye además el macro indicador más afectado y con la determinación de las diferentes partidas de costo, la entidad se sitúa en la zona de proyecto de mejoras del segmento teórico de la curva de los costos asociados a la calidad con un monto total de \$ 201260.87.

El análisis de las causas que inciden en la eficiencia de la gestión del hotel muestra que los costos que más afectan son por clientes perdidos, pérdidas y reposiciones, administración de la calidad, reparaciones y sustituciones de accesorios, a los que el equipo de mejora de la organización ofrece un conjunto de medidas correctivas encaminadas a mejorar la gestión de la eficiencia de la organización.

## **Referencias bibliográficas**

1. Hernández Palma H, Barrios Parejo I, Martínez Sierra D. Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*. 2018;16(28):179-95. [Consultado 15 julio 2021]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6676025.pdf>
2. Steffanell-De León I, Arteta-Peña Y, Noda-Hernández M. La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. *Ciencias Holguín*. 2017;23(3): 1-13. [Consultado 14 julio 2021]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181552082003>
3. Arellano-Díaz HO. La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de las Ciencias*. 2017;3:72-83. [Consultado 19 julio 2021]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v3i3mon.627>
4. Ramos-Alfonso Y, Acevedo-Suárez JA, Ramírez-Betenacourt F, García-Rodríguez E. Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador *Ingeniería Industrial*. 2015;XXXVII(1):59-69. [Consultado 20 julio 2021]. Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/699/702>
5. Carrizo D, Alfaro A. Método de aseguramiento de la calidad en una metodología de desarrollo de software: un enfoque práctico. *Ingeniare Revista chilena de ingeniería*. 2018;26(1):114-29. [Consultado 15 julio 2021]. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v26n1/0718-3305-ingeniare-26-01-00114.pdf>
6. Fontalvo TJ, De La Hoz EJ. Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana. *Formación Universitaria*. 2018;11(1):35-44. [Consultado 19 julio 2021]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000100035>
7. Mejías Acosta A, Godoy Durán E, Piña Padilla R. Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento. *Compendium*. 2018;21(40). [Consultado 19 julio 2021]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88055200020>
8. Eraso Cisneros BE, Chávez Rivera ME, Herrera Cabrera DF, Torres Fernández JP, Gallo Mendoza JG, Armijos Robles LA. ¿Cómo medir la eficacia de la gestión en instituciones de salud? *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*. 2017;36(3). [Consultado 17 julio 2021]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu>
9. Crespo-Facorro B, Arango C. Eficacia, eficiencia y efectividad en el tratamiento multidimensional de la esquizofrenia: proyecto Rethinking. *Revista de Psiquiatría y Salud Mental*. 2017;10(1):4-20. [Consultado 20 julio 2021]. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.rpsm.2016.09.001>
10. Hernández-Nariño A, Medina-León A, Nogueira-Rivera D, Negrín-Sosa E, Marqués-León M. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. *Particularidades en organizaciones hospitalarias*. *Dyna*. 2014;81(184):193-200. [Consultado 15 julio 2021]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405027>
11. Medina León A, Nogueira Rivera D, El Assafiri Ojeda Y, Medina Nogueira Y, Hernández Nariño A. De la documentación de procesos a su mejora y gestión. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2020;4(2): 206-24. [Consultado 19 julio 2021]. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/130>
12. Nogueira Rivera D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Matanzas: Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"; 2002[Consultado 24 julio 2021]. Disponible en: <http://cict.umcc.cu>



## ANÁLISIS DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL HOTEL IBEROSTAR BELLA COSTA

---

13. Negrín Sosa E. El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. [Tesis de Doctorado]. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas; 2003. [Consultado 16 julio 2021]. Disponible en: <http://cict.umcc.cu>
14. Sotolongo González J. Costos de la calidad, su estructura e implementación. . Ingeniería Industrial. 2001;XXII(4). [Consultado 19 julio 2021]. Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/213/198>
15. Rivero Mass M. Determinación de los costos asociados a la mala calidad y evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficiencia en el Hotel Paradisus Varadero. [Diploma]. Matanzas: Universidad de Matanzas; 2012[Consultado 15 julio 2021]. Disponible en: <http://cict.umcc.cu>
16. Becerra Lois FÁ, Andrade Orbe AM, Díaz Gispert LI. Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. Actualidades Investigativas en Educación. 2019;19(1) [Consultado 17 julio 2021]. Disponible en: <https://doi.org/10.15517/aie.v19i1.35235>
17. Rojas Preciado W, Capa Benítez LB, Sánchez Cuenca ME. Complementariedad del sistema de gestión de la calidad (SGC) de la educación superior ecuatoriana y el SGC ISO 9001. Revista Espacios. 2019;40(2):19. [Consultado 14 julio 2021]. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/19400219.html>
18. Amaya Pingo PM, Felix Poicon ECL, Rojas Vargas S, Diaz Tito LP. Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios. Revista Venezolana de Gerencia. 2020;25(90). [Consultado 19 julio 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559014>
19. Sánchez IJ, Sánchez JA, Pinedo I. Principios de la calidad del servicio en el sector hotelero en el distrito especial turístico y cultural de Ríohacha.2020. [Consultado 18 julio 2021]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/788393.pdf>
20. Rojas M, Jaimes L, Valencia M. Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Espacios. 2018;39(6):11. [Consultado 17 julio 2021]. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
21. Francisco Martínez C, Cruz Matías F, Ramírez Flores J, Medina León A. Aplicación de la mejora de procesos en la empresa implementos agrícolas “el timón”. ECA Sinergia. 2018;9(2):32-44. [Consultado 18 julio 2021]. Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6726414.pdf&ved=2ahUKEwiFodHajJryAhXBElkFHTQABTgQFnoECAUQAg&usg=AOvVaw13Mm7J-8ZPGBafcvkohosy>
22. Martínez Caballero ABM. La mejora de procesos en la empresa SOFTEL. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2018;2(3). [Consultado 16 julio 2021]. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/60>
23. Domínguez B. Eficacia y Eficiencia de la Empresa Actual. Temas de gerencia. . 2009. [Consultado 18 julio 2021]. Disponible en: <https://degerencia.com/articulo/eficacia-y-eficiencia-de-la-empresa-actual/>
24. García Guilianny J, Cazallo Antúnez A, Barragan Morales CE, Mercado Zapata M, Olarte Durán L, Meza Rodríguez V. Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. Espacios. 2019;40(22):16. [Consultado 17 julio 2021]. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>

**Conflicto de intereses**

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

**Contribución de los autores**

- Jessie Arlene Pérez Castañeira: desarrolló la conceptualización de la investigación mediante la aportación de las ideas; formulación y evolución de metas y objetivos generales, llevó a cabo un proceso de recopilación de datos/evidencia.
- Roxanna Alba Cruz: se encargó de la conservación de datos con actividades de gestión para anotar, depurar datos y mantener datos de investigación para su uso inicial y posterior reutilización, así como del análisis formal con la aplicación de técnicas estadísticas, matemáticas y computacionales para analizar o sintetizar los datos del estudio.
- Naylet Sangroni Laguardia: desarrolló el diseño de metodología de la investigación con la creación de modelos a seguir y de la redacción - borrador original con la preparación, creación y/o presentación del trabajo publicado, específicamente redacción del borrador inicial (incluida la traducción sustantiva).
- Francisco David Ramírez-Betancourt: su contribución estuvo dirigida fundamentalmente a la redacción-revisión y edición con la preparación, creación y/o presentación del trabajo publicado por aquellos del grupo de investigación original, específicamente revisión crítica, comentario o revisión-incluidas las etapas previas o posteriores a la publicación.