



**UTPL**  
*La Universidad Católica de Loja*

**Modalidad Abierta y a Distancia**



# Gestión de Cadena de Valor y Calidad

**Guía didáctica**



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Departamento de Ciencias Empresariales**

---

## Gestión de Cadena de Valor y Calidad

**Guía didáctica**

<i>Carrera</i>	<i>PAO Nivel</i>
▪ Turismo	VIII

**Autora:**

Chango Cañaveral Patricia Marisol



**Asesoría virtual**  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

## **Universidad Técnica Particular de Loja**

### **Gestión de Cadena de Valor y Calidad**

Guía didáctica

Chango Cañaveral Patricia Marisol

#### **Diagramación y diseño digital:**

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojacialtda@ediloja.com.ec](mailto:edilojacialtda@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-479-8



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual  
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons – **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0** (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de **Compartir** – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento**– debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatante. **No Comercial**-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual-Sí remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.** No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

# Índice

<b>1. Datos de información.....</b>	<b>8</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL .....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	9
<b>2. Metodología de aprendizaje.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....</b>	<b>11</b>
<b>Primer bimestre .....</b>	<b>11</b>
<b>Resultado de aprendizaje 1.....</b>	<b>11</b>
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	11
<b>Semana 1 .....</b>	<b>11</b>
<b>Unidad 1. Fundamentos de la gestión de la calidad y cadena de valor .....</b>	<b>12</b>
1.1. Evolución de la calidad a través del tiempo .....	12
1.2. Pioneros de calidad.....	14
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	15
<b>Semana 2 .....</b>	<b>15</b>
1.3. Definición de la calidad.....	15
1.4. La calidad en los servicios turísticos.....	18
1.5. Atributos de calidad en los servicios turísticos .....	20
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	22
<b>Semana 3 .....</b>	<b>22</b>
1.6. Gestión de calidad total .....	22
1.7. Beneficios de la gestión de la calidad .....	23
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	25
<b>Autoevaluación 1 .....</b>	<b>26</b>
<b>Semana 4 .....</b>	<b>28</b>
<b>Unidad 2. Gestión por procesos en hostelería y turismo.....</b>	<b>28</b>
2.1. Gestión por procesos en hostelería y turismo. ....	28

2.2. Definición de procesos .....	29
2.3. Elementos del proceso .....	30
2.4. Mapa de procesos.....	32
2.5. Diagrama de Flujo .....	33
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	37
<b>Semana 5 .....</b>	<b>38</b>
2.6. Costes de la calidad .....	38
2.7. Costes de calidad en empresas turísticas.....	39
2.8. Clasificación de los costes de la calidad.....	40
2.9. Costes de la no calidad.....	41
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	43
<b>Autoevaluación 2 .....</b>	<b>44</b>
<b>Semana 6 .....</b>	<b>46</b>
<b>Unidad 3. Diseño, administración y aplicación de la cadena de valor para servicios.....</b>	<b>46</b>
3.1. La cadena de valor .....	46
3.2. Actividades de valor .....	48
3.3. Actividades primarias .....	49
3.4. Actividades de apoyo .....	50
3.5. El Margen .....	51
3.6. Tipos de actividades .....	51
3.7. Análisis de la cadena de valor en una organización.....	52
3.8. Ventajas e inconvenientes de la cadena de valor .....	52
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	53
<b>Autoevaluación 3 .....</b>	<b>55</b>
Actividades finales del bimestre .....	57
<b>Semana 7 .....</b>	<b>57</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	57
<b>Semana 8 .....</b>	<b>58</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	58
<b>Segundo bimestre .....</b>	<b>59</b>
<b>Resultado de aprendizaje 2.....</b>	<b>59</b>

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	59
<b>Semana 9 .....</b>	<b>59</b>
<b>Unidad 4. La cadena de valor en el turismo.....</b>	<b>60</b>
4.1. Sector turístico .....	60
4.2. La cadena de valor en el turismo .....	61
4.3. Actividades generadoras de valor en los destinos turísticos.....	62
4.4. Competitividad Turística.....	63
4.5. Creación de valor.....	64
4.6. Ventaja competitiva .....	64
4.7. Factores que definen la ventaja competitiva.....	65
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	66
<b>Autoevaluación 4 .....</b>	<b>68</b>
<b>Semana 10 .....</b>	<b>70</b>
<b>Unidad 5. Normas internacionales para la gestión de la calidad. ....</b>	<b>70</b>
5.1. Definición Norma.....	70
5.2. Sistemas de gestión de la calidad .....	70
5.3. Concepto de norma.....	73
5.4. Normalización .....	73
5.5. Certificación .....	76
5.6. Proceso de acreditación y certificación .....	77
5.7. Normas ISO.....	80
5.8. La Marca "Q" de calidad turística española.....	83
5.9. Modelo EFQM .....	84
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	85
<b>Autoevaluación 5 .....</b>	<b>87</b>
<b>Semana 11 .....</b>	<b>89</b>
<b>Unidad 6. Técnicas y Herramientas utilizadas para la gestión de la calidad. ....</b>	<b>89</b>
6.1. Tormenta de ideas.....	89
6.2. Importancia de la tormenta de ideas .....	91
6.3. Diagrama de Ishikawa causa-efecto.....	92
6.4. Hoja de toma de datos.....	95
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	96
<b>Semana 12 .....</b>	<b>97</b>
6.5. Técnicas de calidad en las organizaciones de servicios turísticos .	98

6.6. Técnica de la viñeta.....	98
6.7. Blueprinting.....	100
6.8. Método secuencial de incidentes.....	102
6.9. Encuestas a los clientes. ....	102
6.10.Análisis de relevancia de frecuencias.....	103
6.11.AMFE para servicios. ....	104
6.12.estión de quejas .....	106
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	106
<b>Semana 13 .....</b>	<b>107</b>
6.13.Las 5 S.....	107
6.14.Principios metodología 5S.....	108
6.15.Beneficios de las 5S.....	110
6.16.QFD Casa de la calidad.....	111
6.17.Estructura QFD .....	112
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	113
<b>Semana 14 .....</b>	<b>114</b>
6.18.Modelo Servqual.....	114
6.19.Dimensones modelo Servqual.....	115
6.20.Aplicación del modelo Servqual .....	119
6.21.Análisis de resultados modelo Servqual.....	120
6.22.Modelo Gap .....	121
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	123
<b>Autoevaluación 6 .....</b>	<b>124</b>
Actividades finales del bimestre .....	126
<b>Semana 15 .....</b>	<b>127</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	127
<b>Semana 16 .....</b>	<b>127</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	127
<b>4. Solucionario .....</b>	<b>128</b>
<b>5. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>134</b>
<b>6. Anexos .....</b>	<b>140</b>



---

## 1. Datos de información

---

### 1.1. Presentación de la asignatura



### 1.2. Competencias genéricas de la UTPL

1. Comunicación oral y escrita.
2. Orientación a la innovación y a la investigación.
3. Pensamiento crítico y reflexivo.
4. Trabajo en equipo.
5. Comportamiento ético.
6. Organización y planificación del tiempo.

### 1.3. Competencias específicas de la carrera

Impulsa los valores de espíritu de equipo, actitud de gestión y liderazgo, humanidad intelectual y flexibilidad operativa, a través de la formación en valores, respeto a los ciudadanos, igualdad de oportunidades, equidad de géneros y respeto por las culturas y etnias con un alto espíritu altruista y ético para el servicio colectivo.

#### **1.4. Problemática que aborda la asignatura**

El núcleo problemático que se aborda con esta asignatura es la gestión turística, tomando en cuenta que la calidad, constituye en un área amplia de estudio tal es el caso de la industria de la hospitalidad, donde la calidad, está presente en todos los procesos relacionados con el contexto turístico, y los procesos de la mejora continua, que se establecen dentro de las organizaciones; para lograr la competitividad, donde cada esfuerzo o estrategia aplicada busca responder, las exigencias y expectativas de los clientes, por ello en este contexto los estudiantes, desarrollos los conocimientos necesarios para planificar acciones y estrategias, de tal manera que se logre los resultados de aprendizaje planteados, así como las competencias y habilidades en torno a la gestión de la calidad aplicada en el turismo, impulsando el uso de modelos y herramientas de calidad, hacia el logro de los objetivos que demandan las organizaciones y con ello encaminar hacia la mejora continua.



---

## 2. Metodología de aprendizaje

---

La metodología de aprendizaje que se propone para la asignatura de gestión de cadena de valor y calidad estará basada en el proceso metodológico a través del aprendizaje activo, el mismo que enfatiza la corresponsabilidad del estudiante en la construcción del conocimiento, para el desarrollo de capacidades científicas, técnicas e instrumentales.

La metodología activa le permitirá desarrollar habilidades que orienten al estudiante en las actividades de formación teórica, que contribuyan al proceso de enseñanza, aprendizaje, que fomentaran el trabajo autónomo, impulsando organización, autodisciplina, responsabilidad y compromiso consigo mismo y con todo su entorno, mostrando de esta manera un rol activo en la construcción de nuevos conocimientos y aplicación de la teoría en la realidad del contexto turístico, que direccione hacia el logro de los resultados de aprendizaje planteados en la presente asignatura.



### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

##### Resultado de aprendizaje 1

- Diseña un sistema de gestión de calidad enfocado a la mejora continua de la organización.

Estimados estudiantes mediante este resultado de aprendizaje lograrán identificar y conceptualizar el contexto de la gestión de la calidad, dentro de las organizaciones turísticas, impulsando políticas y acciones para el desarrollo de la mejora continua.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



##### Semana 1

Bienvenido a este nuevo comienzo, le auguro muchos éxitos, recuerde que estoy para guiarle y atender cualquier requerimiento a través de los canales establecidos por la Universidad, será un gusto compartir los contenidos de esta asignatura.

Estimado estudiante tengamos presente que “*La calidad significa hacerlo bien cuando nadie está mirando*”. **Henry Ford**.

Iniciamos con el estudio del primer bimestre en lo que corresponde Fundamentos de la gestión de la calidad y cadena de valor, pero antes de ello es necesario hacer un análisis sobre la evolución de la calidad.

Le invito a revisar el siguiente tema.

## **Unidad 1. Fundamentos de la gestión de la calidad y cadena de valor**

---

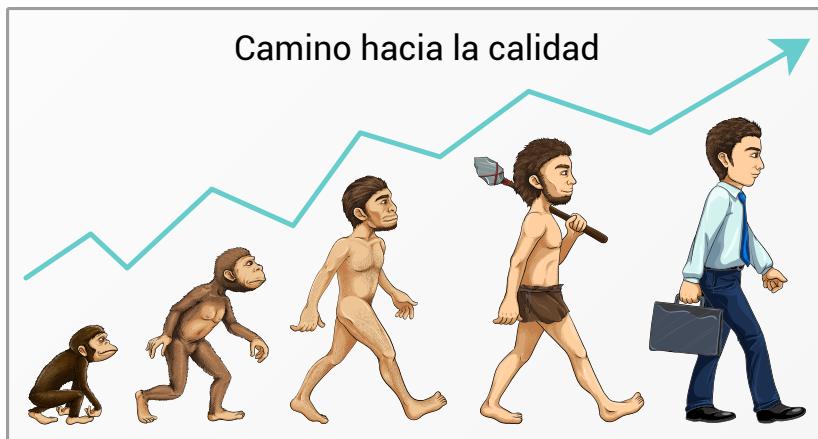
### **1.1. Evolución de la calidad a través del tiempo**

La evolución de la calidad a través del tiempo se puede establecer desde la aparición del hombre sobre la faz de la tierra, en donde el hombre a raíz de su aparición empieza con el proceso evolutivo y la aparición de las primeras necesidades básicas, con el paso del tiempo fue mejorando la calidad de respuesta a las necesidades básicas.

En consecuencia, para Mesada (2009) el hombre primitivo determinaba la aptitud del alimento para comérselo o la adecuación de las armas para defenderse. Ya le preocupaba la calidad. La aparición de las comunidades humanas generó el antiguo mercado entre el productor y el usuario o cliente, en resumen, el significado histórico de la palabra calidades el de aptitud o adecuación al uso (p.11).

En este sentido, la evolución histórica de la calidad puede establecer que, en cada etapa de la evolución histórica humana, han surgido diferentes necesidades, que dieron lugar a la creación de las sociedades y organizaciones que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores, mediante el servicio, las mismas que se pueden evidenciar desde tiempos remotos, como se puede visualizar en el siguiente gráfico.

**Figura 1.**  
*Proceso Evolutivo*



Nota. Proceso evolutivo (Chango, 2020)

De acuerdo Aldana (2011) la evolución de la calidad comprende en diferentes etapas de la administración las mismas que se detallan a continuación:

La primera etapa de la administración es la llamada edad “oscura”, en la cual los artesanos eran totalmente responsables de los productos que ofrecían, desde la contratación hasta la entrega final.

Posteriormente, surge la edad de la modernidad, a partir del siglo XVIII, en la que se dieron importantes transformaciones sociales e industriales debido a las revoluciones.

En este período las distintas transformaciones sociales, culturales e industriales se ven reflejadas en fuertes cambios en las actividades económicas, y los planteamientos de los economistas liberales constituyen las semillas del pensamiento administrativo actual (p. 2).

En este sentido, para González et al., (2014) hablar de calidad como filosofía de gestión es un término que se viene haciendo desde hace cuatro décadas, pero situar el concepto de calidad se hace muy complejo. Es algo que se empleaba en las primeras civilizaciones egipcias o fenicias en la edad media, aunque ha tenido auge a partir de la era industrial debido al cambio que supuso la producción en masa y con ello la división del trabajo (p.9).

**Muy bien**, bajo estos argumentos se puede establecer que la calidad desde tiempos remotos ha surgido con la necesidad de cumplir normas y responsabilidades y en búsqueda de la perfección y la productividad.

Por lo tanto, la gestión de la calidad comprende diferentes períodos en la evolución, los mismos que están conformados en cinco etapas básicas que se presentan a continuación:

#### [\*\*Etapas de la evolución de la calidad.\*\*](#)

En el recurso usted puede apreciar las cinco etapas de la evolución de la calidad: la conceptualización y sus finalidades, en torno a la filosofía de la calidad, queda evidenciado que el propósito de la calidad se enmarca en satisfacer las necesidades del mercado, frente a determinado producto o servicio.



**Interesante ;Verdad!** Hemos aprendido sobre la evolución de la calidad, a identificar cada una de las fases y sus aspectos relevantes a través de la historia, también se puede concluir que la calidad no es estática, al contrario, está en constante evolución e innovación.

**Ahora es momento** de revisar el tema sobre los pioneros o gurús de la calidad, en este punto se analizará sobre los principales aportes de los denominados padres o maestros de la calidad.

***¡Continúe con los mismos ánimos!...***

## 1.2. Pioneros de calidad

A continuación, en la siguiente infografía, se describe los aportes más importantes de cada gurú o maestro de la calidad, los mismos que gracias a la contribución de sus teorías y aportes generaron cambios significativos en las organizaciones, de tal forma que han constituido en un impulso importante en el desarrollo de la calidad.

### Pioneros de la calidad



**Importante recordar,** en este sentido, todos estos autores proponen estrategias orientadas hacia la mejora continua de una determinada organización, que gracias a sus teorías han contribuido al desarrollo y consolidación de la calidad, por lo que se les considera como los pioneros de la calidad, a estos grandes maestros que a través de sus diferentes filosofías han impulsado un nuevo sistema orientado hacia la mejora continua.

Excelente, ha culminado la primera semana de estudios, vamos aprendiendo nuevos aspectos sobre la calidad, sigamos con el mismo ánimo y entusiasmo para continuar aprendiendo, mediante el desarrollo de las actividades de aprendizaje recomendadas.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Le invito, a desarrollar las siguientes actividades recomendadas, le ayudarán a poner en práctica lo aprendido hasta ahora y a profundizar en ciertos temas que hemos estudiado:

1. Elabore una nube de ideas sobre los aspectos más relevantes de la evolución de la calidad.

Le recomiendo que utilice la aplicación [WordClouds](#) para facilitar el desarrollo de la actividad, y que le sirva de material de apoyo al momento de las evaluaciones bimestrales.

2. Revise el siguiente video, reflexione sobre los puntos de vista y abordaje sobre la [línea de tiempo evolución de la calidad](#) este recurso le ayudará a comprender de mejor manera sobre la importancia de la calidad y su evolución histórica.



### Semana 2

---

Estimado estudiante en esta semana abordaremos contenidos específicos sobre la definición de la calidad, vamos a recopilar algunas definiciones.

*¡Comenzamos!*

#### 1.3. Definición de la calidad

Para iniciar el estudio de este tema, es importante analizar los conceptos y nociones básicas de la calidad y sus contextos, que enmarca sus etapas y evolución a través del tiempo hasta la actualidad, con ello daremos a conocer que la calidad a más de ser una filosofía es un proceso en búsqueda de la mejora continua.

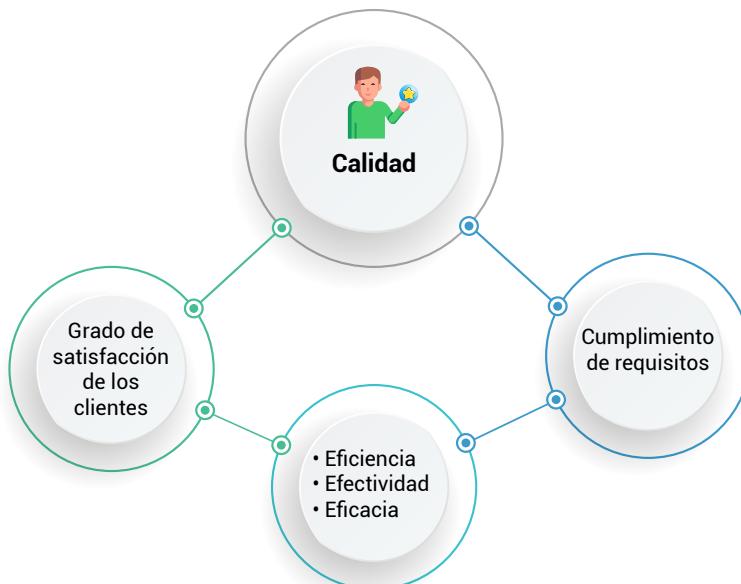
Para Publishing, (2007) la calidad solo se logra cuando toda la empresa está decidida y claramente orientada a la calidad (p.32). En este sentido Chango et al., (2020) manifiestan que la calidad es el conjunto de características

referentes a un bien o servicio, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, que debe ser el principal objetivo de las empresas.

Estimado estudiante revisé el siguiente gráfico, que hace referencia a las definiciones planteadas por los expertos.

**Figura 2.**

*La calidad*



Nota. Adaptado de (Chango 2020)

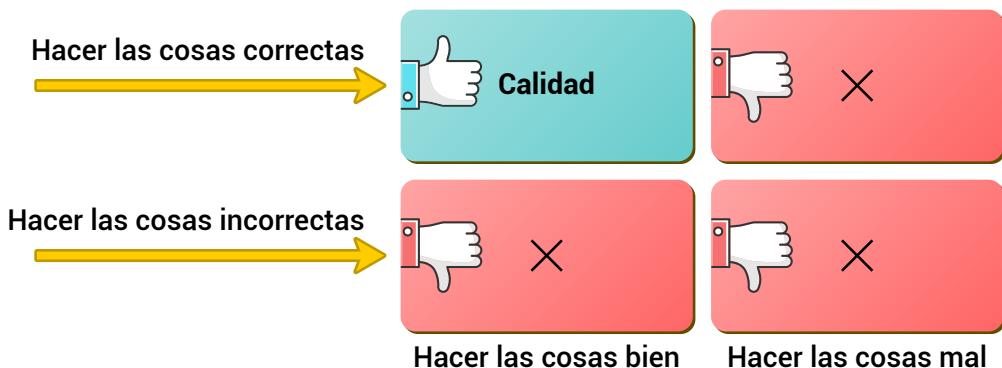


Reflexionemos, la calidad, sin lugar a duda es un término muy importante dentro del contexto empresarial, la misma que se encuentra inmersa en cualquier ámbito, es así que, dentro de la industria turística, constituye un importante parámetro a seguir, en función de generar ventajas competitivas en donde el sector turístico, no es la excepción.

Bajo estas premisas analizaremos el concepto de calidad de una forma breve, determinando que constituye en una filosofía y modo de realizar las actividades, con el objetivo de generar ventajas competitivas dentro de determinado entorno, que comprende en realizar las cosas de la mejor manera posible, satisfaciendo las expectativas del cliente a través del conocimiento de los servicios mediante la cordialidad, respeto y empatía para el cliente.

Observe en el siguiente gráfico, la definición de la calidad en el que se expone, si el trabajo es ejecutado correctamente cumple con las especificaciones, y en este sentido se presta un servicio con los estándares de calidad, que permitan satisfacer a los clientes, por lo tanto, no se considera calidad cuando se incumple con los requisitos que se ha establecido.

**Figura 3.**  
*Definición de calidad*



Nota. Adaptado de (Oakland,2014)



Recuerde, satisfacer las necesidades del cliente, debe ser el principal objetivo de la empresa además debe, sobre todo, no provocar su insatisfacción, si una persona no es satisfecha (indiferente) no es necesariamente lo mismo que insatisfecha (valoración negativa) y cuando un cliente se siente insatisfecho no solo es muy probable que no repita su compra, sino que además recomienda la no adquisición a otros potenciales clientes.

**Avancemos,** una vez que conocemos la definición de calidad es importante que analicemos sobre la calidad en los servicios turísticos, y porque es importante dentro de la industria orientada al servicio y la hospitalidad.

## 1.4. La calidad en los servicios turísticos

Para iniciar el estudio de este tema es fundamental analizar los conceptos sobre la calidad en los servicios turísticos, como influye dentro de la oferta de un determinado bien o servicio, con ello daremos a conocer su importancia.

Según la (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2020), la calidad es “el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los/las consumidores/as respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales”.

Castellucci (2009), sintetiza que, la competitividad turística insta a los destinos a tomar decisiones estratégicas que les permitan mantenerse y crecer en un mercado donde los paradigmas han cambiado, y especialmente en lo concerniente a la calidad de los servicios. Por otra parte, es necesario que la competitividad se encauce a la búsqueda de la sostenibilidad bajo los tres aspectos esenciales, es decir, en lo económico, sociocultural y ambiental (p.4).



Recuerde, que al abordar el estudio de la problemática de la calidad en los destinos turísticos a través de una perspectiva social permite identificar aquellos aspectos socioculturales que actúan en la dinámica del sector servicios y que, consecuentemente, inciden en la satisfacción del usuario. Por otra parte, y especialmente en el caso de los destinos turísticos maduros, la deficiencia en la calidad de los servicios turísticos se constituye en un tema crítico ante el cual el estado debiera intervenir con acciones concretas para su resolución.



Importante, en un sector en constante evolución como es el turístico, la necesidad de alcanzar unos estándares de calidad y de mejorar continuamente en los niveles ofrecidos, se convierte en una premisa básica para que un destino pueda ser competitivo a nivel mundial. Las exigencias de los usuarios han evolucionado en los últimos años, gracias a las posibilidades que le ofrecen la multitud de ofertas y servicios, y a las herramientas actuales para elaborar una comparativa adaptada a sus necesidades sobre calidad y precio.

El potencial visitante elige su destino tras una búsqueda y selección en la que se priman las valoraciones y opiniones de otros viajeros, y la información del destino ofrecida por otros cauces, como la publicidad comercial o institucional.

Estimado estudiante, por estas razones, la calidad en el sector turístico está relativamente asociada a los procesos de mejora continua, que se establecen dentro de las organizaciones, para lograr la competitividad, donde cada esfuerzo o estrategia aplicada busca responder, las exigencias y expectativas de los clientes, por lo tanto, bajo este criterio es imprescindible orientar a toda la organización en satisfacer las necesidades del cliente. Tomando en cuenta que es quien evalúa el servicio y generará un gasto por un bien o servicio recibido.

En consecuencia, si queremos promover la calidad en los servicios turísticos se debe tomar en cuenta, las necesidades, deseos y exigencias de quienes acceden a los servicios que oferta la industria turística, que son los clientes, de tal forma que se pueda lograr, que los procesos encaminados en los servicios turísticos sean excelentes.

Como resultado, se requiere de un sistema de gestión de calidad adecuado, partiendo del concepto clásico de calidad “El cliente siempre tiene la razón” dado que la calidad es un factor importante, para los clientes, a la hora de adquirir un bien o servicio, por tal motivo, la calidad no es estática, al contrario, permanece en constante evolución, para garantizar el cumplimiento de las expectativas planteadas.

**Con relación a lo antes expuesto,** le invito a revisar la siguiente gráfica en la que se analiza la calidad en el servicio y sus principales aspectos.

**Figura 4.**

*La calidad en el servicio*



Nota. Adaptado de (Chango,2020)

Promover la calidad de servicios turísticos considerando las necesidades, los deseos y las exigencias del visitante o del consumidor. Entender la calidad de los servicios en la empresa turística como un proceso que brinda beneficios y requiere ser planificada en forma continua y sostenida.

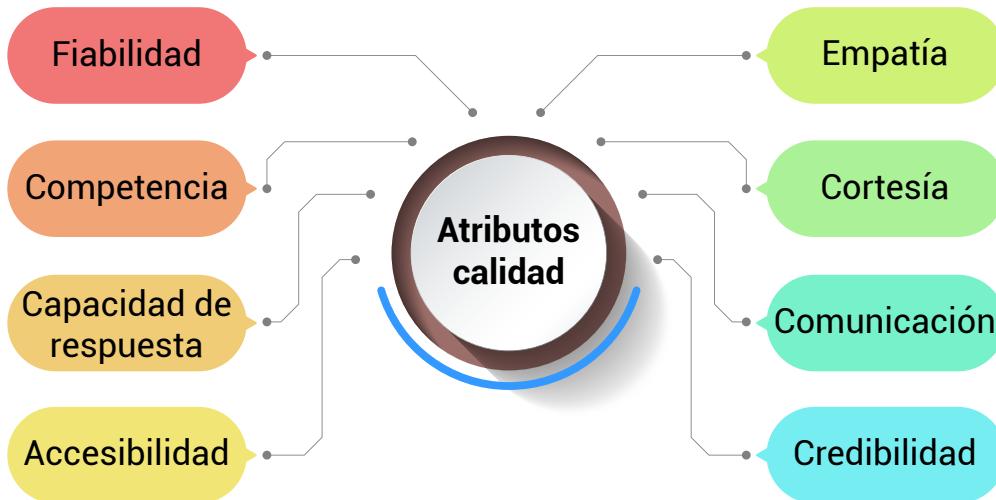
¿Verdad que es de mucha utilidad lo revisado en este apartado? Espero que ahora usted tenga una idea más clara, cómo la calidad está inmersa dentro de los servicios turísticos como factor clave para el desarrollo y productividad.

## 1.5. Atributos de calidad en los servicios turísticos

**Avancemos** con el estudio del contenido de la unidad 1, la temática se centra en los atributos de calidad, que constituyen las características que poseen un determinado bien y servicio, y que toman muy en cuenta los clientes al momento de adquirir un determinado bien o servicio.

A continuación, en la siguiente gráfica se puede observar cada uno de los atributos que debe cumplir un determinado bien y servicio.

**Figura 5.**  
*Atributos de calidad*



Nota. Atributos gestión de la calidad (Chango,2020)

Ahora bien, cómo puede observar en el gráfico de los atributos de la calidad, son los aspectos diferenciadores, que deben poseer los productos o servicios, como factor distintivo dentro del mercado.

Continuando con nuestro estudio, podrá identificar la descripción de los atributos de la calidad.

- **La fiabilidad:** probabilidad de un adecuado funcionamiento de algo.
- **Competencia:** Aptitud o capacidad para llevar a cabo una materia.
- **Capacidad de respuesta:** rapidez en la presentación de servicio.
- **Accesibilidad:** inclusión de todas las personas, sin ninguna barrera.
- **Empatía:** capacidad para ponerse en el lugar de los demás.
- **Cortesía:** comportamiento atento y amable, donde se demuestra atención y cordialidad a los mayores.
- **Comunicación:** mantener constantemente informados a los clientes sobre cualquier asunto que afecte al servicio.
- **Credibilidad:** constituyen en los objetivos que definen la capacidad de la responsabilidad y confianza.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Le invito a desarrollar las siguientes actividades recomendadas, le ayudarán a poner en práctica lo aprendido hasta el momento y a profundizar en ciertos temas que hemos estudiado:

1. Elabore un mapa conceptual, sobre la calidad en los servicios turísticos, recuerde un mapa mental consiste en una sinopsis gráfica sobre un punto en concreto, donde el tema principal o palabra clave se ubica en el centro y de él se expande en todas las direcciones conceptos relacionados.
2. Reflexione acerca de la calidad en el servicio turístico y subraye los aspectos más importantes.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



### Semana 3

---

Avancemos, con el estudio de la gestión de la calidad total, apartado que es trascendental conocer y aplicar en la gestión de la calidad de cualquier tipo y tamaño de empresa.

#### 1.6. Gestión de calidad total

Tari et al., (2014), aduce que la gestión de la calidad implica que una organización aplica los principios de la calidad en todos los ámbitos del negocio. La Gestión de la calidad (o total quality management, TQM) constituye un sistema de gestión empresarial que comprende un conjunto de principios o prácticas para gestionar una organización, por lo tanto, para entender la definición de gestión de la calidad, es necesario entender el significado del ciclo PDCA (plan, do, chekc, act, por sus siglas en inglés) que está implícito en la filosofía de la gestión de la calidad. El objetivo último de la gestión es la mejora continua. (p.118).

Según Jabalones et al., (2020), la gestión de la calidad es un término impulsado desde Japón a partir de los años 80, es una nueva filosofía de trabajo caracterizada por una actitud permanente encaminada a la mejora continua de la calidad y que supone un cambio cultural que afecta e involucra a todos los niveles y colectivos de la empresa (p.20).



Recuerde, esta definición presentada por los autores hace referencia a que la gestión de la calidad total se puede describir como una filosofía orientada hacia la mejora continua de un determinado producto o servicio, con la finalidad de satisfacer plenamente, tanto a los clientes internos como externos, por lo tanto, el trabajo en equipo es de vital importancia, para poder cumplir con los objetivos planteados, para lo cual se requiere la participación activa de toda la organización.

## 1.7. Beneficios de la gestión de la calidad

Los sistemas de gestión de la calidad ayudan a las organizaciones a poder lograr las metas trazadas, para lo cual se requiere el involucramiento de todo el personal, el compromiso que adquiera cada uno de los miembros de la organización, ayudará a que se pueda lograr con los objetivos planteados, en este sentido la calidad no es la meta es el camino para poder alcanzar las metas planteadas.

Estimado estudiante, a continuación se presentan los principales beneficios de la aplicación de un sistema de gestión de la calidad.

- Compromiso del máximo responsable de la empresa
- Mejora de la calidad de los servicios
- Aumento de la satisfacción del cliente
- Disminución de clientes perdidos
- Trazabilidad de la información y del servicio prestado
- Responsabilidades bien definidas
- Empresa mejor organizada

- Mejora de la comunicación interna y externa
- Procedimientos documentados
- Mayor confianza en los resultados obtenidos
- Mayor confianza de los clientes
- Desarrollo de una ventaja competitiva, que para la competencia no es fácil ni rápido de igualar
- Posibilidad de negociar con organizaciones que requieren la aplicación de estos sistemas
- Mejora de la imagen de la organización
- Ofrecer a los clientes un programa de garantía de servicios
- No perder el know-how ni los conocimientos tecnológicos por rotación de personal.

Las organizaciones pueden aplicar la totalidad de las herramientas de un sistema de gestión de la calidad, algunas de ellas o solo una. Lo importante es comenzar a transitar este camino. (Wagner, 2014 p.119)

En este contexto la de gestión de la calidad constituye en una filosofía, funcionamiento de la organización, por ello requiere que sea admitida por una cultura organizativa, en este sentido si una organización realiza con éxito la implementación de este enfoque, una vez que comienza su camino por la calidad total nada volverá a ser como antes.



Recuerde, entonces un sistema de gestión de calidad se puede considerar como el modo de dirección de una organización, ayuda a las empresas a optimizar sus procesos, gracias a una consigna de mejora continua, centrado en la calidad y basado en la participación de todo el equipo, en consecuencia, se determina una adecuada política de implementación de un sistema de gestión de calidad, que permite generar muchos beneficios para las organizaciones.

**Ahora bien**, estimado estudiante para conocer cada uno de los principios de la gestión de la calidad lo invito a revisar la infografía sobre los principios de la calidad.

### Principios de la gestión de calidad

Recuerde, una vez que ha revisado el recurso sobre los principios de la calidad, como se pudo observar estos principios se constituyen en grandes aristas, que son utilizadas por la alta dirección, su implementación dentro de las organizaciones generará beneficios significativos, bajo esta premisa los sistemas de gestión tienen el propósito.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, le animo a desarrollar las siguientes actividades recomendadas, las que le apoyarán a mejorar el proceso de aprendizaje de los temas que hemos abordado en esta semana:

1. Desarrolle su propio concepto de calidad, revise el siguiente artículo denominado [la calidad en las organizaciones](#), este recurso explica sobre los paradigmas de la calidad y la importancia del concepto para el desarrollo de las organizaciones.

Desarrolle la autoevaluación de la unidad para que mida los resultados obtenidos y fortalezca su aprendizaje.



## Autoevaluación 1

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la respuesta correcta.

¡Muchos éxitos!

1. La primera etapa de la administración se denomina:

- a. Edad oscura.
- b. Renacimiento.
- c. Edad artesanal.

2. ¿El padre del control estadístico fue?

- a. Joseph M. Juran.
- b. Kaoru Ishikawa.
- c. Walter Shewhart.

3. La finalidad de la calidad total es:

- a. Generar documentación.
- b. Satisfacer las necesidades del cliente externo e interno.
- c. Fomentar la inspección.

4. El ciclo PHVA fue creado por:

- a. Joseph M. Juran.
- b. Kaoru Ishikawa.
- c. Edward Deming.

5. Las siglas TQM representan:

- a. Administración de calidad total.
- b. Técnicas de calidad y desempeño.
- c. Administración y control estadístico.

6. ¿Dentro de los atributos de calidad, la capacidad de ponerse en el lugar de las demás personas se denomina?
  - a. Fiabilidad.
  - b. Empatía.
  - c. Credibilidad.
7. El creador del diagrama de Ishikawa o diagrama de causa–efecto fue:
  - a. Joseph M. Juran.
  - b. Kaoru Ishikawa.
  - c. Edward Deming.
8. Señale ¿cuál fue el impulsor de la filosofía cero defectos?
  - a. Joseph M. Juran.
  - b. Kaoru Ishikawa.
  - c. Philip B. Crosby.
9. Señale lo correcto, uno de los principios de la gestión de la calidad es:
  - a. Mejora continua.
  - b. Control de costos.
  - c. Comunicación.
10. La trilogía de la calidad fue desarrollada por:
  - a. Joseph M. Juran.
  - b. Kaoru Ishikawa.
  - c. Philip B. Crosby.

[Ir al solucionario](#)



Muy bien, hemos finalizado con éxito el estudio de la Unidad 1, seguramente ha aprendido muchas cosas nuevas sobre la gestión de la calidad orientada al ámbito turístico y su filosofía, con este estudio previo se puede comprender de mejor manera los temas que abordaremos en la siguiente unidad.



## Semana 4

---

Apreciados estudiantes, en esta unidad se analizará sobre la gestión por procesos que constituyen dentro de la industria turística, en uno de los principios esenciales y pilar fundamental, que encamina hacia la cultura de la calidad, y la especificación de los procesos necesarios para garantizar la organización y optimización de los recursos, y por ende se reduzca los posibles riesgos.

*"La calidad no es acto, es un hábito"* **Aristóteles**

### **Unidad 2. Gestión por procesos en hostelería y turismo**

---

#### **2.1. Gestión por procesos en hostelería y turismo.**

Bajo el criterio de Pozo (2012) afirma que la globalización económica de hoy día, en pleno siglo XXI, ha modificado la forma de ver y hacer negocios de las empresas y entidades mercantiles en general. Buscando estar en la vanguardia del mercado se ha descubierto que lo mejor es priorizar las exigencias de los clientes a la hora de diseñar y producir los bienes y servicios que deberán satisfacer sus expectativas.

En este contexto se debe considerar que, en ese empeño, se han desarrollado multitud de sistemas de producción, se ha profundizado en el estudio y aplicación de sistemas de calidad, cambiado los esquemas de funcionamiento de la dirección empresarial y, en definitiva, se han implantado nuevos enfoques en la organización de la producción. Una de las tendencias modernas es la de poner énfasis en los llamados procesos de producción, cuyo objetivo fundamental es adecuar todas y cada una de las operaciones de producción a la búsqueda y satisfacción de los requerimientos del cliente. (p. 85)

Mientras tanto, para González (2017) expresa que la orientación a base de procesos es uno de los principios esenciales de gestión para la obtención de resultados, que se recoge en los modelos de gestión de calidad (EFQM, ISO, etc.). Constituye una buena elección para garantizar la organización de la empresa, optimizando los recursos y reduciendo los posibles riesgos por actuaciones de improvisación (p.69).

Entonces, desde esta perspectiva la gestión por procesos dentro de la industria turística, hoy en día ha cobrado un papel relevante, a la hora de generar estrategias, que fomenten el uso de los recursos de una manera adecuada, y se puedan establecer políticas para el mejoramiento de cada uno de los procesos enfocado en buscar la satisfacción de los requerimientos del cliente, tomando en cuenta que la mayoría de los errores que comúnmente se realizan están identificados en los procesos, si estos son identificados a tiempo, se mejorará continuamente y por ende se eliminará las posibles causas que provocan estos inconvenientes.

## 2.2. Definición de procesos

Para estudiar este tema se analizará la definición de procesos basándonos en los criterios de los expertos, que se manifiestan a continuación.

González et al., (2014) aduce que, la palabra proceso, proviene del latín *processus*, que significa avance y progreso, así que se puede decir que un proceso es un conjunto de actividades, secuenciales, que transforma elementos de entrada (*inputs*) en resultados (*outputs*), por lo tanto, realiza actividades particulares que añaden valor. De manera que un proceso también es el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente a quien va dirigido. (p.133)

Pozo (2012) afirma que “*Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que, a partir de unos inputs (materias primas, insumos, factores productivos), obtienen un output (producto terminado: bien o servicio)*” (p. 85).

Ahora que tenemos claro la definición de un proceso, y como este repercute dentro de una determinada organización, en vista de la importancia de las actividades secuenciales al momento del desarrollo de un determinado bien

y servicio, es preciso que continuemos con el estudio de esta interesante temática.

### 2.3. Elementos del proceso

Es así como el proceso entendido desde la gestión de la calidad engloba diferentes elementos, que se presentan a continuación:

- **Finalidad:** todo proceso tiene unos límites claros definidos, que comienza con atender a una necesidad concreta, y finaliza cuando dicha necesidad ha sido satisfecha.
- **Requerimientos del cliente:** o lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad.
- **Entradas del proceso:** criterios de aceptación definidos. Elementos indispensables que entran en el proceso y pueden ser elementos físicos (materias primas, documentos, etc.), técnicos (información) y elementos humanos (personal). Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos previos (proveedores) que dan lugar a la entrada de los procesos.
- **Salidas:** un output con la calidad exigida por el estándar del proceso. Pueden ser productos materiales, servicios, información, recursos humanos, etc.
- **Recursos:** los distintos medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso.
- **Propietarios:** las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido, y que controlan en todo momento la estabilidad de este. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora.
- **Indicadores:** facilitan un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario.

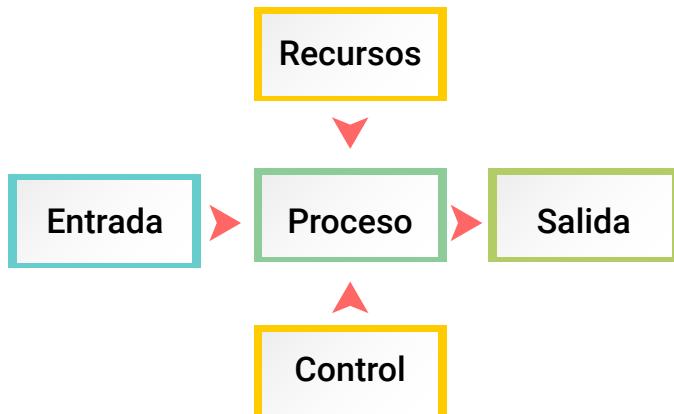
- **Clientes:** son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final). (p.69 -70).

Ahora bien, hemos culminado con el análisis de los componentes que conforman un proceso, es importante tener claro cada uno de sus elementos y cómo estos intervienen dentro del proceso de producción de un determinado bien o servicio.

A continuación, podemos observar el esquema del proceso:

**Figura 6.**

*Esquema de proceso*



Nota. La figura muestra el esquema de un proceso (González, 2017)

### 2.3.1. Tipos de procesos

Para poder cumplir con las actividades planificadas es necesario realizarlas de acuerdo con las diferentes fases, para mayor comprensión sobre esta temática le invito a revisar el siguiente recurso, denominado clasificación de los procesos.

#### Clasificación de procesos

Entre los principales beneficios que presentan dentro de las organizaciones, tras su implantación:

- Sirve como guía para reducir errores y aumentar la productividad.

- La representación de un proceso es útil para los procesos de formación del personal de nuevo ingreso.
- Asegura la calidad de los productos y servicios.
- Optimización de todos los procesos.
- Aumenta la motivación de los colaboradores.



Es importante mencionar, que un proceso, es una secuencia lógica de pasos y procedimientos, para la obtención eficiente de un producto, su aplicación aportará valor a la organización, e impulsará hacia el logro de las metas y objetivos planteados para la organización.

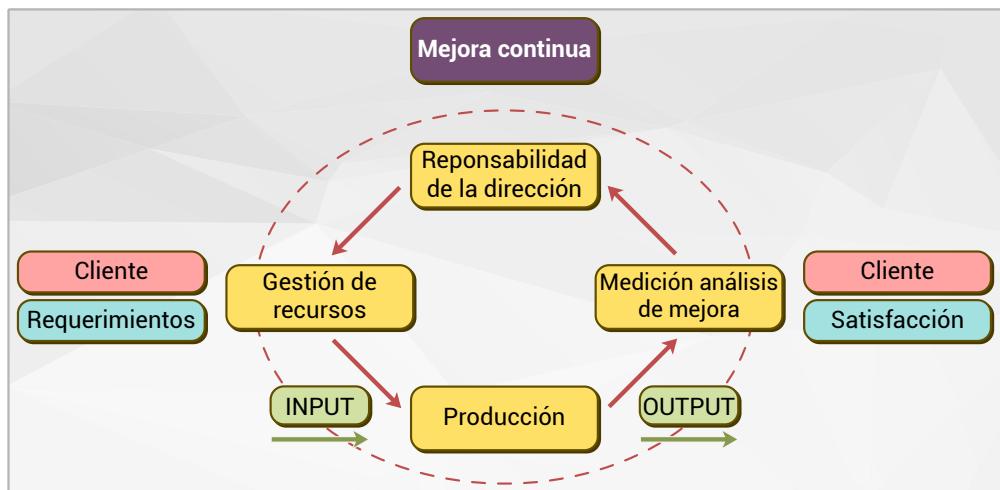
Interesante verdad, de seguro amplió sus conocimientos, basándose en esta temática sobre los procesos, pero para mejor comprensión se explicará con un ejemplo.

**Ejemplos de procesos en un hotel:** La entrada de los clientes en el hotel desde el momento que se atiende y gestiona la reserva de los mismos, hasta que se les hace la entrega de la habitación correspondiente, reparaciones de averías de las habitaciones desde que se registra la comunicación de la incidencia hasta la solución final, etc. Existen diferentes procesos estándar cuyos resultados tienen una repercusión directa e inmediata en los clientes, por lo tanto, la validación previa de los procesos es fundamental, y se lleva a cabo por el responsable de cada área o departamento, teniendo en cuenta el resultado del análisis de satisfacción de los clientes. (González, 2017, p. 67).

## 2.4. Mapa de procesos

El mapa de procesos es un diagrama gráfico de la interrelación que existe entre todos los procesos, en este sentido permite tener una visión global de la organización turística entre la organización y las partes interesadas, y permite a simple vista tener una idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos que se desarrollan en la misma, para mejor comprensión revise el siguiente gráfico.

**Figura 7.**  
*Mapa de procesos*



Nota. Esquema mapa de procesos (Ferro, 2021)

Hemos culminado con el estudio sobre la definición de un proceso y sus componentes que intervienen, por lo tanto, mediante la aplicación de estos esquemas gráficos se fomentará mayor dinamismo, que oriente hacia una cultura de calidad.

## 2.5. Diagrama de Flujo

Dentro de los procesos, es necesario su representación gráfica de los mismos, en consecuencia, se utiliza la herramienta denominada diagrama de flujo que permite describir un proceso a través de símbolos, líneas o palabras que representan la secuencia de actividades. Especifican todo lo que se debe hacer en un proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. El desarrollo de un diagrama de flujo implica determinar:

- Momento inicial y final del proceso.
- Entradas y salidas establecidas para el proceso.
- Identificar el proceso empleando un nombre que represente al contenido. (Ferro, 2021 p. 94)

Estimado estudiante en la siguiente infografía se muestra las representaciones gráficas, en la que se documenta un proceso, es importante reconocer cada uno de los elementos gráficos, en función de que cuando se aplique se pueda establecer qué tipo de actividad es la que se menciona, o a su vez en que proceso se está generando algún fallo, que impida que se cumpla con los objetivos planteados, y frente al análisis respectivo, implementar las mejoras necesarias bajo las políticas de calidad establecidas por la organización.

### Diagrama de flujo

Como pudo notar mediante los flujogramas se puede simular la ejecución de un proceso, y poder identificar los diferentes elementos que intervienen en el mismo.

Estimado estudiante, cabe recalcar que las actividades que componen un proceso pueden ser explicadas a través de un procedimiento documentado y para que no exista confusión entre estos términos, se presenta una tabla con las características particulares:

**Tabla 1.**

*Diferencias entre proceso y procedimiento*

Procedimiento	Proceso
<b>Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea.</b>	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.
<b>Los procedimientos existen, son estáticos.</b>	Los procesos se comportan son dinámicos.
<b>Los procedimientos están pulsados por la finalización de la tarea</b>	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado.
<b>Los procedimientos se implementan</b>	Los procesos se operan y gestionan.
<b>Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas.</b>	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.
<b>Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar las personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.</b>	Los procesos contienen actividades que pueden realizar las personas de diferentes departamentos con objetivos comunes.

Nota. Diferencias entre proceso y procedimiento (González, 2014)

En este sentido, un procedimiento es la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso, por lo tanto, los procedimientos expresan documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad que debe efectuar, y quién debe realizar, cuándo dónde y cómo se llevará a cabo, qué materiales equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

**Ahora bien**, una vez que tenemos claro lo que significa un proceso y cómo se debe graficar o representar es importante conocer cuáles son las herramientas que nos permiten medir la calidad, por lo tanto, es preciso tener claro que es un indicador y las características particulares que debe poseer un indicador.

Wagner (2014) manifiesta que un indicador es un dato o conjunto de datos que permiten medir objetivamente la evolución de los procesos y servicios; son una medida cuantitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo fin es determinar qué tan bien está funcionando el sistema. El seguimiento periódico de los indicadores permite dar la voz de alerta sobre la existencia de desvíos para poder tomar medidas para corregirlo. (p.139)

Por lo tanto, un indicador es el medio o herramienta que permite controlar la calidad de los procesos y analizar cualitativa y cuantitativamente mediante su aplicación se puede verificar el desempeño de las áreas que conforman una organización, con base en la información que se obtiene como resultados se plantea las acciones correctivas y preventivas con el objetivo de descartar las acciones que causan las no conformidades o situaciones no deseadas.

Recuerde que es preciso que se tenga en cuenta las características que deben cumplir los indicadores, con relación a las metas a cumplir por ende los indicadores deben cumplir las siguientes características.

- **Medibles:** definidos en términos cuantificables; por ejemplo, grado, porcentaje, frecuencia de cantidad.
- **Simples:** que midan lo que se quiere medir de manera práctica y sencilla.
- **Válidos en el tiempo:** adecuados y pertinentes en el período en que se utilizan.
- **Útiles:** que sean fuente de información para la toma de decisiones, para el mejoramiento de los procesos y, por ende, el mejoramiento institucional.
- **Oportunos:** que los resultados sean recolectados y analizados a tiempo, como insumo para la toma de decisiones oportunas (Aldana, 2011, p.183).



Estimado estudiante en la siguiente tabla se presentan los elementos que se deben tomar en cuenta al momento de generar los indicadores de calidad.

Elementos que se recogen en una ficha de indicadores

**Tabla 2.**

*Elementos a recoger en una ficha de indicadores*

Denominación	Nombre de indicador
<b>Significado</b>	Qué mide
<b>Definición</b>	Cómo se calcula
<b>Estándar</b>	Qué referencia se utiliza
<b>Histórico</b>	Cuántos valores de períodos anteriores deben utilizarse
<b>Fuente de información</b>	De dónde proviene la información
<b>Destinatario</b>	Quién recibe la información

Nota. Adaptado de González (2014)

Para mejor comprensión de este interesante tema que hemos revisado, y considerando que el mejor modo de explicar las cosas es mediante el desarrollo de la actividad, en este sentido se plantea un ejemplo sobre una ficha de indicadores, la misma que se presenta a continuación:

## Ejemplo de indicadores en una organización turística

**Tabla 3.**

*Ejemplo de indicadores en una organización turística*

Denominación	Nombre de indicador
Dirección	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Niveles de satisfacción de los clientes</li><li>▪ Centro de control de gestión mensual</li><li>▪ Resultados mensuales de explotación</li></ul>
Aprovisionamiento y almacenaje	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Número de pedidos que llegan no conformes</li><li>▪ Caducidad de productos</li><li>▪ Stock mínimo de productos</li></ul>
Cocina	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Platos devueltos de sala a cocina</li><li>▪ Desviaciones con respecto a las fichas de escandallo y de elaboración de platos.</li><li>▪ Número de unidades vendidas de cada plato</li></ul>
Servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quejas recibidas</li><li>▪ Niveles de empatía y comunicación personal del servicio</li><li>▪ Errores en facturas emitidas</li><li>▪ Errores producidos en la preparación de la sala place</li></ul>
Higiene y Limpieza	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Número de accidentes laborales</li><li>▪ Niveles de limpieza de sala</li><li>▪ Desviaciones de la cámara de temperatura de cámaras frigoríficas</li></ul>
Mantenimiento e instalaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Número de averías y reparaciones</li><li>▪ Consumo de agua. Gas y electricidad</li><li>▪ Cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo</li></ul>

Nota. Adaptado de (González et al., 2014)



### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Muy bien estimado estudiante** le animo a desarrollar las siguientes actividades recomendadas, las que le apoyarán a mejorar el proceso de aprendizaje de los temas que hemos estudiado en esta semana:

- Revise a profundidad el siguiente recurso denominado [Criterio de indicadores](#), y con base en la lectura realizada de respuesta a las siguientes interrogantes propuestas:
  1. ¿Sirve para tomar decisiones?

2. ¿Es factible desde lo técnico y económico obtener información del indicador?
3. ¿Analice los principales beneficios de la implementación de los indicadores en las organizaciones?

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



## Semana 5

---

¡Continuemos revisando los siguientes apartados que son de vital importancia, para el estudio de esta materia, por ello es necesario que analicemos el acápite sobre los costos de la calidad y no calidad!

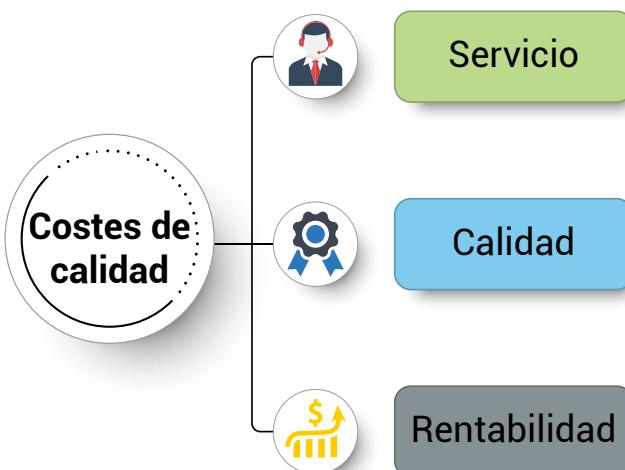
### 2.6. Costes de la calidad

En esta unidad estudiaremos, acerca de los costes de la calidad, con el objetivo de entender la importancia que tiene la calidad en los costes, es decir cuánto realmente le cuesta a la organización generar un determinado bien o servicio con calidad, lo cual permitirá que se identifiquen los costos injustificados y a partir de ello que se apliquen estrategias que mitiguen la problemática, de manera que se identifique las oportunidades de mejora.

A continuación, podemos observar sobre la estructura básica de los costes de calidad:

**Figura 8.**

*Estructura costes de calidad*



Nota. Adaptado de (Chango,2021)

Estimado estudiante como se puede apreciar en la siguiente gráfica, sobre la estructura de los costes de calidad y sus elementos que intervienen, dentro del proceso de costes de calidad.

## 2.7. Costes de calidad en empresas turísticas.

El coste de medición de la calidad hace referencia al gasto de las empresas para desarrollar las diferentes acciones de calidad, tanto el coste de producir con calidad como lo que cuesta solventar los errores cometidos, todo ello adaptado a las particularidades de cada empresa u organización.

En muchas empresas, existe un departamento de calidad específico que trabaja juntamente con el departamento de contabilidad para realizar el diseño del sistema y el cálculo de los diferentes costes, si bien, los expertos consideran que es un aspecto donde se precisa la colaboración de todas las áreas de la organización.

El control de los costes de calidad representa una herramienta de gran utilidad para la empresa u organización, puesto que permite determinar con exactitud los recursos necesarios para el mantenimiento y la mejora de la calidad. Lo primero que debe hacerse es identificar y medir con exactitud los costes de calidad para poder justificar las inversiones que se deben realizar para conseguir reducirlos (González, 2017 pp. 17,18).

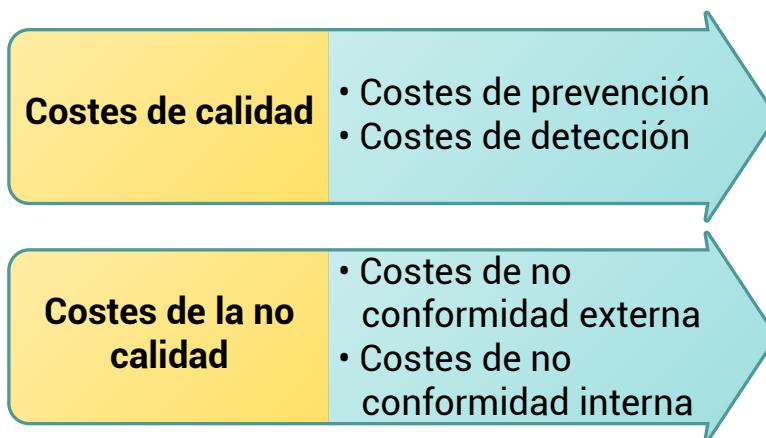
Los costes de la calidad son aquellos en los que se incurre necesariamente para alcanzar los objetivos de calidad, para de esta forma evitar que se produzcan errores o deficiencias.

## 2.8. Clasificación de los costes de la calidad

Continuando con nuestro estudio en el presente apartado se hará énfasis sobre los costes de calidad que son empleados en la prevención y control de un producto o servicio para asegurar que ha realizado en las condiciones adecuadas a continuación se presenta la clasificación de los costes en la calidad.

- Costes de prevención
- Costes de detección

**Figura 9.**  
*Clasificación de Coste de la Calidad*



Nota. Adaptado de (González et al., 2014)

### 2.8.1. Costes de prevención

Se obtienen a partir de la suma del coste de todas las actividades que tienen especialmente para evitar una calidad deficiente de servicios. En aquellos encontramos por ejemplo el coste de planificación y puesta en marcha del

sistema de calidad, los costes de los procesos de auditorías, los costes en los que incurren cuando se realizan evaluaciones y verificaciones de productos o servicios adquiridos, los costes de formación y los costes de implementación de programas de mejoras.

### **2.8.2. Los costes de detección**

Son aquellos derivados de medir la conformidad de los productos y servicios que provienen desde la recepción de materias primas hasta el sistema posventa, en ellos comúnmente se encuentra por ejemplo el costo de verificaciones, el costo de mantenimiento de equipos de control, costo de investigaciones de mercado o controles externos subcontratadas (González et al., 2021).

## **2.9. Costes de la no calidad**

Los costes de la no calidad son los que derivan de cometer errores y fallos, es decir hacer las cosas mal y luego dar una solución pueden ser costes de no conformidad externa y costes de no conformidad interna.

Bayón y Martín (2010) argumentan que los costes de la no calidad son los que se producen debido a un error en la realización del servicio, lo que origina una desviación en los procesos establecidos o en las expectativas de los clientes (p.180).

De esta manera los expertos coinciden en el criterio que los costes de la no calidad derivan de los errores o fallos que se cometen a la hora de efectuar un determinado servicio, y posterior tener que realizar un reproceso el mismo que ya genera un rédito que no está contemplado dentro del producto.

Por lo tanto, los costes de no calidad se dividen en:

- Costes de no conformidad externa
- Costes de no conformidad interna

### **2.9.1. Coste de no conformidad externa**

Son los que se producen a partir del rechazo del receptor del servicio al no satisfacer los requerimientos específicos por el cliente. Aunque ocurren fuera del ámbito de la organización turística la causa está generalmente

en el servicio que se ha prestado algunos de los costes que sufren las organizaciones turísticas.

- Pérdida de la imagen de calidad, con el consiguiente peligro en pérdida en facturación, fidelidad en los clientes, etc.
- Tratamiento de reclamaciones, quejas, indemnizaciones, gastos de recursos y abogados.
- Costes administrativos adicionales, como reelaboración de documentos de facturas.
- Costes en recuperar la imagen perdida efectuando por ejemplo campañas de marketing, publicidad, promociones, etc.

#### 2.9.2. Costes de no conformidad interna

Los costes de no conformidad interna se producen por falta de calidad durante la fase en la que el servicio es prestado por la organización turística bajo su control, se puede considerar como costes o pérdidas internas los siguientes aspectos:

- Acciones correctivas, tanto la mano de obra, como de material y equipos.
- Pérdidas de tiempo, retrasos sufridos debido a las reparaciones accidentales, reajustes y correcciones de diseños y procesos, etc.
- Aceleraciones de la producción fruto de los retrasos mediante horas extras transportes extras y de carácter urgente, etc.
- Variaciones en la planificación de actividades y tareas.
- Otros como desmotivación personal, costes financieros, absentismo, etc.
- Escaso aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización (González et al.,2014, p.181).

A su vez cada uno de estos costes pueden ser tangibles o intangibles.

**Tangibles:** se puede calcular la forma objetiva y generalmente vienen acompañados de un desembolso de dinero, están relacionados principalmente con la mano de obra y las materias primas por ejemplo si un cocinero no cocina bien un plato tiene que desecharlo y repetirlo, se habrá perdido el dinero que costó la materia prima, y también disminuye la productividad, debido al mayor tiempo que ha tenido que invertir en solucionar el problema y cocinar de nuevo el plato con la correspondiente porción de salario pagado improductivamente.

**Intangibles:** se calculan de modo subjetivo y no están reflejados en la contabilidad tradicional. Son costes de oportunidad. Por ejemplo, en el caso anterior la mala imagen de la empresa y el no repetir este cliente debido al tiempo que estuvo esperando hasta que le sirvieron la comida correctamente (Bayón y Martín,2010, p.181).



## Actividades de aprendizaje recomendadas

**Estimado estudiante** le animo a desarrollar las siguientes actividades recomendadas, las que le apoyarán a mejorar el proceso de aprendizaje de los temas que hemos estudiado en esta semana:

- Revise a profundidad el siguiente artículo [La gestión por procesos](#), para que pueda ampliar sus conocimientos, y subraye lo más importante.
- Desarrolle un diagrama de un proceso orientado a la industria turística, enfocado en un servicio.
- Realice las siguientes interrogantes:
  1. ¿Qué diferencias existe entre un proceso y un procedimiento?
  2. ¿Son fundamentales los procesos dentro de una empresa turística?

Estimado estudiante si llegó a este apartado, significa que ha estudiado los contenidos de la unidad 2, seguramente aprendió algunas cosas nuevas, por ello le invito a desarrollar la autoevaluación que planteó con la finalidad de que mida sus conocimientos.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la respuesta correcta.

¡Muchos éxitos!



## Autoevaluación 2

1. ¿Qué es un proceso?
  - a. Una actividad.
  - b. Un procedimiento.
  - c. Una serie de actividades que conllevan a un objetivo.
2. La administración por procesos es importante porque:
  - a. Los procesos son procedimientos aplicados a las unidades de trabajo.
  - b. Los procesos son los medios por los cuales una organización genera y entrega valor a sus clientes.
  - c. Los procesos son instrucciones.
3. Un enfoque de procesos es esencial para incrementar:
  - a. Fortalecer las áreas de trabajo, incrementar los salarios, asegurar los puestos de trabajo.
  - b. Las ventas de productos y servicios y fomentar el trabajo individual.
  - c. La productividad, la calidad y la efectividad.
4. ¿Cuál de los siguientes conceptos define mejor a un “Proceso”?
  - a. Conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas o que interactúan y que transforman entradas en salidas.
  - b. Procedimiento mediante el cual se llevan a cabo las actividades de una empresa.
  - c. Conjunto de puestos de trabajo que interactúan para alcanzar objetivos comunes
5. ¿Los costes de calidad se clasifican en?
  - a. Costes de prevención, detección.
  - b. Costes de producción y prevención.
  - c. Costes de detección y tangibles.

6. ¿Gestionar se refiere a?
- Hacer adecuadamente las cosas que más le convienen.
  - Hacer adecuadamente las actividades planificadas para alcanzar los objetivos planteados.
  - Un conjunto de partes aisladas en el desarrollo de acciones generales.
7. Para representar las actividades de un proceso mediante un fluograma se utilizan:
- Flechas.
  - Rombos.
  - Rectángulos.
  - Círculos.
8. El mapa de procesos:
- Establece las líneas de mando.
  - Sirve para tener una visión global de toda la organización.
  - Determinan áreas y funciones.
9. Los costes que derivan de cometer errores dentro de un determinado proceso se denominan:
- Costos internos.
  - Costos intangibles.
  - Costos de no calidad.
10. Un indicador es el medio o herramienta que permite controlar:
- Los procesos y analizar cualitativa y cuantitativamente.
  - Medio de levantamiento de quejas.
  - Establece líneas de dirección y control.

[Ir al solucionario](#)



### Unidad 3. Diseño, administración y aplicación de la cadena de valor para servicios.

En la presente unidad que vamos a estudiar, podrá conocer sobre los fundamentos básicos de la cadena de valor, como herramienta empresarial estratégica competitiva, en tal virtud se analizará cada uno de los eslabones que conforman, de igual manera su importancia para generar ventaja competitiva.

*"El éxito no está en ser el mejor; el éxito está en ser diferente"* **Michael Porter.**

#### 3.1. La cadena de valor

Avancemos, Porter (1985) manifiesta que la cadena de valor constituye en una herramienta básica de una organización, la misma que mediante una serie de etapas va generando valor para el cliente final, de tal forma que según este autor, es posible analizar las fuentes de ventaja competitiva de una organización, examinando de forma sistemática todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar que fomente la ventaja competitiva y como consecuencia se genere mayores réditos para la organización.

De acuerdo con Aldana (2011) el concepto de cadena de valor como estrategia competitiva, desarrollado por Michael Porter, constituye en una herramienta determinante para comprender "El proceso siguiente es su cliente". Una organización logra ventajas competitivas respecto a su competencia, en la medida en que es capaz de desarrollar sus actividades estratégicas (procesos clave o estratégicos) de la mejor manera al menor costo, y puede efectuar innovaciones operativas, que le permitan ofrecer precios más bajos, mejores productos y servicios más eficientes (173).

Guerrero (2015) define que, la cadena de valor es una herramienta que corresponde a un análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esto se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena

de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales (p.239).



Con base en el análisis los expertos manifiestan, que la cadena de valor constituye en una herramienta de gestión que permite generar una ventaja competitiva en el mercado, puesto que la herramienta facilita la identificación de las diferentes actividades que comprenden; desde la fase inicial del desarrollo de un producto o servicio, hasta proceso final, entrega al consumidor, en tal virtud dentro la organización el principal objetivo es generar mayor valor para sus clientes, e impulsar las ventajas competitivas, mediante el producto o servicio que oferte, por lo cual es necesario analizar cada una de las fases dentro del proceso productivo, en relación con los aspectos positivos y negativos, que impidan generar valor al producto o servicio.

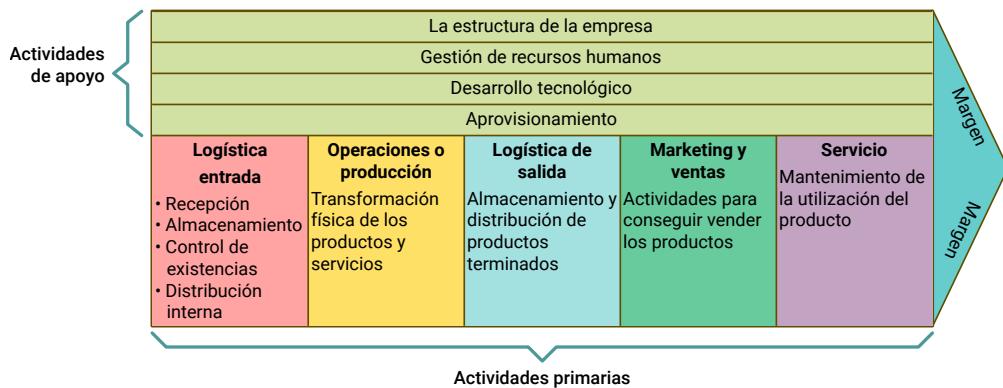
### 3.1.1. Objetivos de la cadena de valor

En este momento, es preciso establecer frente a los análisis planteados, poder identificar el propósito y los objetivos primordiales de la cadena de valor, que se establecen en:

- Mejora de los servicios
- La reducción de los costes de producción
- La creación de valor

**Estimado estudiante** bajo estas premisas, la cadena de valor representa una herramienta de gestión de análisis para las organizaciones que a la vez permite evaluar su funcionamiento interno en actividades, procesos(eslabones), para mejor entendimiento a continuación se presenta el modelo gráfico de la cadena de valor propuesta por Porter.

**Figura 10.**  
*Cadena de valor*



*Nota.* Adaptado de (Porter 1985)

Muy bien estimado estudiante, como se analizó anteriormente, se puede establecer que la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades, son reflejo de su historia y del enfoque para implementar su estrategia.

Los elementos de la cadena de valor genérico sugeridos por el modelo de Porter son:

### 3.2. Actividades de valor

Son todas aquellas actividades que realiza la empresa y necesariamente requieren insumos (información, materia prima, mano de obra, etc.), pero generan unos resultados (productos terminados, servicios entregados, etc.).

Las actividades de valor se dividen en dos tipos:

- Actividades primarias
- Actividades de apoyo

### 3.3. Actividades primarias

Son aquellas relacionadas con la creación física del producto, de su venta, transferencia al comprador y la asistencia después de la venta. Porter las clasifica en cinco categorías:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Mercadotecnia y ventas
- Servicio (Aldana, 2011 p. 174)
  - **Logística interna:** Es la primera actividad de la cadena de valor. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas para crear el producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente es la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
  - **Operaciones:** Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y genera el producto. Mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
  - **Logística externa:** Una vez el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
  - **Mercadotecnia y ventas:** Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
  - **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren las áreas que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

### 3.4. Actividades de apoyo

Son aquellas actividades que sirven de soporte a las anteriores y se apoyan entre sí, su principal meta es incrementar la eficiencia de las actividades principales, al tiempo que desarrollan varias funciones de la empresa. Las mismas que se dividen en cuatro categorías:

- Aprovisionamiento
- Desarrollo tecnológico
- Administración de recursos humanos
- Infraestructura de la empresa
  - **Aprovisionamiento:** Se refiere a la función de compra de los inputs utilizados en toda la cadena de valor de la empresa, no al valor de los inputs comprados. El coste de esta actividad puede ser insignificante, pero su efecto sobre el coste o la calidad del producto puede ser clave. La mejora de las prácticas de aprovisionamiento puede mejorar el coste y calidad de la compra de inputs, así como también el coste de la realización de otras actividades como son la logística interna, operaciones y relaciones con compradores.
  - **Desarrollo tecnológico:** Cada actividad de valor tiene incluida una tecnología, sea esta tecnología “know-how” unos procedimientos determinados o una tecnología incluida en el equipo del proceso. El abanico de tecnologías que se emplea una empresa es muy amplio, sin embargo, a la hora de definir esta actividad, incluimos todas aquellas actividades que están relacionadas con los esfuerzos para mejorar el producto y el proceso.
  - **Administración de los Recursos Humanos:** Son aquellas actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, formación, desarrollo y retribución de todo tipo de personal. Esta actividad apoya a otras actividades primarias y de apoyo y a la empresa global, por lo que la dispersión de estas actividades puede llevar a unas políticas inconsistentes que encarecen el coste de la actividad agregada.

- **Infraestructura de la empresa:** Incluimos actividades como la dirección general, la planificación, finanzas, contabilidad, asesoría legal, relaciones con las administraciones públicas y la gestión de la calidad. (Asturias corporación universitaria,2014, p.4).

### 3.5. El Margen

Representa la diferencia que existe entre el valor final del producto y el conjunto de los costes que se le atribuyen (precio - costo total.) La importancia de su superficie resulta de la ventaja competitiva de cada una de las nueve funciones de la empresa (50 minutos, p. 17).

Bajo la filosofía de Porter, señala que cada categoría primaria y de apoyo puede desarrollar tres tipos de actividades, los cuales juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

### 3.6. Tipos de actividades

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que tienen un papel diferente en la ventaja competitiva:

- **Directas:** Son aquellas actividades directamente implicadas con la creación de valor para el comprador. Por ejemplo: El ensamblaje, el maquinado de partes, la operación de la fuerza de ventas, la publicidad, el diseño del producto, etc.
- **Indirectas:** Son aquellas actividades que hacen posible el desempeño de las actividades directas en una base continua. Por ejemplo: El mantenimiento, la programación, la operación de instalaciones, la administración de investigación y la administración de la fuerza de ventas.

- **Seguro de calidad:** Son aquellas actividades que aseguran la calidad de otras actividades como la inspección, las pruebas, la revisión y el ajuste. Estas actividades afectan con frecuencia al costo o la efectividad de otras actividades, y la manera en que se desempeñan, así como a los tipos de actividades de seguro de calidad. Aunque las actividades de valor son los elementos fundamentales de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor (Asturias corporación universitaria,2014, p. 4).

### 3.7. Análisis de la cadena de valor en una organización.

Como se estudió anteriormente, la cadena de valor busca generar ventajas competitivas dentro de las industrias, y bajo estos contextos se establece cuatro aspectos del panorama competitivo:

- **Grado de integración:** Se definen todas aquellas actividades que se realizan en la propia empresa y no en otras compañías independientes.
- **Panorama industrial:** Es el mercado y los sectores relacionados con nuestra empresa y con los que compite. Se establece una estrategia delimitada con el claro objetivo de conseguir los objetivos marcados en primera instancia.
- **El panorama de segmento:** En este caso se hace referencia a las variaciones a las que se puede verse afectados el producto y los compradores de este artículo.
- **El panorama geográfico:** Se engloban los países, ciudades o regiones donde compite la empresa (Peiro,2017).

### 3.8. Ventajas e inconvenientes de la cadena de valor

En la siguiente tabla se puede apreciar tanto las ventajas, como también los inconvenientes que generalmente se presentan, a la hora de implementar la cadena de valor propuesta por Porter.

**Tabla 4.***Ventajas e inconvenientes de la cadena de valor*

Ventaja	Inconveniente
Rigurosa	Compleja
Base del diagnóstico de la ventaja competitiva	Difícil de encontrar la información en la empresa con estos criterios.
Fuente de ideas para actuar estratégicamente: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coordinación</li><li>▪ Más allá de las fronteras de la empresa</li><li>▪ El margen está explícito</li></ul>	Se comunica con dificultad a la organización.

Nota. Adaptado de (Corporación universitaria de Asturias,2014)



### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Estimado alumno,** le animo a desarrollar las siguientes actividades recomendadas, las que le apoyarán a mejorar el proceso de aprendizaje de los temas que hemos estudiado en esta semana:

- **Ahora bien,** dado el análisis sobre los aspectos del panorama de la cadena de valor, que prácticamente se enfoca en cómo desarrollar la ventaja competitiva dentro de las empresas, por ello para ampliar su conocimiento le invitó a mirar el siguiente video sobre el [análisis de la cadena de valor](#) el video trata sobre cada una de las fases que componen la cadena de valor.
- **Luego de analizar el video** responda a las siguientes interrogantes, para el ejercicio usted, debe asumir el papel de gerente de una determinada industria turística:
  1. ¿Cuáles serían sus estrategias para reducir costos?
  2. ¿Cuáles serían las propuestas de valor, que usted generaría para mejorar la ventaja competitiva?

- Revise a profundidad el siguiente sitio en el artículo correspondiente
  1. ¿Realice un mapa conceptual análisis, para ampliar su conocimiento?

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Estimado estudiante, espero que la unidad 3 haya fomentado el interés y le motive a continuar, seguramente aprendió algunas cosas nuevas, por ello le invito a desarrollar la siguiente autoevaluación, esta actividad permitirá medir los logros obtenidos hasta el momento. Recuerden que esta actividad no es calificada, sin embargo, fortalece sus conocimientos.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la respuesta correcta.

***¡Muchos éxitos!***



## Autoevaluación 3

1. La cadena de valor se constituye en una, \_\_\_\_\_ que ayuda a determinar la ventaja competitiva de una organización.
  - a. herramienta de gestión
  - b. propuesta de valor
  - c. actividad de la empresa
2. La cadena de valor fue creada por.
  - a. Kaoru Ishikawa.
  - b. William Edward Deming.
  - c. Michael Porter.
3. Uno de los objetivos de la cadena de valor es:
  - a. Restructuración.
  - b. Mejora de los servicios.
  - c. Mejorar comunicación.
4. ¿Qué es una cadena de valor?
  - a. Herramienta que determina las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.
  - b. Herramienta que ayuda a determinar las funciones que se desarrollan dentro de la empresa.
  - c. Herramienta que gestiona las políticas de calidad.
5. Con la cadena de valor la organización es capaz de:
  - a. Identificar las etapas de distribución.
  - b. Identificar las etapas de comercialización.
  - c. Identificar las etapas de producción.
6. Las cadenas de valor son aplicables a:
  - a. Medianas empresas.
  - b. Empresas pequeñas.
  - c. Cualquier tipo de organización.

7. Indique ¿qué elementos componen una cadena de valor?
- a. Actividades primarias y secundarias.
  - b. Actividades primarias y terciarias.
  - c. Actividades primarias y apoyo.
8. Dentro de la cadena de valor el margen constituye:
- a. Precio - costo total.
  - b. Precio – ingresos.
  - c. Costo total - utilidad.
9. ¿Cuál de las siguientes opciones pertenece a una actividad de apoyo de la cadena de valor?
- a. Logística interna.
  - b. Desarrollo tecnológico.
  - c. Logística externa.
10. ¿Cuál de las siguientes opciones pertenece a una actividad de apoyo de la cadena de valor?
- a. a. Aprovisionamiento.
  - b. b. Logística externa.
  - c. c. Servicios.

[Ir al solucionario](#)

**Felicidades**, una vez que haya desarrollado su autoevaluación, le sugiero que revise el solucionario para que pueda verificar sus respuestas y de haber dudas o vacíos, refuerce los contenidos que se requieran.



## Actividades finales del bimestre



## Semana 7

---

Estimado estudiante, esta semana está dedicada a la revisión y estudio de los contenidos de las unidades 1, 2 y 3, por tanto, solicito revisar todo el material, recursos y tutorías del primer bimestre.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

**Excelente**, ha culminado el primer bimestre, si ha llegado hasta aquí es gracias a su dedicación y constancia, a continuación, le presento las actividades a desarrollar en la presente semana:

- Revise todos los recursos educativos: Guía didáctica, videos, cuestionarios, autoevaluaciones, actividades recomendadas, REA; como preparación para la evaluación del primer bimestre.
- Participe de la Actividad Suplementaria, en caso de no haber participado en el chat académico – EVA.



## Semana 8

---

En esta semana debe presentar su evaluación bimestral en función de las unidades que hemos estudiado a lo largo de este bimestre, por lo tanto, la revisión oportuna tanto de los recursos propuestos como de contenidos le ayudará a comprender mejor los temas expuestos garantizando el éxito en su evaluación bimestral.

Le deseo muchos éxitos.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Estimado estudiante,** es necesario que podamos empezar a prepararnos para el desarrollo del segundo bimestre, por ello, le presento las actividades que recomiendo para esta semana:

Estudie todo el material abordado en el primer bimestre: Guía didáctica, videos, cuestionarios, autoevaluaciones, actividades recomendadas, REA; como preparación para la evaluación bimestral.



## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 2

- Analiza los elementos y los requisitos para una administración exitosa de la cadena de valor.

Estimado estudiante, bienvenidos al segundo bimestre, en el cual profundizaremos sobre la cultura de la calidad en los servicios turísticos, lo que le permitirá afianzar sus conocimientos habilidades y destrezas para aplicar en los sistemas de calidad que hoy exige la industria turística, frente a un mundo competitivo, y en tal virtud aportar a la sociedad con estrategias que coadyuven las problemáticas, y permitan generar propuestas y acciones que encaminen a la mejora continua de la industria turística.

***¡Continúe con el mismo empeño y dedicación!***

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 9

**Apreciados estudiantes** en esta unidad se analizará sobre la cadena de valor en el ámbito turístico, sus fases y cómo repercute dentro de esta industria, de igual manera se enfocará en la secuencia de fases como son las actividades primarias y de apoyo las mismas que son de vital importancia, puesto que constituye una herramienta de gestión estratégica, así también se estudiará diferentes aspectos como la importancia de la generación de valor y la competitividad turística, que son ejes claves dentro de las organizaciones turísticas.

*"El turismo es una industria de futuro que no teme a los cambios."* Michelle Bachelet

## **Unidad 4. La cadena de valor en el turismo.**

---

**Avancemos** con el estudio de la unidad cuatro, donde tendrá la oportunidad de conocer sobre los aspectos básicos de la cadena de valor, así también cada uno de sus eslabones que la componen, por otra parte, se presentarán instrumentos y herramientas para mapear la cadena de valor.

A continuación, podrá apreciar las conceptualizaciones base para comprender el contexto de la cadena de valor en el ámbito turístico.

### **4.1. Sector turístico**

**Iniciamos la revisión del apartado** considerando que el turismo representa una actividad en constante crecimiento, además de advertir una gran diversificación, lo que lo ha convertido en una de las industrias con mayor y más rápido crecimiento en el nivel mundial, tanto por su nivel de inversión, generación de empleo, participación de divisas, como por la contribución al desarrollo regional. El turismo internacional se relaciona estrechamente con el desarrollo y constante crecimiento de nuevos destinos, logrando que el turismo sea un motor clave del progreso socioeconómico (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2015).

Así mismo Ministerio de turismo del Ecuador (2019) en el plan nacional de turismo expone, que el turismo es una industria que incorpora un amplio espectro de actividades económicas, culturales y recreativas complementándose con una serie de acciones productivas relacionadas, que genera oportunidades de empleo, y permite la articulación de las cadenas de valor. Estructuralmente, aporta efectivamente en la redistribución del ingreso y mejora la calidad de vida de la población de las economías locales (p.9).

Tengamos presente, que el sector turístico es uno de los factores dinamizadores de las economías en especial de los países en vías de desarrollo, pero que debido a la situación de emergencia sanitaria generada por el COVID-19, se ha visto afectado por ello es indispensable que se sigan

generando diferentes estrategias para fomentar la reactivación turística la cual se sustente en estándares de la calidad que son exigidos por el turista.

¿Qué bueno que siga avanzando con el estudio de esta unidad? Continúe con el mismo ánimo en el análisis de estos contenidos.

#### 4.2. La cadena de valor en el turismo

A continuación, con el estudio de la cadena de valor en el turismo; para ello debemos tener presente algunas conceptualizaciones: De acuerdo con la OMT (2019), recalca que la cadena de valor del turismo es una secuencia de actividades primarias y de apoyo que resultan fundamentales a nivel estratégico para el rendimiento del sector turístico. De la misma, la primera aproximación integra los elementos que menciona Porter, sobre las actividades primarias y de soporte como fuentes de ventajas competitivas generadoras de valor, entre las actividades de apoyo se incluyen el transporte y la infraestructura, el desarrollo de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías y sistemas y otros bienes y servicios complementarios que pueden no estar relacionados con la esencia del negocio turístico, pero repercuten de manera importante en el valor del turismo.

En el mismo orden de ideas; tenga presente que de acuerdo el autor Pulido (2013), expone que el concepto cadena de valor del destino permite construir un marco de análisis innovador de la actividad turística desde una perspectiva holística e integradora, e identificar las políticas a formular para incorporar la sostenibilidad como una variable estratégica de gestión turística y de posicionamiento de los destinos en los mercados (p.155).

En este sentido, la empresa ejecuta un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio, al que le va añadiendo valor conforme se avanza en todo este proceso. Este valor se refleja en el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el mismo.

Las actividades que ejecuta la empresa son básicamente de dos tipos: las primarias y las de apoyo. Las primeras (como son los procesos operativos, logísticos y de marketing) intervienen directamente en la formación del valor, mientras que las otras (como pueden ser la estructura empresarial, el sistema tecnológico, los recursos humanos, etc.) lo hacen de manera

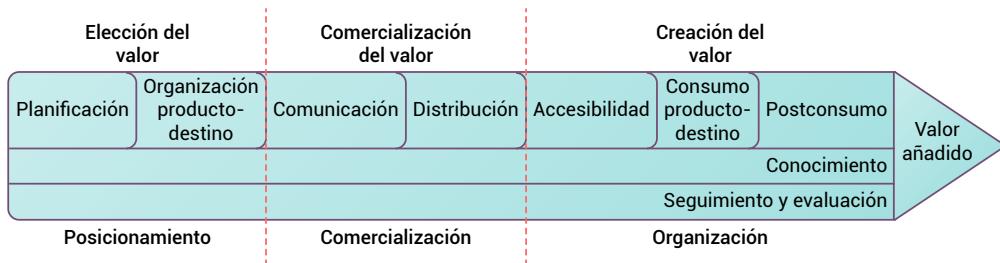
indirecta, mediante su derrame sobre las actividades primarias (Pulido, 2019, p.7).

Por otra parte, la cadena de valor del turismo es una forma de organización del sector turístico que integra a los proveedores de todos los productos y servicios que forman parte de la experiencia del turista, desde la planificación de su viaje, la permanencia en el destino turístico, hasta el regreso a su lugar de residencia. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2011).

Estimado estudiante, para mejor comprensión se presenta la siguiente matriz, referente a la propuesta de la cadena de valor de un destino turístico presentada por Pulido y López (2013).

A continuación, podemos observar la cadena de valor turística:

**Figura 11.**  
*Cadena de valor turística*



Nota. Adaptado de (Pulido y López, 2013)

#### 4.3. Actividades generadoras de valor en los destinos turísticos

En este apartado se presenta de manera breve, con base en la investigación de Pulido y López (2013), donde exponen las principales características de los diferentes eslabones referentes a la cadena de valor del destino, y a la vez se explica cada una de sus fases, basándonos en este criterio se presenta la siguiente tabla que ayudará a ampliar sus conocimientos sobre el ámbito de estudio.

De tal forma que contribuya a la toma de decisiones durante todo el proceso y permita la evaluación y seguimiento oportuno para identificar el grado de eficacia en cuanto a la generación de valor sobre los destinos turísticos.

A continuación, le invito a profundizar su aprendizaje mediante la revisión de recurso sobre las características de la cadena de valor turística:

### Características de la cadena de valor turística

**Ahora bien,** la cadena de valor turística que originalmente, fue propuesta por Porter(1985), a través del tiempo ha sido adaptada a la industria turística, basándose en los principios básicos, que es buscar la productividad, en este sentido orientado hacia el desarrollo local como generador de fuentes de empleo, como también agente dinamizador de crecimiento económico, una característica particular de la cadena de valor turística, es que no se establece como un producto final, sino como un proceso, donde participan actores turísticos y no turísticos, los mismos que interactúan, para poder aportar valor a la experiencia turística es decir, desde que un turista decide hacer un viaje hasta el culmino del mismo, en función de estos parámetros propuestos por Pulido y López, se puede claramente establecer las estrategias que fomenten la competitividad dentro del ámbito turístico.



#### 4.4. Competitividad Turística

En la presente sección iniciaremos comprendiendo el contexto de la competitividad para luego vincularlo a la creación de valor.

La competitividad es el proceso de competencia, que constituye el núcleo mismo de la economía de libre mercado, donde los destinos compiten por visitantes. Para su estudio, son analizados un grupo de factores de oferta, que pueden ser agrupados en cuatro grandes conjuntos: factores económicos (inversión, productividad y política macroeconómica), de marketing (marcas, imagen, precio y segmentación), del visitante (satisfacción, seguridad, calidad de las experiencias) y otros (innovación, estrategia, entrenamiento y capacitación del recurso humano). (OMT, 2011, p. 97).

## 4.5. Creación de valor

Del mismo modo, frente a las consideraciones antes expuestas, sobre la cadena de valor y su importancia, dentro de las organizaciones, tomando en cuenta que es adaptable a todo tipo de empresa, en miras hacia el fomento de la ventaja competitiva y la generación de valor.

Por su parte Martínez (2011) argumenta que, se entiende por valor de la empresa, el valor correspondiente al conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa. Bajo ese contexto se trata de un valor o precio de conjunto, de la empresa como organización, que incluye no solamente el valor en el presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes de su patrimonio, sino también las expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en el futuro. Para determinar el valor de la empresa se han formulado múltiples métodos o modelos, si bien ninguno de ellos goza de general aceptación, porque todo problema de valoración tiene una componente subjetiva y entraña, por tanto, por lo regular, un elevado margen de relatividad (p.1).



**Interesante verdad**, entonces la creación de valor en un determinado servicio se origina desde la concepción de un determinado servicio o producto el mismo que surge de una necesidad, hasta el proceso final, en el cual se podrá establecer políticas y estrategias que ayuden a fomentar la satisfacción de los clientes, frente al servicio o producto ofertado.

## 4.6. Ventaja competitiva

Estimado estudiante continuemos con nuestro estudio por ello le invito a revisar la siguiente sección que se enfoca en la ventaja competitiva.

En este orden de ideas Días(2009), argumenta que la ventaja competitiva surge porque las condiciones de competencia han cambiado, los supuestos de la ventaja comparativa, si bien nunca fueron totalmente confirmados, eran más persuasivos en tiempos en que la mayoría de los sectores estaban fragmentados, la producción era más intensiva en la explotación de los factores, más que en la especialización de estos y, por tanto, los costos eran

la forma fundamental mediante la cual se comparaban los productos y la competencia se realizaba vía precios.

Así mismo Porter (1999) plantea, que la ventaja competitiva se constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.

**Muy bien** estimado estudiante, desde esta perspectiva, la ventaja competitiva se constituye, como la característica distintiva que posee una organización frente al resto, la misma que sobresale, y por ende fomenta el crecimiento dentro de las ofertas como los servicios, bajo estos argumentos generalmente se dice que una organización posee una ventaja competitiva cuando el índice de la utilidad es más alto que el promedio de las organizaciones.

Continuando con la temática revisar los factores que definen la ventaja competitiva, así como desarrollar las actividades que se proponen para una mejor comprensión de los temas propuestos.

#### 4.7. Factores que definen la ventaja competitiva

El centro europeo de posgrado (2019), en su sitio web establece que cualquier factor sea no solo competitivo, sino también una ventaja decisiva, es necesario que tenga una importancia clave para satisfacer las necesidades y al mismo tiempo se base en la singularidad del negocio de la empresa. Tanto la calidad básica como la singularidad del producto son importantes.

Los factores que determinan las ventajas competitivas de una empresa como un sistema socioeconómico complejo, multifuncional, abierto y jerárquico son numerosos y diversos en términos de las fuentes y la naturaleza de su manifestación. Su clasificación es difícil, pero necesaria.

A menudo, se distinguen los siguientes cinco grupos de factores de ventaja competitiva:

- Recursos
- Tecnológicos
- Innovadores
- Globales
- Culturales

Bien como habrá podido darse cuenta sobre los diferentes recursos que se emplean en las industrias turísticas referente a la calidad, las mismas que se pueden implementar, es momento de analizar sobre la marca de calidad turística a través del siguiente recurso.

### **Marca de calidad turística**

Como pudo observar en el recurso, se hace referencia a la importancia y los beneficios que representa para las organizaciones turísticas su implementación.



### **Actividades de aprendizaje recomendadas**

**Estimado estudiante,** con mucho entusiasmo y motivación por lo que ha aprendido hasta ahora, le animo a desarrollar las siguientes actividades recomendadas, que apoyarán a mejorar el proceso de aprendizaje, de los temas estudiados en esta semana.

- Revise y analice el artículo sobre [\*\*La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas\*\*](#), el cual muestra la importancia de las actividades de valor, dentro de un destino, mediante este recurso, usted podrá identificar la validez de esta herramienta mediante el caso de estudio propuesto.

Estimado estudiante, espero que la unidad 3 haya fomentado el interés y le motive a continuar, seguramente aprendió algunas cosas nuevas, por ello le invito a desarrollar la siguiente autoevaluación, esta actividad permitirá medir los logros obtenidos hasta el momento. Recuerden que esta actividad no es calificada, sin embargo, fortalece sus conocimientos.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la respuesta correcta.

***¡Muchos éxitos!***



## Autoevaluación 4

1. El turismo en los últimos años es representado para las economías mundiales como:
  - a. Agente de cambio.
  - b. Factor dinamizador económico.
  - c. Pilar del desarrollo tecnológico.
2. Dentro de la industria turística, el proceso de la cadena de valor repercute:
  - a. En revisar a profundidad a los proveedores.
  - b. En los consumidores.
  - c. Desde el inicio hasta el final de la actividad turística.
3. La cadena de valor de destino turístico no debe incluir las actividades de posconsumo, puesto a que estas no se realizan en el destino:
  - a. Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
  - b. De acuerdo.
  - c. Totalmente en desacuerdo.
4. Uno de los objetivos de la ventaja competitiva es:
  - a. Promover políticas.
  - b. Posicionar en el mercado.
  - c. Impulsar procesos.
5. Señale uno de los factores que determinan la ventaja competitiva:
  - a. Creatividad.
  - b. Estética.
  - c. Innovación.

6. La cadena de valor turística engloba a:
  - a. Todos los actores de la actividad turística.
  - b. A los consumidores de un bien o servicio.
  - c. Proveedores.
7. Dentro de la cadena de valor turística se requiere realizar:
  - a. Planificación periódica.
  - b. Planificación inicial.
  - c. Planificación esporádica.
8. Los procesos operativos dentro de la industria turística son parte de:
  - a. Las actividades primarias.
  - b. Las actividades de apoyo.
  - c. Ninguna de las anteriores.
9. La creación de valor se define como:
  - a. Conjunto de procedimientos concernientes al desarrollo de un producto.
  - b. Conjunto lógico de sistemas de dirección de una empresa.
  - c. Conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa.
10. El objetivo general de la cadena de valor turística es:
  - a. La generación de valor orientada al cliente final.
  - b. La identificación de posibles errores.
  - c. La identificación procesos de dirección.

[Ir al solucionario](#)



Queridos estudiantes en esta unidad vamos a profundizar el estudio sobre las normativas internacionales para la gestión de la calidad, que son aplicadas dentro de las organizaciones turísticas, además también conocer cuáles son los procesos para la aplicación de las normativas dentro de las organizaciones turísticas, y qué documentación es necesaria para su implementación y mejorar la competitividad y servicio.

*"La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia"* Ruskin

### **Unidad 5. Normas internacionales para la gestión de la calidad.**

---

#### **5.1. Definición Norma**

Una norma es un documento técnico de aplicación voluntaria, fruto del consenso, basado en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico y aprobado por un organismo de normalización reconocido. Las normas garantizan unos niveles de calidad y seguridad que permiten a cualquier empresa posicionarse mejor en el mercado y constituyen una importante fuente de información para los profesionales de cualquier actividad económica (AENOR, 2020).

En este sentido, la aplicación de las normas constituye para las organizaciones en gran utilidad, puesto a que fomenta la implementación de políticas de calidad, que impulsen la mejora continua y la satisfacción de los clientes al obtener un determinado bien o servicio, con la garantía de calidad, que representa el plus de valor de un producto frente a la competencia.

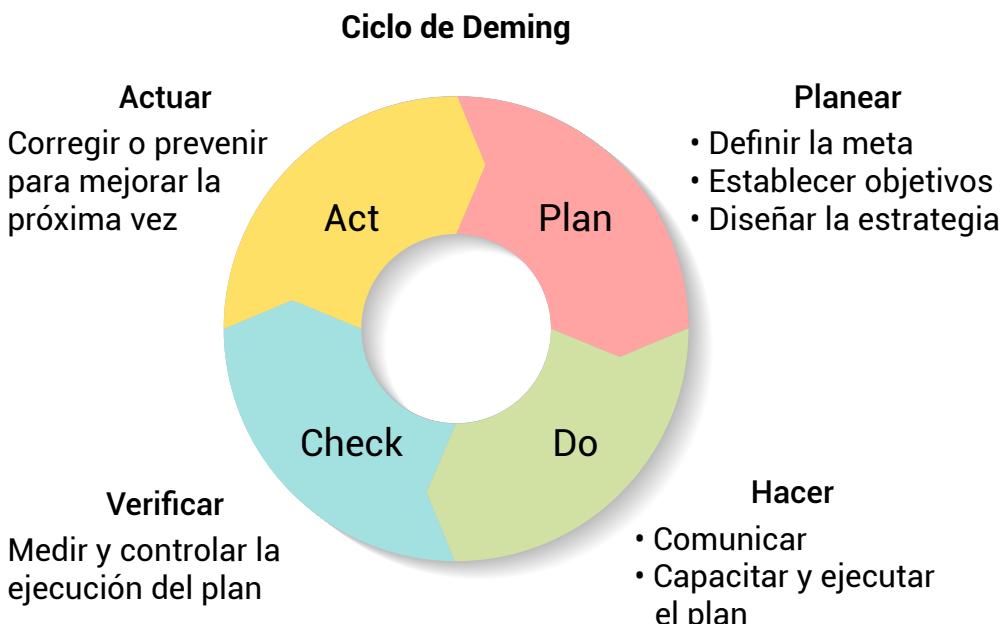
#### **5.2. Sistemas de gestión de la calidad**

Los sistemas de gestión también conocidos como (SG) están pensados para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización y tienen como finalidad establecer y alcanzar unos objetivos definidos. Las organizaciones que los ponen en marcha obtienen numerosas ventajas de su aplicación (ISOtoolsExellence, 2021).

Por su parte Ferro (2021) aduce que un sistema de gestión de la calidad es una estructura constituida por varios elementos que permiten (si se diseñan, implantan y desarrollan adecuadamente en la organización) asegurar que un campo de acción concreto de la misma obtendrá los mejores resultados y será teóricamente cada vez más eficiente. El marco institucional de los modelos normativos de gestión de la calidad lo constituyen la normalización, la acreditación y la certificación (p.72).

**Muy bien**, basándonos en el criterio de los expertos podemos determinar que un sistema de gestión de la calidad es una herramienta clave dentro de una organización que ayuda a efectuar acciones planificadas, que fomenten la calidad para sus clientes, estos sistemas están enfocados bajo el modelo PHVA que significa: Planear, Hacer, Verificar, Actuar, para mejor comprensión, se presenta la siguiente gráfica en la que se establece cada una de las fases del ciclo de Deming.

**Figura 12.**  
*Ciclo de Deming*



Nota. Ciclo de Deming, (Cuatrecasas y González,2017)

Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos.

**Planificar:** La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes subetapas:

- Identificación y análisis de la situación
- Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos)
- Identificación, selección y programación de las acciones

**Hacer:** En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

**Verificar:** En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de estas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

**Actuar:** En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso actualización (Martínez, 2012 p. 63).

¿Le pareció interesante este recurso? Como pudo darse cuenta, el ciclo de Deming o círculo de la calidad, constituye en una herramienta de gran utilidad, que permite estructurar y ejecutar proyectos que impulsen hacia la calidad y productividad dentro de las organizaciones.

Es preciso en este momento tener claro el proceso de la documentación que se debe tener en cuenta previo a la implementación de un sistema de gestión de la calidad (SG).

#### Documentación previa a la implementación de un SG

¿Le pareció interesante este recurso? Cómo pudo notar existen diferentes documentos que son el soporte, mediante los cuales las personas pueden saber qué hacer y cómo efectuar las actividades.



**Recuerde,** un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de procedimientos, procesos necesarios, que se emplean para gestionar la calidad en una determinada organización, es así como su implementación genera valor a las empresas y evita posibles causas que no sean útiles.

En este orden de ideas estimado estudiante lo invito a revisar el **concepto de norma y normalización**.

### 5.3. Concepto de norma

Este tema constituye en otra estrategia, que le invito a seguir aprendiendo, sobre el proceso de normalización que se corresponde a la actividad de elaborar normas que se aplican en diferentes contextos de la sociedad, para el desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida.

Según la OMT (2015) argumenta que hoy en día, las normas son necesarias para cualquier actividad organizada. Por lo tanto, la normalización es la actividad encaminada a establecer soluciones a situaciones repetitivas y consiste en elaborar, difundir y adoptar normas para unificar criterios así mismo, la certificación es el reconocimiento público de la adecuación de una empresa, un producto, un proceso o una persona a los requisitos de una norma que se plasma en un hecho práctico que se concreta en un documento que se pone a disposición del público.

### 5.4. Normalización

En este sentido, Pozo (2012) argumenta que la normalización es la actividad encaminada a establecer, respecto a problemas reales o potenciales, disposiciones sobre los métodos e instrumentos de producción de manera que su uso común y generalizado permita optimizar la calidad de los bienes o servicios producidos. Con la normalización se consigue un gran número de ventajas, entre las que se pueden citar las siguientes:

- Mejora de los costes: al propiciar métodos estandarizados para la producción de bienes y servicios, permite optimizar las compras y los recursos que se utilizan en la producción.
- Homogeneidad de los productos y servicios elaborados: al emplear una norma común de producción se consigue igualar los resultados.
- Protección de los intereses de los consumidores: una empresa normalizada garantiza a sus clientes la calidad de su producto y/o servicio (p.55).

En relación con este tema Cuatrecasas y González (2017) plantean que la normalización ofrece a la sociedad, importantes beneficios al facilitar la adaptación de productos, procesos y productos afines a los que se destinan, que protejan la salud y el medioambiente, prevengan los obstáculos al comercio y faciliten la cooperación tecnológica (p.353).

Es preciso que para el desarrollo de este tema de estudio se considere la definición de norma, la misma que se detalla a continuación.

**Interesante verdad;** estimado estudiante a continuación le invitamos a revisar el concepto de norma.

 Una norma es un documento de aplicación voluntaria que contiene especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico. Las normas son el fruto del consenso entre todas las partes interesadas e involucradas en la actividad objeto de la misma. Además, debe aprobarse por un Organismo de Normalización reconocido (Carrión y Sierra, p.49).

Con este breve análisis, sobre los aspectos que se deben considerar al momento de aplicar la norma, que mundialmente son reconocidas y estandarizadas, y mediante su aplicación generar soluciones, cabe recalcar que son normativas validadas por comités, en los cuales generalmente participan especialistas, del sector, y bajo estos preceptos poder generar las políticas de mejora dentro de una determinada organización.

A continuación, se invita a revisar la siguiente gráfica sobre los organismos de normalización internacionales, sobre las políticas de calidad:

**Figura 13.**

*Organismos de normalización internacionales*



Nota. Niveles de normalización internacionales adaptado (Gutiérrez, 2014)

Para profundizar en este interesante temática, como se puede observar en la gráfica cabe destacar que mundialmente los sistemas de gestión de la calidad son reconocidos sobre todo en las organizaciones, que encaminan sus políticas hacia la mejora continua, en tal virtud es importante destacar los organismos de la normalización con la Organización internacional de normalización (**ISO**) a nivel internacional, el comité europeo de normalización (**CEN**) en Europa y los nacionales, como la asociación española de normalización y certificación (**AENOR**) en España.

El resultado del trabajo de estos organismos de normalización es emitir normas técnicas (**por ejemplo, la norma ISO 9001 y la norma ISO 14001**).

Una vez que ha revisado sobre las normas internacionales, es preciso tener en cuenta cuál es el organismo regulador con respecto a nuestro país es el **INEN (Instituto Ecuatoriano de normalización)**

A continuación, podrá revisar la definición de certificación.

## 5.5. Certificación

Dentro de las organizaciones, hablar de certificación es hablar de aseguramiento de la calidad, y afirmar que es un medio y no un fin. La certificación es un perfil perfecto de lo que significa la calidad de los productos y servicios que se diseñan, se producen o se prestan en una organización, y hace parte de los procesos que permiten la globalización dentro de las megatendencias del siglo XXI.

Así pues, la certificación es un proceso que ha venido consolidándose en el mundo de las empresas privadas y públicas como un método para asegurar que los productos que se entregan al consumidor reúnen todas las características contempladas en su diseño, afirmando que la empresa cuenta con los medios para garantizar la calidad con que satisfacen los deseos, necesidades y expectativas de los clientes (Aldana de Vega,2011).

Además, González (2017) plantea que la certificación es la acción llevada a cabo por una entidad independiente de las partes interesadas mediante la que se manifiesta que una organización, producto, proceso o servicio, cumple los requisitos definidos en unas normas o especificaciones técnicas. Así, las marcas de AENOR evidencian esta certificación y constituyen un elemento diferenciador en el mercado, mejorando la imagen de productos y servicios ofrecidos y generando confianza entre clientes y consumidores. Con el objeto de dotar a las organizaciones de este valor competitivo diferencial, AENOR ofrece sus marcas (p.42).

Por lo tanto, para Cuatrecasas y González (2017), en su libro que la certificación, es la actividad consistente en la emisión de documentos que atestigüen que un producto o servicio se ajusta a las normas determinadas, en este sentido para llegar a obtener la certificación debe existir un plan previo de desarrollo e implementación de un sistema de gestión de la calidad (p.354).

Revisemos lo que plantea Aldana (2011) la certificación, la misma que conduce a una evaluación del sistema de calidad, el cual puede tomar tres formas:

1. La certificación de primera parte corresponde a la autoevaluación o a la evaluación que hace la empresa de sí misma.

2. La certificación de segunda parte se refiere a la evaluación que hace una empresa acerca de otra, como par o agente externo.
3. La certificación de las terceras partes, que son hechas por organismos asesores de la calidad, quienes miran el desempeño de la organización con unos lineamientos universales (p.308).

Esto significa que hablar de certificación en las organizaciones, es hablar de aseguramiento de la calidad y entender que es el medio de verificación de cumplimiento normativo de la tal forma que el producto o servicio cumple con los requisitos establecidos para garantizar la calidad.

**Muy bien**, ahora que tenemos claro porque se certifica, es preciso en este momento abordar sobre el proceso a seguir para certificar.

## 5.6. Proceso de acreditación y certificación

Antes de iniciar el proceso de certificación deben evaluar tres tipos de organismos:

- **Organismo normalizador:** es aquel que elabora las normas técnicas base de la certificación
- **Organismo acreditador:** es aquel que a través de un proceso de acreditación reconoce formalmente que una organización es competente para realizar.
- Actividades de verificación de conformidad (certificación).
- **Organismo certificador:** es una entidad independiente que asegura el cumplimiento de los requisitos de las normas por parte de la organización solicitante.
- **Organismo solicitante de certificación:** es la entidad que solicita al organismo certificador, sea objeto de las actividades de verificación de cumplimiento de las normas (Wagner, 2014, p.286).

Jabaloyes et al., (2020) argumentan que la certificación de calidad es el resultado del proceso por el que los evaluadores o auditores de una entidad de certificación (acreditada), examinan la conformidad del sistema de gestión de calidad de una organización de acuerdo con los requisitos de

una norma de calidad. Si es conforme con la misma se emite un documento público que da fe del resultado del examen (certificado de calidad). Ese reconocimiento de la capacidad de certificar se llama acreditación. Son las entidades certificadoras acreditadas las que, a través del proceso de auditoría, certifiquen que el SGC de una organización es conforme con una norma de calidad (p.49).

Apreciado estudiante hasta el momento hemos aprendido, las pautas a tomar en cuenta dentro del proceso de la certificación, es necesario en este punto aclarar que las siglas que usualmente se están usando son:

- **ISO, UNE y EN** corresponden a:
- **ISO:** son normas internacionales de calidad.
- **UNE:** son las normas ISO adaptadas a la Comunidad Europea.
- **EN:** son las normas UNE adaptadas al territorio nacional.

Le invito a revisar el siguiente gráfico, en donde se presentan los pasos a seguir dentro del proceso de certificación:

**Figura 14.**

Proceso de certificación



Nota. Proceso de certificación (Chango,2022)

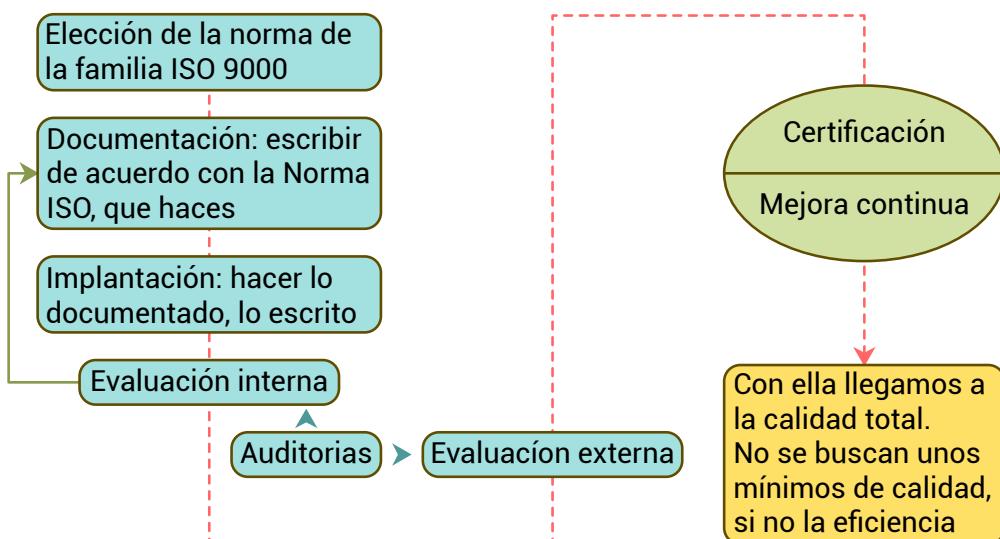


**Recuerde**, que la vigencia de las certificaciones es de tres años y cada año se lleva a cabo una auditoría de seguimiento del sistema, que verifica el mantenimiento y mejora, posterior a los tres años la organización certificada decidirá si continúa o no con la certificación.

Para mejor comprensión sobre el tema que estamos abordando, se presenta la siguiente gráfica, con las fases a tener en cuenta previo a la obtención del proceso de certificación:

**Figura 15.**

Proceso de certificación



Nota. Adaptado de (González et al., 2014)

**Ahora bien,** continuemos con el estudio, sobre los sistemas de gestión de la calidad y sus procesos, tomando en cuenta que son aspectos importantes para el desarrollo de esta asignatura, en consecuencia, es necesario que revisemos el acápite que hace relación a la normativa internacional vigente en cuanto a la calidad orientada al ámbito turístico.

## 5.7. Normas ISO

La organización ISO (Organización Internacional de Normalización) es una Federación Mundial de Organismos de Normalización que fue creada en el año 1947 y cuya sede está en Ginebra (Suiza). Esta Organización tiene por objeto crear y promover unas Normas Internacionales que puedan servir a todos los países con el propósito de evitar que las Normas nacionales se conviertan en barreras proteccionistas ante el comercio internacional (Jabaloyes et al., 2020, p.49).

Las normas ISO son una herramienta y disposiciones que se emplean en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con los requisitos de calidad del cliente y con los objetivos previstos. Hasta el momento ISO (**International Organization for Standardization**), ha publicado cerca de 20.000 normas

internacionales según podemos ver en la página web de este organismo internacional (<http://www.iso.org/>) y que han sido adoptadas por las organizaciones de mayor prestigio a lo largo de toda la geografía mundial (Normas ISO,2021).

De este modo Pozo (2012) expresa que la normativa de calidad a nivel mundial emana en su mayor parte de ISO (International Organization for Standardization, en español Organización Internacional para la Normalización), dicha organización se encarga de redactar las normas de calidad y de estandarización de las actividades empresariales a nivel mundial (p50).

Querido estudiante, me imagino que le surgieron muchas dudas, sobre la base de la normativa ISO que estamos analizando, pero estoy segura de que con el estudio de estos temas lograremos despejarlas, continuemos con el mismo dinamismo.

#### 5.7.1. ¿Para qué sirven las normas ISO?

Creo que en muchas ocasiones debe haber surgido esta interrogante, si bien es cierto, las normas ISO son sistemas de normalización internacionales reconocidas a nivel mundial, enmarcada en su objetivo que es asegurar que los productos y/o servicios alcanzan la calidad deseada. En consecuencia, para las organizaciones son instrumentos que permiten minimizar los costos, ya que hacen posible la reducción de errores y sobre todo favorecen el incremento de la productividad.

Los numerosos beneficios de certificarse en Estándares Internacionales podemos resumirlos en:

- **Reducir sus costes:** optimizando procesos y mejorando su productividad.
- **Satisfacción del cliente:** mejorando la calidad de los productos y/o servicios garantizando el cumplimiento de las exigencias de los usuarios.
- **Acceso a nuevos mercados:** Cumpliendo los requisitos del comercio internacional y de grandes empresas.
- **Mejore su cuota de Mercado:** Los certificados ISO suponen una ventaja competitiva (Normas ISO,2021)

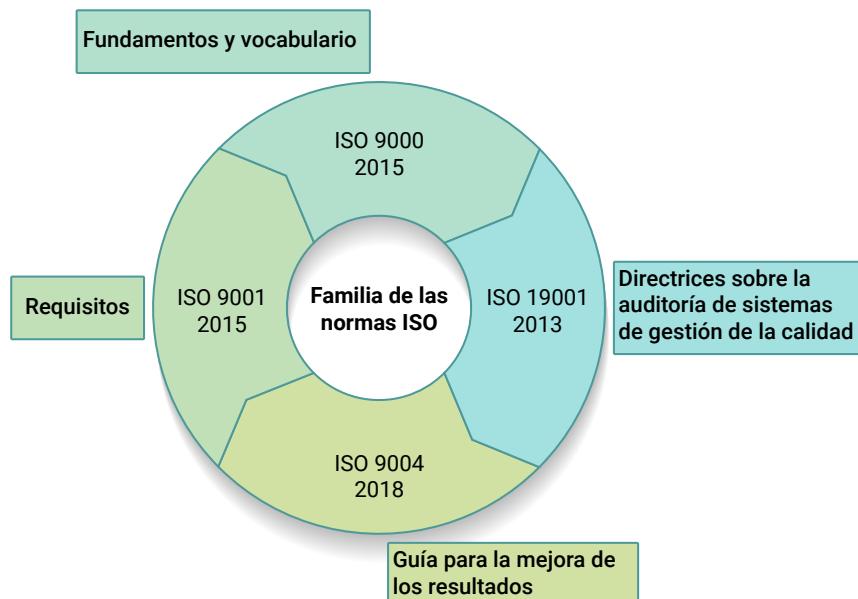
**Muy bien**, una vez que se analizó de forma general sobre las normas ISO, es momento de conocer la familia de las normas ISO y sus características particulares:

### 5.7.2. Familia de las normas ISO 9000

Dada la trascendencia de las normas ISO sobre la gestión de la calidad, y bajo estos preceptos, se orienta a las organizaciones en su camino hacia la mejora de la calidad, de este modo la serie de las normas ISO 9000 han dado lugar a cuatro normas fundamentales que guían a la implementación de los sistemas de calidad, las mismas que se presentan en el siguiente gráfico:

**Figura 16.**

*Familia ISO*



Nota. Familia ISO(Chango,2022)

Estimado estudiante le invito a que analice, la gráfica en la que se expone las especificaciones particulares de cada una de las normas que pertenecen a la familia ISO, y se determina su ámbito de estudio y ejecución, de estándares internacionales para el diseño e implementación de sistemas de la calidad.

De tal manera que las organizaciones turísticas según estas normas deberán centrarse en lo siguiente:

Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas por ejemplo (agencias de viaje, turoperadores) para establecer una ventaja competitiva, y para lograrlo de una manera eficaz y eficiente.

Obtener, mantener y mejorar, las presentaciones globales.

Respecto a las normas ISO 9000 y su familia, en la siguiente infografía se presenta un resumen sobre las normas y cada una de sus familias, para conocer más información sobre cada norma.

### Familia Normas ISO 9000

Para terminar con esta importante temática, cabe recalcar que las normas ISO su principal propósito es dirigir a las organizaciones bajo un correcto funcionamiento y en óptimas condiciones, fomentando la productividad, la eficiencia de tal manera que se genere la ventaja competitiva.



**Recuerde**, estimado estudiante, la norma perteneciente a la familia ISO 9000 es el estándar más conocido del mundo, puesto a que se puede aplicar a cualquier tipo de organización o empresa de cualquier tamaño.

Hasta el momento hemos analizado sobre la familia de las ISO 9000. Ahora bien, continuando con el estudio analizaremos los organismos vigentes en torno a la normativa turística, continuemos con el mismo entusiasmo.

## 5.8. La Marca "Q" de calidad turística española

Ahora bien, continuando con el estudio de este apasionante mundo de la calidad, abordaremos sobre la marca "Q" y su relevancia, por lo tanto, para la Secretaría de Estado de Turismo a través de las actuaciones del Sistema de Calidad Turística Española, y en colaboración con diferentes asociaciones y federaciones empresariales, trabajan conjuntamente para desarrollar sistemas de calidad en diferentes sectores de actividad. El Instituto para la Calidad Turística – ICTE nace en el año 2000, es la entidad de certificación de Sistema de Calidad especialmente creado para las empresas turísticas, formado asociaciones turísticas nacionales más importantes de este

país, la Secretaría General de Turismo, las Comunidades Autónomas y la Administración Local (González,2017, p. 35).

En este contexto podemos definir que la “Q” de calidad turística es un distintivo que se otorga a aquellos establecimientos turísticos que cumplen unos mínimos requisitos específicos exigidos en el Sistema de Calidad Turístico Español (SCTE) en cuanto a prestación de servicio (CTMAconsultores,2020).

Los principios del programa son el protagonismo del empresario y la existencia de una marca única basada en un instituto para todo sector y homologado y reconocido internacionalmente: el ICTE siendo la marca o certificación “Q” del ICTE, a esta certificación se han acogido hoteles y apartamentos turísticos, agencias de viajes, campings, estaciones de esquí y montaña, casas rurales, etc. (Bayón y Martín, 2010 p.190)

Por lo tanto, el ICTE es el encargado de certificar, administrar y velar por el correcto uso de la Marca “Q” de “Calidad Turística Española”, que determina que un determinado producto turístico cumple con un nivel de calidad exigido y el compromiso de trabajo en la mejora continua. Las auditorías son gestionadas desde AENOR (González, 2017, p.36)



**Recuerde,** la marca “Q” de “Calidad Turística Española” únicamente son aplicables para empresas turísticas, que cumplen con los requisitos exigidos cabe recalcar también que el ICTE es el organismo español, privado independiente sin ánimo de lucro y reconocido en todo el ámbito nacional, es el encargado de asegurar el correcto empleo de la marca Q de la calidad turística, por su parte las normas sectoriales derivan de la marca Q de la calidad turística española que sería la parte visible de todo este sistema que es gestionada por el ICTE.

## 5.9. Modelo EFQM

Otra herramienta de gestión de la calidad es el Modelo EFQM de excelencia (European Fundación for Quality Management) es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. El modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques. El modelo se fundamenta en la

premisa según la cual los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos, y los procesos (Martínez,2012, p.17).

**Muy bien**, hemos llegado al final de este interesante tema, y es preciso que tenga en cuenta la importancia que tienen estos modelos para las organizaciones, fomentándose como el principal objetivo de las mismas, el satisfacer las necesidades de los clientes, bajo los estándares de calidad, como se estudió en las anteriores unidades, entendiendo que la calidad es el hecho inherente de realizar las cosas bien desde la primera vez.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, con mucho entusiasmo y motivación por lo que ha aprendido hasta ahora, revise las actividades que se sugiere para el estudio:

- Investigue sobre las normas ISO 14000, 22000 y cuál es su campo de actuación.
- Indague sobre los beneficios que se generan en las organizaciones turísticas al implementar un sistema de calidad.
- Investigue si existen organizaciones turísticas en nuestro país, que cuenten con las certificaciones internacionales.
- Revise el siguiente artículo denominado [Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras](#) el recurso trata sobre la relación entre la certificación de calidad del Instituto para la Calidad Turística Española y los beneficios internos y externos que genera para las organizaciones su implementación.

Estimado estudiante, espero que la unidad 5 haya fomentado el interés y le motive a continuar, seguramente aprendió algunas cosas nuevas, por ello le invito a desarrollar la siguiente autoevaluación, esta actividad permitirá medir los logros obtenidos hasta el momento. Recuerden que esta actividad no es calificada, sin embargo, fortalece sus conocimientos.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la respuesta correcta.

***¡Muchos éxitos!***



## Autoevaluación 5

1. Las normas ISO 9000, dentro de sus principales funciones tienen:
  - a. Fundamentos y vocabulario.
  - b. Requisitos.
  - c. Guía para la mejora de los resultados.
2. Señale ¿cuál es la norma aplicable a cualquier tipo de empresa?
  - a. ISO 9000.
  - b. ISO 9004.
  - c. ISO 9001.
3. La normalización se caracteriza por:
  - a. Establecer soluciones.
  - b. Documentación proceso.
  - c. Identificación proceso.
4. ¿Dentro de una organización ¿quién debe aprobar la política de calidad?
  - a. Los responsables de calidad.
  - b. Responsables de los procesos.
  - c. Alta dirección.
5. ¿Qué es la norma ISO 9001?
  - a. Proporciona directrices que garanticen la eficacia del sistema.
  - b. Es la norma que define los requisitos que debe cumplir la organización, para su implementación de un sistema de calidad.
  - c. Es la norma que define la terminología de un sistema de gestión de la calidad.
6. ¿Las siglas ICTE representan?
  - a. Instituto para la Calidad Turística.
  - b. Industria Sectorial Turística.
  - c. Instituto Centralizado de Empresas Turísticas.

7. El ciclo de Deming está conformado por las siguientes fases:
  - a. Planificar, hacer, crear, actuar.
  - b. Planificar, hacer, verificar, actuar.
  - c. Planificar, hacer, verificar, innovar.
8. Dentro de la planificación de la realización del producto se debe considerar:
  - a. Que la planificación debe considerar aun los procesos que no son necesarios para la realización del producto.
  - b. Que la planificación debe ser coherente con los procesos del SGC.
  - c. Que la planificación, como su nombre lo indica, se encarga exclusivamente de planificar la realización del producto.
9. Señale una de las principales ventajas de la normalización.
  - a. Mejora de los costes.
  - b. Verificación.
  - c. Innovación.
10. ¿Dentro del ciclo de Deming, la fase de hacer en SG representa?
  - a. Mejora de objetivos.
  - b. Aplicación correcciones necesarias.
  - c. Implementación de acciones planificadas.

[Ir al solucionario](#)



**Es importante**, conocer algunas definiciones previas, que son fundamentales para adentrarnos en el uso de técnicas y herramientas para la gestión de la calidad; ya que, sin estos elementos de base, no se puede cimentar un aprendizaje integral.

*"La calidad empieza con la educación y termina con la educación"* Kaoru Ishikawa

## **Unidad 6. Técnicas y Herramientas utilizadas para la gestión de la calidad.**

---

### **6.1. Tormenta de ideas**

Navas y González (2013) afirman que la tormenta de ideas o Brainstorming es una herramienta de grupo que permite la generación de ideas de un determinado objeto de estudio potenciando la creatividad y la participación. Esta técnica fue ideada por Alex Osborn en 1953, aunque posteriormente han surgido distintas variantes y es utilizada dentro de técnicas más avanzadas como el Análisis del Valor (p.26).

En este mismo contexto Alcalde(2011) afirma que mediante el uso de esta técnica, se aprovecha la capacidad creativa y de innovación de los participantes, además se puede utilizar en cualquier etapa del proceso de mejora y resolución de problemas, para la utilización de esta técnica es necesario formar grupos reducidos de (3 a 8 personas) que conozcan la problemática a tratar, es preciso tomar en cuenta para el desarrollo de esta actividad, es necesario que exista un líder o moderador, y que será quien coordine la siguiente fase, estimado estudiante para mejor comprensión de este tema se presenta la siguiente gráfica donde se exponen las fases que se deben aplicar, dentro de la herramienta tormenta de ideas.

**Figura 17.**

Fases tormentas de ideas



Nota. Adaptado de (Alcalde, 2011)

**Definición del tema:** el moderador empieza la sección explicando los objetivos, preguntas o los parámetros que se van a discutir, es preciso que el ambiente sea agradable para que los participantes se sientan seguros y su participación sea espontánea.

**Reflexión:** los participantes se toman unos minutos para pensar sobre el tema planteado.

**Emisión de ideas:** el moderador solicita una idea a cada participante y apunta en una pizarra en el caso que alguno de los participantes no tenga nada que aportar se continua con el siguiente, realizando varios turnos con la finalidad de que todos puedan participar.

**Análisis y elección de ideas:** el moderador inicia un breve debate con el fin de seleccionar las ideas que mejor resuelvan los problemas planteados es importante agrupar ideas y eliminar las duplicadas y que aparezcan inviables, en caso de que no se llegue a ningn acuerdo sobre el resultado se puede proceder a votación (Alcalde, 2011. P.143).

## 6.2. Importancia de la tormenta de ideas

En el mismo orden de ideas es importante considerar que el *brainstorming* tiene algunas variantes como las “sesiones de disparo”, donde se trabaja inicialmente de manera individual en una lista de ideas que se anotan en fichas anónimas, para intentar resolver el problema que se planteó al comienzo de la sesión y posteriormente se realiza una puesta en común combinándose así el trabajo individual y el grupal. Esta técnica facilita la expresión de ideas incluso a los participantes menos participativos y es apropiada cuando se reúnan integrantes de una organización de distintos niveles jerárquicos, lo que podría inhibir a algunos miembros a verbalizar ideas.

De acuerdo González (2008). El objetivo de la tormenta de ideas no es aclarar, completar o defender las ideas expuestas, sino disiparlas a toda velocidad. Más tarde, con tranquilidad, se valorarán. Una variante muy eficaz para aplicar esta herramienta es el *brainwritting*, donde las ideas se registran por escrito en una gran pizarra.

Otro sistema es el llamado *metaplan*: las ideas no se expresan oralmente, sino que se anotan en tarjetas y se ubican en la pared.

Cuando un participante clave una tarjeta, lee las que se colocaron previamente; estas, a su vez, le servirán de inspiración para generar nuevas ideas. Al final de la sesión, cada participante pega un punto coloreado en aquellas tarjetas que considera de mayor interés. De ese modo, se puede apreciar qué ideas son las más aceptadas, sin que unos participantes intimiden a los demás.

De acuerdo con Selva (2017); las técnicas de generación de ideas se pueden definir como “*procedimientos para estimular el potencial creativo de los sujetos y ponerlo a disposición de la solución de diversos tipos de problemas*”. Estas técnicas tienen un amplio uso en el ámbito de la publicidad y marketing donde la creatividad es un elemento fundamental.

En resumidas cuentas, esta herramienta permite trabajar en equipo, además el ambiente ideal para la obtención de la información debe ser lo más natural posible, para que de esta manera fluyan las ideas, de una manera rápida y espontánea, frente a una determinada problemática, de tal forma

que se genere un compromiso de responsabilidad entre todo el equipo frente a las acciones planteadas.

### 6.3. Diagrama de Ishikawa causa-efecto

Una de las grandes revoluciones y contribuciones del siglo XX a la gestión empresarial fue el desarrollo de las políticas, procedimientos y herramientas para la mejora de la calidad en las organizaciones. Esta revolución vino de la mano de prestigiosos consultores e investigadores, principalmente norteamericanos y japoneses, que proponen modelos alternativos para la mejora de la productividad en las empresas.

Estimados estudiantes continuando con el desarrollo de nuestra asignatura abordaremos el tema del Diagrama de Ishikawa causa-efecto.

#### 6.3.1. Conceptualización.

**Estimado estudiante** a continuación se presenta la conceptualización del Diagrama de Ishikawa causa-efecto.

De acuerdo a Ishikawa (2012) un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

Dentro del mismo orden de ideas el diagrama de causas y efectos está incluido dentro de las 7 herramientas básicas de la calidad siendo la más utilizada por su facilidad de diseño gráfico y desarrollo, ya que brinda los mejores resultados en el análisis de solución en los problemas, explicando y analizando las causas y efectos.

**Ahora bien**, estimado estudiante es importante que tenga presente que el objetivo principal de la herramienta “espina de pescado” es facilitar la discusión y el análisis en torno a la identificación de causas y posibles soluciones para problemas asociados a las mismas. Se puede emplear

para definir estrategias de actuación y mejora en múltiples áreas de la organización: producción, finanzas, recursos humanos, investigación.

### 6.3.2. Uso del diagrama de Ishikawa

Entre los usos que tiene el diagrama de Ishikawa, se destaca:

- Concentrar el esfuerzo del equipo en la resolución de un problema complejo.
- Identificar todas las causas y las causas raíz para cada efecto, problema, condición específica.
- Analizar y relacionar algunas de las iteraciones entre los factores que están afectando un proceso particular o efecto.
- Permite la acción correctiva.

### 6.3.3. ¿Cómo hacer un diagrama de Ishikawa?

**Estimado estudiante,** en esta sección nos enfocaremos en el desarrollo de un diagrama Ishikawa.

- Primeramente, se anota el problema detectado a la derecha del gráfico.
- Dibujar una línea horizontal de derecha a izquierda en medio del gráfico.
- Sobre la línea horizontal trazar líneas oblicuas, en la parte de arriba y en la parte de abajo. Estas servirán para clasificar las distintas categorías de causas.
- La inclinación de estas líneas representa el flujo de la información, indica la dirección desde la causa hacia el efecto. Estas líneas también pueden representarse con flechas, para dejar más claro el sentido de la información en el diagrama.
- Registre las categorías en las que clasificaremos las causas potenciales.
- Escriba las causas sobre líneas horizontales dentro de cada una de las categorías.
- Decidir sobre las causas que se va a actuar.

Para decidir las causas sobre las cuales se actuará existen métodos concretos, pero una muy buena técnica es hacerse las preguntas siguientes para cada una de las causas:

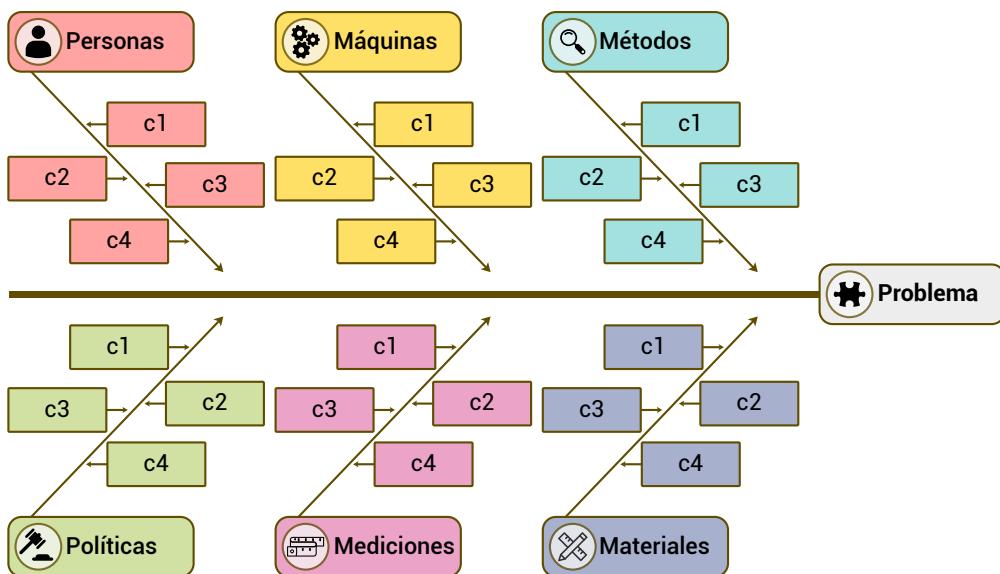
- ¿Es un factor que lleva al problema?
- ¿Es una causa directa?
- ¿Tiene una solución directa?
- ¿Tendría una solución factible?
- ¿Se puede medir si la solución funcionó?
- ¿La solución es de bajo coste?

Por último y para finalizar la etapa de análisis de causas, se prepara un plan de acción.

En el gráfico se puede apreciar el esquema diagrama de Ishikawa.

**Figura 18.**

Diagrama causa-efecto



Nota. Adaptado de (González et al.,2014)

Como se pudo apreciar en la gráfica, el diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikahua, constituye en un método que tiene el propósito de encontrar todas aquellas causas que producen un determinado efecto en la calidad de un producto, lo que facilita determinar el origen y llevar a cabo las acciones adecuadas para resolver las problemáticas identificadas.

## 6.4. Hoja de toma de datos



**Es importante considerar** que el control estadístico de la calidad se hace uso con mucha frecuencia de las hojas de verificación, ya que es necesario comprobar constantemente si se han recabado los datos solicitados o si se hace efectuando determinados trabajos.

El esquema general de estas hojas es la siguiente: En la parte superior se anotan los datos generales a los que se refiere las observaciones o verificaciones a hacer en la parte inferior se transcribe el resultado de dichas observaciones y verificaciones.

**Es importante mencionar** que en una investigación efectuada por (Reyes, 2004) indica que la hoja de toma de datos.

Se utiliza para reunir datos basados en la observación del comportamiento de un proceso con el fin de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa al proceso.

Básicamente, es un formato que facilita que una persona pueda tomar datos en una forma ordenada y de acuerdo con el estándar requerido en el análisis que se esté realizando. Las hojas de verificación también conocidas como de comprobación o de chequeo organizan los datos de manera que puedan usarse con facilidad más adelante.

La finalidad de las hojas de verificación consiste en la compilación de datos de tal manera que su aprovechamiento sea sencillo y permita un análisis objetivo.

Es un formato especial constituido para recolectar datos fácilmente, en la que todos los artículos o factores necesarios son previamente establecidos y en la que las pruebas y resultados de inspección de operaciones son fácilmente descritos con marcas utilizadas para verificar.



**Estimado estudiante tomé nota** que según Reyes, (2004) “una hoja de comprobación es un impresión con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar datos relativos a la ocurrencia de determinados sucesos, mediante un método sencillo” (p.24)

Los pasos para elaborar una hoja de verificación son:

- **Determinar el objetivo:** Precisándolo de manera clara e inequívoca verificar la distribución de un proceso, revisar defectos o errores, contar la frecuencia en la ocurrencia de incidencias.
- **Definir el modo en que se llevará a cabo el registro:** En este paso se establece quién efectuará el registro, cómo y dónde, si se registrarán todas las ocurrencias o se realizará un muestreo.
- **Diseñar la hoja de comprobación:** La hoja de comprobación ha de permitir que el registro de datos sea sencillo, que la situación registrada pueda entenderse con inmediatez y que los datos no presenten dificultad para ser procesados.
- **Tomar datos:** Una vez diseñada la hoja de comprobación se procede a iniciar la toma de datos.

**Es importante considerar** que según (Manfenix, 2012, pág. 3) las funciones de las hojas de verificación son:



- Captar y mostrar la distribución del proceso.
- Identificar y ubicar productos o servicios defectuosos.
- Establecer las causas de los defectos.
- Listar los aspectos a verificar.

Las hojas de verificación nos ayudan a identificar productos en mal estado la cual se requiere ser corregido mediante una lista en la cual se muestran los resultados obtenidos.

***Felicitaciones a todos, hemos concluido con éxito la presente unidad.***



### **Actividades de aprendizaje recomendadas**

**Estimado estudiante,** le animo a desarrollar las siguientes actividades recomendadas, las que le apoyarán a mejorar el proceso de aprendizaje de los temas que hemos estudiado en esta semana:

- Para aportar otras aristas a lo aprendido hasta ahora, le invito a mirar el siguiente video [\*\*La hoja de verificación como herramienta de la calidad + ejemplo\*\*](#) práctico.

- El video nos muestra mediante un ejemplo práctico cómo se puede aplicar esta herramienta, dentro de las organizaciones y el papel fundamental que cumple esta herramienta frente a su implementación, con estos antecedentes de respuesta a la siguiente interrogante.
  1. ¿Qué datos debe tomar en cuenta para gestionar una hoja de verificación?
- **Para complementar** la temática del diagrama causa-efecto le invitamos revisar la figura 18 Diagrama causa-efecto , también denominado [Diagrama de Ishikawa](#), además se recomienda utilizar la herramienta tormenta de ideas para que registre la información que más le llame la atención.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

*"No busques fallos, encuentra un remedio; cualquiera puede quejarse". Henry Ford*



## Semana 12

---

Continuando con el estudio sobre las herramientas de calidad, las mismas que son empleadas por las organizaciones para medir, determinar y proponer soluciones a las problemáticas que interfieren en el correcto desempeño, y por ende la importancia de su aplicación con el objetivo que, a más de satisfacer a los clientes frente a sus necesidades, también se impulse hacia los objetivos de las organizaciones.

## 6.5. Técnicas de calidad en las organizaciones de servicios turísticos



**Es importante considerar**, que las técnicas de calidad comúnmente empleadas provienen del sector industria adoptando su uso para aplicarlas también al sector servicios. Pero el empuje y la importancia que tiene el sector servicios y más en determinados países, ha condicionado la aparición de nuevas técnicas principalmente orientadas específicamente a este sector. A continuación, se enumeran las principales técnicas de calidad aplicables al sector servicios.

- Técnica de la viñeta
- Blueprinting
- Método secuencial de incidentes
- Encuestas a los clientes
- Análisis de relevancia de frecuencias
- AMFE para servicios
- Gestión de quejas

Analizaremos cada una de estas técnicas y se analizará ampliamente la gestión de quejas, que por su interés se desarrollará en un apartado específico.

### 6.6. Técnica de la viñeta



González et al., (2014) argumenta que cuando una organización turística desarrolla un nuevo servicio, se encuentra con la dificultad en las características fundamentales del mismo. Este proceso no está exento de dificultad, ya que dependerá en gran medida de las percepciones que cada cliente tiene del servicio, y no siempre la organización es consciente de ello. Las etapas para definir el modelo del nuevo servicio son:

1. Definir una idea básica del nuevo producto.
2. Delimitar cuál será el público objetivo.

3. Elaborar y realizar una encuesta abierta para recabar información de las características más importantes que debería ofrecer el servicio.
4. Analizar los resultados y realizar un listado con los atributos que más valor aportan al cliente potencial y las posibles variaciones de las características.
5. Visualizar las características y sus posibles variaciones.
6. Tabular las características y todas las variaciones resultantes de las combinaciones posibles.
7. Realizar una encuesta principal para la elección por parte de los clientes potenciales les dé una de las alternativas posibles en función de sus combinaciones.
8. Obtenidos los resultados, por comparativo de parejas obtener una conclusión sobre las viñetas o características favoritas de los clientes.

Concluido el proceso, obtendremos cuál será la combinación ideal para nuestros clientes potenciales de las características del servicio que debemos prestar.

**Figura 19.**  
Técnica Viñeta

Características	Variación 1	Variación 2	Variación 3
Localización	Centro ciudad	Centro comercial	Barrio
Diseño	Moderno	Minimalista	Tradicional
Establecimiento	Mediano	Grande	Pequeño
Trato	Exclusivo	Impersonal	Familiar

El resultado de las consultas a potenciales clientes es el de un restaurante localizado en el centro de la ciudad, de diseño minimalista, de tamaño mediano y trato exclusivo

Nota. Ejemplo de técnica de viñeta para un nuevo restaurante, (González et al., 2014 p.226)

En un breve resumen, estimado estudiante, esta herramienta se utiliza comúnmente para el diseño de un nuevo servicio, puesto a que mediante esta técnica se combinan diferentes características de un producto o servicio, con el objetivo de conocer de una forma rápida las opiniones de los clientes.

## 6.7. Blueprinting

De acuerdo con Rodríguez (2015) el Blueprinting es una metodología que se basa en analizar, visualizar y presentar un mapa de servicios. Sirve para

ver la evolución de un proceso o de la prestación de servicios a través de un diagrama de flujo.

Como resultado final vamos a obtener un diagrama donde queden representadas de manera cronológica las actividades del proceso en un eje horizontal. En función de la cercanía con el cliente de estos procesos o actividades van a estar en uno u otro nivel dentro de un eje vertical.

### ¿Cómo se comienza a trabajar con Blueprinting?

Inicialmente en el proceso de representación gráfica se identificarán las tareas y subtareas de cada componente básico. Secuencia del proceso.

El propósito de esta clasificación es detectar defectos, duplicación de tareas o cuellos de botella que puedan retrasar la prestación del servicio. Una vez especificadas las funciones, debemos indicar los resultados en función de la percepción del cliente y / o su interacción con los empleados del prestador de servicios para determinar cuáles son los puntos clave del proceso (González et al., 2014 p.227).

**Figura 20.**  
*Fases diagrama de Blueprinting*



Nota. Adaptado de (González et al., 2014)

En la gráfica se presentan los cinco componentes básicos que se deben tomar en cuenta, para aplicar la herramienta, en este sentido es preciso identificar tanto las tareas como las subtareas de los componentes básicos.

## 6.8. Método secuencial de incidentes



Estimado estudiante es importante considerar que el Método Secuencial de Incidentes permite recabar información para tener una visión del conjunto de un proceso por parte del cliente, así se podrá conocer en profundidad cada una de estas etapas. Para obtener dicha información se determinan las etapas del proceso en estudio y se recogen los comentarios de los clientes (favorables y desfavorables para cada etapa del proceso). De esta manera se representa gráficamente las etapas del proceso y debajo de cada una se colocan los comentarios del cliente.

## 6.9. Encuestas a los clientes

Estimado estudiante es fundamental considerar que las encuestas a los clientes nos permiten recabar información sobre la satisfacción de los clientes e incluso deja libertad para que el cliente exprese textualmente su percepción sobre el servicio prestado.

Según Wagner, (2014) las encuestas representan una herramienta muy tradicional para obtener información, a través de una serie de preguntas preparadas. Para gestionar la información se deben considerar ciertos pasos, como: qué necesito conocer, a quién va dirigida, cómo llegarán a disposición del destinatario, con qué frecuencia se entregarán, cuál será el método de calificación y su tabulación, cuál es el circuito desde su entrega hasta su análisis y tratamiento, y quiénes son los responsables de cada etapa identificada (p.150).

Es importante considerar el propósito de la encuesta y las siguientes normas:

- El vocabulario y la sintaxis transmitirán las ideas de forma clara.
- El lenguaje deberá adaptarse al grupo de personas al que va dirigida, sin léxicos incomprendibles.

- Las preguntas estarán redactadas adaptándose al nivel de información que posean los entrevistados.
- Se evitará redactar preguntas incómodas al encuestado.
- Se evitará la redacción de preguntas que insinúen una respuesta concreta.
- Cada pregunta se centrará en un concepto o idea
- Los grupos de preguntas realizadas sobre un concepto concreto se realizarán de manera consecutiva.
- Para grupos de preguntas que busquen respuestas concretas, se empleará el efecto embudo (preguntando de manera general y luego específica).
- Además, las preguntas se pueden clasificar según el tipo de contestación:
- Abiertas: el encuestado responde lo que cree adecuado.
- Cerradas: el encuestado elige entre varias posibles alternativas.

Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones turísticas tramitan las encuestas de satisfacción de sus clientes mediante un enlace de la página web corporativa, y con el apoyo de un software específico gestionan y analizan los resultados de estas de manera más eficiente.

**Muy bien**, estimado estudiante para mejor comprensión sobre esta temática se invita a revisar el [Anexo1\\_Encuesta de satisfacción al cliente](#).

## 6.10. Análisis de relevancia de frecuencias

El análisis de frecuencias puede ser gráfico o matemático. En el enfoque gráfico, las observaciones históricas de la variable de interés se ordenan en orden ascendente o descendente, y se traza un gráfico de las magnitudes de los eventos en función de su frecuencia de excedencia o intervalo de repetición. Después, se ajusta una curva a través de los puntos representados gráficamente para describir la probabilidad de ocurrencia futura de cualquier evento.

Se dispone de un papel especial para gráficos, que puede usarse para ilustrar la curva suave como una línea recta. El enfoque matemático para el análisis de frecuencias se basa en la suposición de una descripción matemática específica, conocida como distribución de probabilidades, para definir el equivalente de la curva de enfoque gráfico.

## 6.11. AMFE para servicios

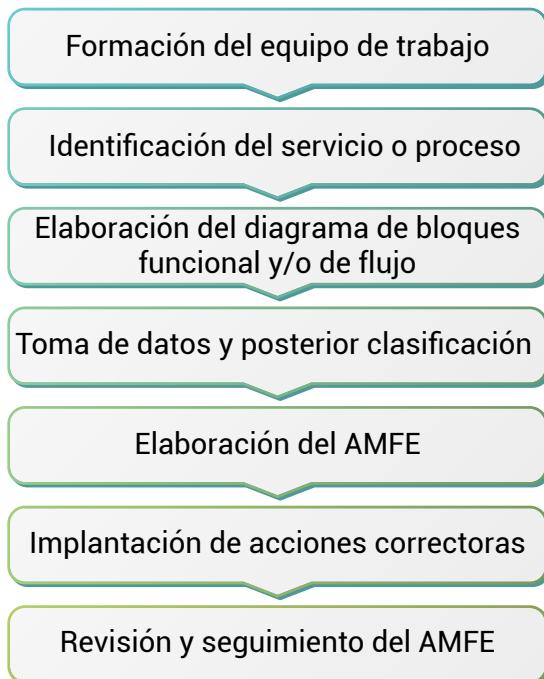
Cuatrecasas y González (2017) afirman que la metodología denominada Análisis Modal de Fallos y Efectos comúnmente conocida como AMFE, permite analizar la calidad o fiabilidad del funcionamiento del sistema tratando de identificar los fallos potenciales que presenta un diseño y, por lo tanto, prevenir futuros problemas de calidad (157).

En este sentido, con el AMFE se consigue analizar los posibles modos en los que puede fallar un proceso o producto y nos ayuda a identificar los efectos que pudieran ocasionar dichos fallos (Alcalde, 2011, p.203). En consecuencia, para González et al., (2014) el AMFE permite identificar cuáles son las variables más significativas del proceso para poder determinar y establecer las acciones correctoras necesarias para la prevención de fallos, evitando que al cliente se le preste un servicio inadecuado. La secuencia de etapas del proceso de implantación de un

AMFE en la organización de servicios turísticos es la que se muestra en la figura y se describe a continuación:

### **Figura 21.**

#### *Procesos de implementación de un AMFE*



Nota. Adaptado de (González et al., 2014)

Para conocer cada uno de los pasos de la metodología AMFE en una organización de servicios turísticos, le invito a revisar la siguiente infografía:

#### [\*\*Proceso de implementación de un AMFE\*\*](#)

Como pudo notar el recurso muestra cada una de las etapas del proceso de implementación, por lo tanto, esta herramienta se utiliza para identificar los problemas que se puedan suscitar en un proceso, producto o servicio, con el fin de eliminar, o mitigar su efecto que perjudique eventualmente al cliente final.

## 6.12. Gestión de quejas

Las Quejas y Sugerencias constituyen mecanismos activos de participación ciudadana de gran importancia para las administraciones públicas, como manifestaciones de los usuarios de los servicios en relación con la falta de satisfacción de sus expectativas o propuestas de mejora respecto de la forma en que dichos servicios se prestan. Ambas proporcionan una valiosa retroalimentación que debe ser usada para mejorar, por un lado, la satisfacción de los usuarios y, por otro, los procesos internos que dan lugar a la prestación de los servicios públicos (Agencia de evaluación y calidad,2013).

Mediante esta herramienta se puede facilitar la gestión de la información y poder conocer a ciencia cierta, los criterios de calidad que emiten, tanto los clientes internos como externos, y de esta manera gestión oportunamente, los posibles fallos o reclamaciones que se estén presentando dentro de la organización.

Muy bien estimado estudiante hemos terminado una semana más de estudios, sigamos adelante con el mismo entusiasmo.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Estimado estudiante** le animo a desarrollar las siguientes actividades recomendadas, las que le apoyarán a mejorar el proceso de aprendizaje de los temas que hemos estudiado en esta semana:

- **Con mucho entusiasmo** y motivación por lo aprendido hasta ahora, revise el siguiente artículo científico denominado: [Grado de utilización de las herramientas de calidad en el sector de alojamiento turístico español](#), para profundizar en la temática que estamos estudiando, y analice sobre su aplicación en las organizaciones turísticas.
- Mediante la lectura comprensiva subraye los aspectos que más le llamen la atención sobre el recurso.

- **Para aportar** otras aristas a lo aprendido hasta ahora, le invito a mirar el siguiente video denominado [como conocer a nuestros clientes](#); identifique las estrategias, luego comente.



## Semana 13

---

Estimados estudiantes continuando con el estudio sobre las técnicas y herramientas de la calidad que son aplicadas en la industria turística analizaremos en la presente semana herramientas útiles como son las 5S y la casa de la calidad, conoceremos la filosofía y sobre todo las principales características.

### 6.13. Las 5 S

El interés por la industria turística de convertirse en un agente de cambio ha hecho que este importante sector se vea obligada a incursionar en herramientas y políticas de calidad, y que estas herramientas se conviertan en el factor diferenciador a la hora de elegir un determinado producto o servicio, es decir que contribuyan en la satisfacción de los clientes.

La metodología 5S proviene de Japón; fue desarrollada en 1960 por varias empresas entre ellas Toyota, y a posteriori se aplicó en diferentes países con mucho éxito, las 5S son las iniciales de 5 palabras japonesas que dan nombre a las fases que componen las 5S (González et al.,2017, p.209).

Para Aldana (2011) manifiesta que la metodología de la 5S tiene como fin generar ambientes de calidad, que faciliten la implementación de la cultura de la calidad. La aplicación de las 5 S permite contar con instalaciones limpias, ordenadas, agradables, ahorrar tiempo y costos, evitar desperdicios, dar una buena imagen, prevenir la contaminación del ambiente y las enfermedades, mejorar el ánimo de los trabajadores y reducir los accidentes

de trabajo, todo se encuentra ordenado y limpio, se controlan visualmente los posibles fallos y todo esto se mantiene y mejora continuamente, por lo tanto, se basa en la aplicación de las siguientes etapas que se muestran en la siguiente gráfica.

**Figura 22.**  
**Metodología 5S**



Nota. Adaptado de Fases metodología 5S (Palacios,2018)

Basándonos en la gráfica expuesta, se presenta para mejor comprensión cada una de las fases:

#### 6.14. Principios metodología 5S

La técnica de las 5 S Las 5 S, son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por S, los cuales se constituyen en una técnica que busca áreas de trabajo más limpias, seguras y visualmente más organizadas.

Seiri \_\_\_\_\_ Clasificación

Seiton \_\_\_\_\_ Organizar

Seiso \_\_\_\_\_ Limpieza

Seiketsu \_\_\_\_\_ Estandarizar

Shitsuke \_\_\_\_\_ Disciplina

## **Principio 1 clasificación.**

Consiste en separar lo que es necesario de lo que no lo es, descartar lo que no es útil, y para ello ayuda la realización de inventarios. Los elementos necesarios a la operatividad se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio, donar, transferir o eliminar. Los beneficios que trae consigo la clasificación es disponer de más espacio, mejor control de inventario, eliminación de desperdicios y menos probabilidades de que ocurra un accidente.

## **Principio 2 Organizar**

Consiste en colocar lo necesario en un lugar fácilmente accesible, ordenando las cosas útiles según un criterio definido, teniendo en cuenta aspectos como la seguridad y la calidad. Por ejemplo: en cuanto a seguridad se observará que al ordenar los objetos no se puedan caer, mover ni que tampoco estorben al paso; en cuanto a calidad que los objetos y materiales no se deterioren por ninguna circunstancia, y que disminuyan los tiempos de búsqueda cuando se requiere a alguno de ellos, maximizando así la eficacia. También serán importantes los procedimientos y la capacitación para el mantenimiento del orden en el tiempo. Los beneficios que conlleva el orden son: encontrar fácilmente documentos u objetos de trabajo, reducción de los tiempos de búsqueda de materiales, facilitar el regreso de los materiales a su sitio, identificar rápidamente algún faltante, y mejorar la imagen del espacio.

## **Principio 3 Limpieza**

Una limpieza profunda permite desinfectar, desinfectar y mantener en condiciones los espacios, además de poder identificar elementos que podrían haberse considerados perdidos. Sus beneficios directos son: aumentar la vida útil de equipos e instalaciones, reducir las probabilidades de contraer enfermedades, de que ocurran accidentes y mejorar la imagen.

## **Principio 4 Estandarizar.**

Consiste en mantener constantemente el estado de orden, limpieza e higiene de los espacios de trabajo. Se estandariza principalmente con un programa de limpieza o instructivos para el orden de las cosas de manera que permita incorporar estas actividades a los hábitos de trabajo.

## **Principio 5 Disciplina.**

Consiste en consolidar los hábitos de aplicar las 5 S en los espacios de trabajo, respetando las normas internas, utilizando los elementos de seguridad, aplicando los programas de limpieza hasta hacer de ello algo más de las tareas operativas diarias. Para acompañar al fortalecimiento de estos hábitos se recomienda: Uso de ayudas visuales (carteles, signos, fotos). Recorridos por los espacios de trabajo por parte de la Dirección. Concursos internos para el incentivo y la mejora. Establecer rutinas de aplicación de las 5 S. Realizar evaluaciones periódicas.

### **6.15. Beneficios de las 5S**

Una vez que se ha determinado cada uno de los principios de la herramienta 5S, es importante recalcar los beneficios que aporta a las organizaciones e implementar esta metodología, para lo cual mencionaremos las más relevantes:

- La organización en las áreas de trabajo
- Optimización de los recursos
- Reduce los riesgos de accidentes
- Detectar anomalías y problemas
- Mejora la imagen de la empresa frente a los clientes
- Mejora en la gestión del tiempo
- Ayuda a reducir el desperdicio
- Fomentar el trabajo en equipo
- Propicia un adecuado ambiente de trabajo
- Resultados a corto plazo.

**Ahora bien,** luego de haber estudiado esta interesante temática, se puede determinar que la calidad constituye en una cultura para las organizaciones, que, al implementar este tipo de técnicas y herramientas, se fomentan grandes ventajas, como ser más eficientes en las actividades que desempeñan, además de poder resolver los problemas de tal forma que se planifique de manera oportuna y se encamine hacia la mejora continua.



## 6.16. QFD Casa de la calidad

Sin lugar a duda, en el mundo actual los consumidores son cada vez más críticos, frente a las necesidades que presentan y basándose en estos criterios las organizaciones, deben trabajar en no solo satisfacer las necesidades, sino también, posicionarse en el mercado frente a una demanda muy competitiva, y de esa manera prevalecer en el mercado, por ende uno de los factores diferenciadores es la calidad de un determinado bien o servicio, puesto a que garantiza que el producto o servicio cumple con los estándares de calidad, cada vez más demandados por los clientes.

QFD es una herramienta de planificación que desarrolla “una sistemática para transmitir las características que deben tener los productos a lo largo de todo el proceso de desarrollo”. El padre de esta metodología es Yoji Akao. Se desarrolló en los astilleros KOBE en Japón en los años 70 y contribuyó a encumbrar a la construcción naval japonesa en los primeros lugares mundiales. A partir de esta formulación original de la metodología, el QFD ha tomado muchas formas y versiones, debido en parte a la necesidad de adaptarse a la mentalidad occidental, y en parte a su propia evolución (Falco, 2011, p.211).

En este sentido, para González et al., (2014) constituye en una herramienta que identifica que quiere el cliente y cómo se asegura la organización turística que cumple con esos requisitos del cliente lo que el cliente desea no lo que la organización cree que quiere el cliente para cada requisito, la organización establece cómo va a realizar el control de calidad del servicio para cumplir con esos requisitos del cliente. A partir de aquí, la organización procede a las evaluaciones y análisis para satisfacer al cliente y solucionar problemas (p.233).

Así Ferro (2021) afirma que el QFD hace uso del Diagrama Matricial que, debido a la forma final que adopta, se conoce como la 'Casa de la Calidad'. Este (también llamado) 'gráfico de calidad' es una herramienta práctica, completa, sencilla, clara y visual. Aunque no posee un formato estricto o único, si existe un bloque básico (genérico) formado por diferentes áreas o zonas.

Estimado estudiante una vez que ha revisado la definición y principales características sobre la casa de la calidad, es preciso abordar la importancia de su implementación, es así como el objetivo del QFD es programar,

concebir y desarrollar un producto que cumpla las expectativas del cliente y, por tanto, persigue transformar los requerimientos o necesidades de los clientes en acciones para satisfacerlos.

Para ello convierte las demandas de los consumidores en requisitos técnicos de calidad que guiarán el desarrollo y elaboración del producto o servicio. Esto se consigue mediante el despliegue sistemático y estructurado de interrelaciones entre las demandas o exigencias del cliente con las características técnicas de los productos o servicios a través del uso de diferentes matrices.

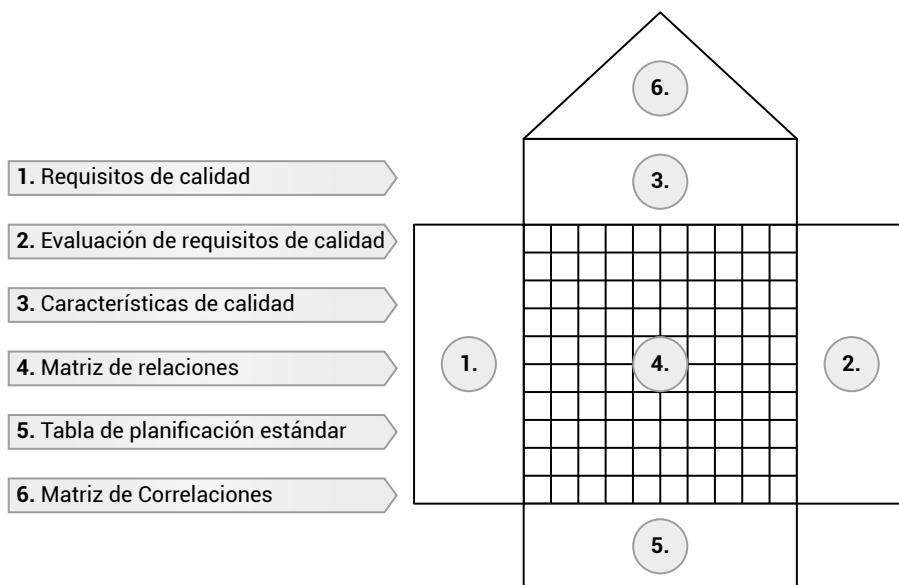
### 6.17. Estructura QFD

La herramienta QFD tiene una estructura que consta de 6 partes:

1. Requerimientos de Calidad
2. Evaluación de requisitos de Calidad
3. Características de Calidad
4. Matriz de Relaciones
5. Tabla de Planificación de estándar
6. Matriz de Correlaciones.

**Figura 23.**

*Despliegue casa de la calidad*



Nota. Adaptado de (Peña, 2015)

Ahora bien, como se puede observar la gráfica sobre la casa de la calidad presenta su estructura básica en donde se plantea cada uno de los aspectos que se van a tomar en cuenta para su desarrollo.

En este contexto la herramienta QFD también conocida como la casa de la calidad, permite a una organización traducir o alinear las necesidades de los clientes, con las características y especificaciones, que tendrá el producto o servicio, también permite desplegar a través de los procesos, organizacionales los requerimientos, de calidad esperada por los clientes.

**Muy bien,** estimado estudiante hemos finalizado la Unidad 5, seguramente ha aprendido muchas cosas nuevas referentes a los modelos de calidad, que se aplican en las organizaciones turísticas y sus beneficios tras la implementación.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, ahora le animo a desarrollar las siguientes actividades recomendadas, las que le apoyarán a mejorar el proceso de aprendizaje de los temas que hemos estudiado en esta semana:

- Se invita a revisar el siguiente recurso denominado: [Interrogantes frecuentes 5S](#),
- El video nos muestra la importancia de la aplicación de la metodología 5S para las organizaciones. Así mismo hace énfasis en la implementación y los criterios que se debe tomar en cuenta, para lograr el éxito de la organización previo a su implementación.
- Realice una lectura comprensiva de la unidad, subraye los aspectos que más le llamen la atención.



## Semana 14

---

Estimado estudiante en esta unidad se analizará sobre el modelo denominado servqual que se basa en las percepciones y expectativas que tienen de los clientes frente a un servicio, para que basándonos esos se pueda establecer estrategias de mercado de igual manera se analizará los Gap, que son técnicas muy usadas dentro de las industrias turísticas y servicio.

*“Sin un estándar, no hay ninguna base lógica para tomar una decisión o una acción.” Joseph Juran*

### 6.18. Modelo Servqual

Este modelo fue creado por los profesores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1998) quienes definen a la calidad de servicio como “el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio” que resulta compararlo con otros proveedores, Se centra en las percepciones entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones (González et al.,2014, p.233).

De igual manera, Chango et al., (2020) argumentan que este modelo denominado Servqual se utiliza como instrumento para medir y comparar la satisfacción del cliente y orienta para la mejora del servicio, basándose en los criterios obtenidos de las percepciones y expectativas de los clientes,

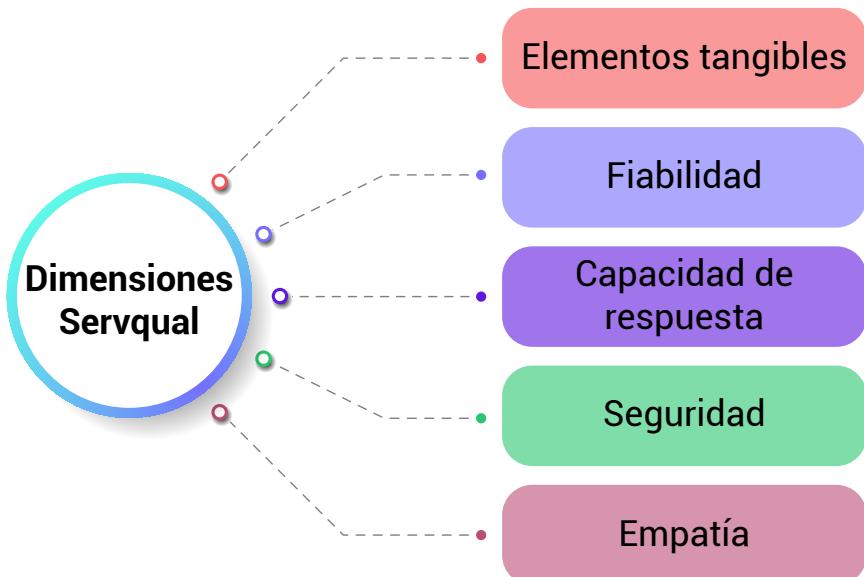
frente a la adquisición de un determinado servicio, que comprende en un estudio en las siguientes fases:

- **Expectativa:** en esta fase se analiza, que es lo que los clientes esperan de un determinado servicio antes de haber accedido al producto, por ejemplo, cuando hace la reserva de una habitación del hotel lujoso, me imagino tiene una expectativa muy alta, sobre el servicio y en esta fase, es lo que se desea medir.
- **Percepción:** hace referencia a lo que realmente percibe el cliente, al adquirir un determinado producto o servicio, por lo tanto, en esta fase se mide la experiencia.

## 6.19. Dimensiones modelo Servqual

Recuerde estimado estudiante a partir de la comparación de estas dos mediciones, se establecen 5 dimensiones, que se representan en la siguiente gráfica:

**Figura 24.**  
*Dimensiones modelo Servqual*



Nota. Modelo Servqual (Chango, 2021)

A continuación, para una mejor comprensión sobre el tema sé específica cada una de las dimensiones que constituyen el modelo Servqual.

1. **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, mantenimiento y modernidad de equipos, aspectos de los materiales de comunicación y apariencia física de las personas.
2. **Fiabilidad:** capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos
3. **Capacidad de respuesta:** ofrecer el servicio al cliente con rapidez
4. **Seguridad:** profesionalidad: posesión de las actitudes y aptitudes del personal necesarias para prestar el servicio de forma correcta
  - **Cortesía:** amabilidad, atención, consideración y respeto con que el cliente es tratado por el personal de contacto
  - **Credibilidad:** veracidad y honestidad en la prestación del servicio
  - **Seguridad:** ausencia de peligros, riesgos o dudas
5. **Empatía:** accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario, las expectativas vienen condicionadas por impresiones recibidas por:
  - **Comunicación boca a boca:** recomendaciones de otras personas
  - **Necesidades personales**
  - **Experiencias personales previas:** juicios de valor intrínsecos de cada individuoComunicaciones externas: imágenes asociadas a la publicidad, el poder de marca, etc. (Ferro,2021, p.86)

Una vez que hemos analizado, las cinco dimensiones, las mismas que han servido para la creación de las siguientes variables que comprenden de 22 ítems que se aplican para evaluar las expectativas y otros 22 ítems para valorar las percepciones del servicio que se presentan a continuación en la siguiente encuesta.

**Tabla 5.***Variable modelo Servqual*

Dimensiones	Variable
Tangibles	Equipamiento de aspecto moderno Instalaciones visualmente atractivas Apariencia del personal Elementos tangibles atractivos
Fiabilidad	Cumplimiento de promesas Interés en la resolución de problemas Realización del servicio a la primera Conclusión en el plazo prometido Ausencia de errores
Capacidad de respuesta	Personal comunicativo Personal rápido Personal colaborador Personal informado
Seguridad	Personal que transmite confianza Clientes seguros con su proveedor Personal amable Personal bien informado
Empatía	Atención individualizada al cliente Horario conveniente Atención personalizada de los colaboradores Preocupación de los intereses del cliente Comprensión de las necesidades del cliente

Nota: adaptado de (Ferro,2021)

A partir de la siguiente tabla en la que se exponen las variables respecto al modelo Servqual, se plantea la siguiente encuesta, como ejemplo la misma que se presenta a continuación:

**Tabla 6.**  
*Encuesta Servqual*

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Expectativa	Percepción
<b>Elementos tangibles</b>	1	Equipamiento de aspectos modernos.	1 a 7	1 a 7
	2	Instalaciones físicas atractivas.	1 a 7	1 a 7
	3	Apariencia pulcra de colaboradores.	1 a 7	1 a 7
	4	Elementos tangibles atractivos.	1 a 7	1 a 7
<b>Fiabilidad</b>	5	Cumplimiento de promesas.	1 a 7	1 a 7
	6	Interés en resolver los problemas.	1 a 7	1 a 7
	7	Realizar el servicio a la primera.	1 a 7	1 a 7
	8	Concluir en el plazo prometido.	1 a 7	1 a 7
	9	No cometer errores.	1 a 7	1 a 7
<b>Capacidad de respuesta</b>	10	Colaboradores comunicativos.	1 a 7	1 a 7
	11	Colaboradores rápidos.	1 a 7	1 a 7
	12	Colaboradores dispuestos a ayudar.	1 a 7	1 a 7
	13	Colaboradores que responden.	1 a 7	1 a 7
<b>Seguridad</b>	14	Colaboradores transmiten confianza.	1 a 7	1 a 7
	15	Clientes seguros con su proveedor.	1 a 7	1 a 7
	16	Colaboradores amables.	1 a 7	1 a 7
	17	Colaboradores bien formados.	1 a 7	1 a 7
<b>Empatía</b>	18	Atención individualizada al cliente.	1 a 7	1 a 7
	19	Horario conveniente.	1 a 7	1 a 7
	20	Atención personalizada.	1 a 7	1 a 7
	21	Preocupación por intereses del cliente.	1 a 7	1 a 7
	22	Comprensión necesidades del cliente.	1 a 7	1 a 7

Nota. (Alvarado, 2018)

## 6.20. Aplicación del modelo Servqual

Para aplicar el modelo se ha de tomar las siguientes pautas, como es la valoración de las dimensiones y poder determinar la importancia de cada ítem, se ejecuta a través de una escala de Likert de 1 al 7 en donde, 1 representa el puntaje más bajo corresponde a que el cliente estaría en total desacuerdo y 7 representa el puntaje más alto que es cuando el cliente manifieste que está totalmente de acuerdo con el ítem o pregunta.

Muy bien estimado estudiante, es importante que tome en consideración que para la aplicación de este modelo se debe aplicar dos cuestionarios en momentos diferentes como se explica a continuación.

**Cuestionario 1:** corresponde a las interrogantes compuestas por 22 variables, las mismas que se aplican, antes de que el cliente reciba el servicio, el objetivo principal radica en poder conocer, cuáles son las expectativas que tiene el cliente frente al servicio que va a recibir.

**Cuestionario 2:** representa a las preguntas sobre las 22 variables con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción o percepción de la calidad del servicio recibido por tal razón este cuestionario se entrega una vez que el cliente ha recibido el servicio.

Entre los procedimientos más comunes para la recogida de la información es: a la llegada del cliente al establecimiento, se le entrega la primera encuesta, en la que se recogerán sus expectativas respecto del servicio que se les va a presentar.

Los clientes devuelven la encuesta cubierta en el momento de recibir las llaves o el servicio.

Una vez realizado el servicio y antes del *check out*, se proporciona nuevamente al cliente el segundo cuestionario para que valoren su experiencia real.

## 6.21. Análisis de resultados modelo Servqual

**Avancemos**, estimado estudiante una vez que se ha aplicado la encuesta, para la evaluación de la calidad de servicio ya disponemos de información sobre las expectativas y las percepciones reales de los clientes.

Para el cálculo se aplicará la siguiente operación, para conocer el índice de satisfacción del cliente: Puntuación Servqual = Percepciones – Expectativas.

De este modo, se considerará que un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado. Por tanto, entre las expectativas (servicio es esperado) y las percepciones (servicio recibido) se pueden producir tres distintas situaciones que provocan diferentes reacciones en el cliente:

### **Percepción=Expectativa**

En este caso se trata de un cliente satisfecho, lo que equivale a buena calidad. En tal sentido como el cliente está satisfecho, volverá a consumir el servicio.

### **Percepción<Expectativa**

En este caso se trata de un cliente insatisfecho, lo que equivale a mala calidad. Es posible cliente perdido, además de los potenciales clientes perdidos por el boca a boca.

### **Percepción>Expectativa**

Se trata de un cliente muy satisfecho, lo que equivale a un cliente fidelizado.

Seguramente volverá a consumir el servicio y además se lo recomendará a todos sus conocidos.

Es importante mencionar que, a partir de este modelo, se plantea dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- *¿Qué es la calidad del servicio?*
- *¿Cuáles son las causas de los problemas en la calidad de los servicios?*
- *¿Qué puede hacer la organización para resolver estos problemas y mejorar sus servicios?*

**Muy bien** estimado estudiante, en este apartado hemos aprendido sobre una importante herramienta como es el modelo Servqual, que nos permite medir la calidad de un servicio a través de las expectativas y percepciones, y con base en los resultados obtenidos poder analizar e identificar las áreas susceptibles de mejora.

## 6.22. Modelo Gap

Como se analizó en el apéndice anterior este modelo se basa en la idea de que los clientes perciben la calidad de los servicios prestados en función de las expectativas de este y la realidad del servicio que presta la organización turística.

Esta diferencia entre expectativas y realidad del servicio puede ser debida a la falta de una correcta comunicación y entendimiento entre proveedor/cliente o a la falta de coordinación entre los trabajadores de la organización. En realidad, tampoco es que sea debido a un problema concreto, sino a la suma de varios posibles problemas parciales (Gap), y estos son:

**Gap 1:** diferencias entre las expectativas del cliente y percepción de la dirección de las expectativas de este cliente.

**Gap 2:** diferencia entre las percepciones de la dirección de las expectativas del cliente y el traslado de las percepciones a las especificaciones de la calidad de servicio.

**Gap 3:** diferencia entre las especificaciones de los estándares de calidad de servicio y el servicio realmente ofrecido.

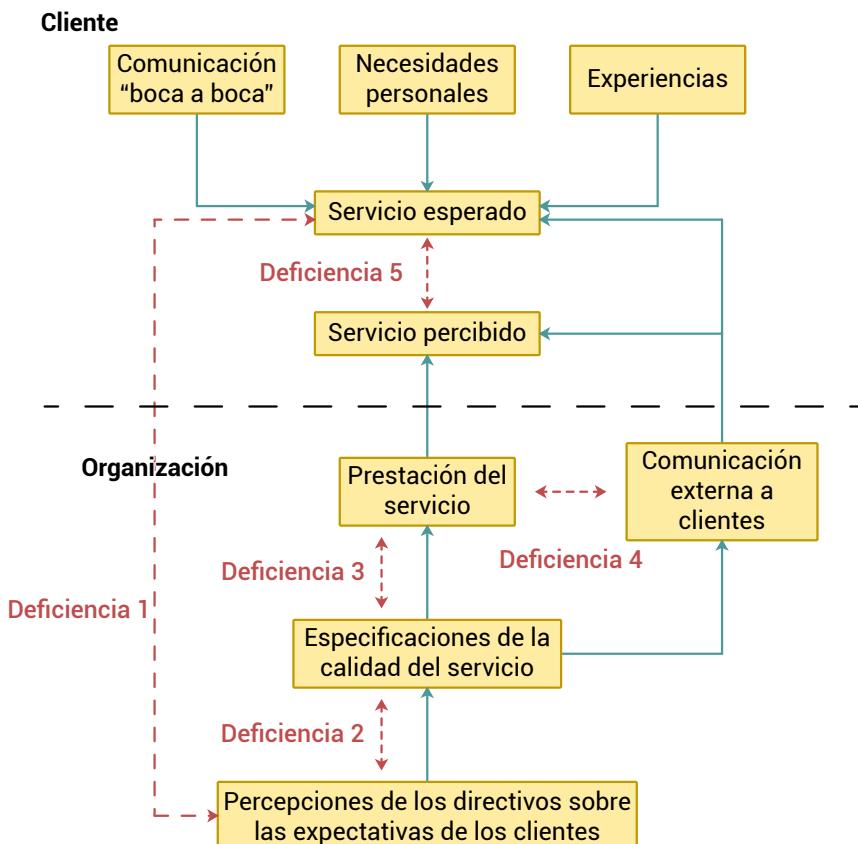
**Gap 4:** diferencia entre el servicio realmente prestado y la comunicación acerca del servicio a los clientes. El análisis de las diferencias nos permite conocer aquellos elementos que están condicionando el nivel de satisfacción o insatisfacción del cliente.

**Gap 5:** La diferencia presenta entre la experiencia que tiene el diferente cliente se ve afectada por la temporalidad del destino ya que se han encontrado comentarios muy buenos de la calidad del servicio en general, pero se ha notado comentarios negativos a raíz del personal que no es capaz de satisfacer al 100% las expectativas cuando hay un gran número de clientes ya que el personal es insuficiente y poco capacitado.

En el siguiente gráfico se expone el modelo que se acaba de exponer:

**Figura 25.**

*Modelo Gap's conceptual de la calidad de los servicios*



Nota. Adaptado de (Parasuraman, et al.,1985)

Recuerde estimado estudiante el modelo Gap es un método que permite evaluar las necesidades internas de una organización, sus puntos débiles y además analizar el desempeño real y el desempeño esperado dentro de una organización, en este sentido mediante el análisis Gap se da la pauta para detectar las deficiencias que impiden llegar al objetivo planteado, por tal

razón da lugar a dar respuesta a las siguientes interrogantes con base en la aplicación de este modelo:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Qué diferencia hay entre la situación actual y la situación deseable?

Estimado estudiante, aquí concluye el estudio de nuestra asignatura, al término de la misma usted podrá reflexionar sobre la importancia de la calidad dentro de las organizaciones turísticas, y cómo esta filosofía repercute en los servicios, constituyéndose hoy por hoy en un importante parámetro a la hora de elegir un determinado producto.

Realmente ha sido un gusto acompañarlo en este proceso de aprendizaje a lo largo de estas semanas, estoy segura de que los conocimientos adquiridos mejorarán notablemente su accionar profesional en el ámbito del turismo.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Apreciado alumno,** le invito a desarrollar las actividades recomendadas para esta semana, poniendo en práctica lo que hemos aprendido.

- Revise el artículo denominado [Uso de Redes Sociales y Desarrollo del Método Servqual en los hoteles de I, II, III, IV y V categoría de la ciudad de Loja como herramientas de mejora continua e impulso a la industria turística](#) el recurso trata sobre el estudio y aplicación del modelo Servqual y cuáles son sus ventajas, lo que ayudará a comprender de mejor manera la dinámica sobre esta metodología.
- Seguidamente, subraye los aspectos que más le llamen la atención y elabore una lluvia de ideas.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



## Autoevaluación 6

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la respuesta correcta.

1. La herramienta tormenta de ideas, para su implementación, se puede aplicar:
  - a. Solo al inicio del proceso.
  - b. En cualquier etapa del proceso.
  - c. En la etapa de análisis de resultados.
2. Para la aplicación de la herramienta tormenta de ideas los grupos deben estar conformados por:
  - a. 3 a 8 personas.
  - b. 4 a 7 personas.
  - c. 10 a 12 personas.
3. Al diagrama de Ishikawa también se lo conoce con el nombre de:
  - a. Vertebra de calidad.
  - b. Secuencia de calidad.
  - c. Espina de pescado.
4. La técnica viñeta es utilizada generalmente:
  - a. Cuando se analizan los procesos de producción.
  - b. Para el diseño de nuevos servicios.
  - c. Análisis estadístico del servicio.
5. Las siglas AMFE significa:
  - a. Análisis Modal de Fallos y Efectos.
  - b. Aseguramiento de Medios de Calidad.
  - c. Análisis de Medios y Eficacia de Procesos.

6. Dentro del modelo 5s Seiri significa:
- a. Orden.
  - b. Limpieza.
  - c. Clasificación.
7. El principio de la limpieza de metodología 5S es:
- a. Seiton.
  - b. Seiso.
  - c. Shitsuke.
8. Mediante el modelo Servqual se analizan:
- a. Los procesos.
  - b. Las políticas de la organización.
  - c. Las percepciones y expectativas de los clientes.
9. Mediante el modelo Servqual se alcanza la calidad si la ecuación es:
- a. La percepción = expectativa.
  - b. La percepción < expectativa.
  - c. La percepción > expectativa.
10. Las siglas QFD se conocen también con el nombre de:
- a. Fases de calidad.
  - b. La casa de la calidad.
  - c. Calidad y enfoque al cliente.

[Ir al solucionario](#)



**En hora buena**, estimado estudiante ha finalizado el proceso de estudio en esta interesante asignatura, al término de la misma usted podrá reflexionar sobre la importancia de la calidad dentro de las industrias turísticas.

Realmente ha sido un gusto acompañarlo en este proceso de aprendizaje a lo largo de estas semanas, estoy segura de que los conocimientos adquiridos mejorarán notablemente su accionar profesional en el ámbito del turismo.



### Actividades finales del bimestre



### Semana 15

---

Esta semana está dedicada a la revisión y estudio de los contenidos de las unidades 4,5 y 6, por tanto, solicito revisar todo el material, recursos y tutorías del segundo bimestre.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Excelente apreciado estudiante** ha culminado el segundo bimestre, felicito su dedicación, empeño y constancia, a continuación, le presento las actividades que recomiendo para la presente semana:

- Revise todos los recursos educativos: guía didáctica, videos, cuestionarios, autoevaluaciones, actividades recomendadas, REA; como preparación para la evaluación presencial.



## Semana 16

---

En la semana 16 debe presentar su evaluación bimestral en función de las unidades que hemos estudiado, le deseo muchos éxitos.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, le presento las actividades finales que recomiendo para esta semana:

- Revise el anuncio académico presentado por el tutor sobre la retroalimentación de contenidos para preparación de evaluación presencial del segundo bimestre.
- Estudie todo el material abordado en el segundo bimestre: Guía didáctica, videos, cuestionarios, autoevaluaciones, actividades recomendadas, REA; como preparación para la evaluación bimestral.



## 4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Solución	Retroalimentación
1	a	La evolución histórica de la calidad comprende diferentes fases, siendo la edad oscura la primera fase de la administración.
2	c	Los denominados padres de la calidad se caracterizaron por sus logros, Walter Shewhart fue reconocido como el padre del control estadístico.
3	b	Se considera calidad total a un tipo de gestión orientada a satisfacer las necesidades internas y externas de los clientes, que orienta a la excelencia.
4	c	El PHVA constituye en un sistema que utilizan las empresas para lograr procesos eficientes de mejora continua, este sistema fue creado por Edward Deming.
5	a	Las siglas TQM representan "Total Quality Management" que significa administración de la calidad total y consiste en aplicar el concepto de calidad a toda la organización.
6	b	En los atributos de la calidad, la capacidad de ponerse en el lugar de las demás personas se denomina empatía.
7	b	Dentro de las herramientas de calidad, el diagrama causa-efecto fue creado por Kaoru Ishikawa.
8	c	Dentro de los gurús de la calidad, el impulsor de la filosofía cero defectos fue Philip B. Crosby.
9	a	Los principios de la calidad están conformados por 7 principios, siendo uno de ellos la mejora continua.
10	a	Dentro de los gurús de la calidad, el impulsor de la trilogía de la calidad fue desarrollada por Joseph M. Juran.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 2		
Pregunta	Solución	Retroalimentación
1	c	Un proceso se caracteriza por ser una serie de actividades que conllevan a un objetivo planteado.
2	b	La administración por procesos es importante porque son los medios por los cuales una organización genera y entrega valor a sus clientes.
3	c	Un enfoque por procesos permite que se pueda incrementar la productividad, la calidad y la efectividad.
4	a	Dentro de las definiciones de procesos, se estable que un proceso es el conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas o que interactúan y que transforman entradas en salidas.
5	a	Los costes de calidad se clasifican en: costes de prevención y detección.
6	b	Gestionar dentro de calidad significa hacer adecuadamente las actividades planificadas para alcanzar los objetivos planteados.
7	c	Las gráficas que se utilizan para representar un proceso mediante flujoigramas están representadas por un rectángulo.
8	b	Un mapa de procesos permite tener una visión global de toda la organización.
9	c	Los costos de no calidad son los que se derivan de cometer errores dentro de un determinado proceso.
10	a	Mediante un indicador se puede controlar los procesos y analizar cualitativa y cuantitativamente.

**Ir a la  
autoevaluación**

Autoevaluación 3		
Pregunta	Solución	Retroalimentación
1	a	La cadena de valor constituye una herramienta de gestión que ayuda a determinar la ventaja competitiva de una organización.
2	c	Dentro de las herramientas de calidad, la cadena de valor fue creada por Michael Porter.
3	b	Los objetivos de la cadena de valor se establecen en tres fases, siendo uno de ellos la mejora de los servicios.
4	a	La cadena de valor se caracteriza por ser una Herramienta que determina las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.
5	c	La cadena de valor, dentro de sus principales funciones, tiene la finalidad de identificar las etapas de producción.
6	a	Las cadenas de valor son aplicables a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño.
7	c	Dentro de los elementos que componen una cadena de valor están las actividades primarias y de apoyo.
8	a	El margen dentro de la cadena de valor constituye la ecuación que representa precio - costo total.
9	b	Las actividades de apoyo de la cadena de valor están conformadas por cuatro fases, una de ellas es el desarrollo tecnológico.
10	c	Las actividades primarias de la cadena de valor están conformadas por cuatro fases, una de ellas es el servicio.

[Ir a la autoevaluación](#)

<b>Autoevaluación 4</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Solución</b>	<b>Retroalimentación</b>
1	b	Dentro de las economías mundiales, en los últimos años el turismo se ha posicionado como factor dinamizador económico.
2	c	El proceso de la cadena de valor dentro de la industria turística repercute desde el inicio hasta el final de la actividad turística.
3	c	La cadena de valor turística y la cadena de valor de las actividades de posconsumo son inmersas dentro del destino.
4	b	Uno de los objetivos primordiales de la ventaja competitiva es posicionar en el mercado.
5	c	Uno de los factores claves de la ventaja competitiva es la innovación.
6	a	La cadena de valor turística se caracteriza porque involucra a todos los actores de la actividad turística.
7	b	Dentro de la cadena de valor turística se requiere siempre una planificación inicial.
8	a	Los procesos operativos pertenecen a las actividades primarias de la cadena de valor.
9	c	La creación de valor se establece como el conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa.
10	a	Uno de los objetivos principales de la cadena de valor se enfoca en la generación de valor orientada al cliente final.

**Ir a la  
autoevaluación**

Autoevaluación 5		
Pregunta	Solución	Retroalimentación
1	a	Dentro de las principales funciones de las normas ISO 9000 están el utilizar fundamentos y vocabulario.
2	c	Las normas ISO adaptables a cualquier tipo de empresa son las ISO 9001.
3	a	La normalización dentro de calidad se caracteriza principalmente por establecer soluciones.
4	c	Generalmente, dentro de una organización, quien define la política de calidad siempre es la alta dirección.
5	b	La norma ISO 9001 se caracteriza por definir los requisitos que debe cumplir la organización, para su implementación de un sistema de calidad.
6	a	Las siglas ICTE representan, Instituto para la Calidad Turística, que son: la Entidad de Certificación de Sistemas de Calidad, especialmente creada para empresas turísticas.
7	b	El ciclo de Deming está conformado por las etapas denominadas planificar, hacer, verificar, actuar.
8	b	Dentro de la etapa de la planificación de un producto siempre se debe ser coherente con los procesos del SGC.
9	a	Dentro de las ventajas de la normalización también se encuentra la mejora de costes, al propiciar métodos estandarizados para la producción de bienes y servicios.
10	c	La fase de hacer en SG dentro del ciclo de Deming representa la implementación de acciones planificadas.

[Ir a la  
autoevaluación](#)

Autoevaluación 6		
Pregunta	Solución	Retroalimentación
1	b	La herramienta tormenta de ideas se caracteriza por ser una herramienta que se puede aplicar en cualquier etapa del proceso.
2	a	Generalmente, para la aplicación de la herramienta tormenta de ideas, los grupos deben estar conformados entre 3 a 8 personas.
3	c	Dentro de las herramientas de calidad, al diagrama de Ishikawa también se le conoce con otros nombres como la espina de pescado.
4	b	La técnica viñeta es una herramienta muy utilizada para el diseño de nuevos servicios.
5	a	Las siglas AMFE, dentro de calidad, se conocen como Análisis Modal de Fallos y Efectos, que es el método se utiliza para estimar y predecir los fallos que pueden suceder en un producto que se encuentra en fase de diseño.
6	c	La metodología 5s y sus principios Seiri significa: clasificación que consiste en eliminar el espacio de trabajo que es inútil.
7	b	La metodología 5s y sus principios Seiso significa: limpieza, definida como mejorar el nivel de limpieza en los espacios.
8	c	Mediante el modelo Servqual se analizan las percepciones y expectativas de los clientes, para mejorar la satisfacción de los mismos.
9	a	Dentro de la ecuación que se aplica en el modelo Servqual la calidad se alcanza si la percepción = expectativa.
10	b	Las siglas QDF en calidad significan también Casa de la Calidad, permite identificar las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.

[Ir a la autoevaluación](#)



---

## 5. Referencias bibliográficas

---

- Alcalde, P.(2011). Calidad. Paraninfo
- Aldana de Vega, L. A. (2011). Administración por calidad. Universidad de La Sabana. <https://n9.cl/3xq3g>
- Alvarado, K. (2018). Desarrollo del Método Servqual en los hoteles de I, II, III, IV y V categoría de la ciudad de Loja XXI [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja]. Repositorio Institucional. RiUTPL. <https://n9.cl/sf2hg>
- Aranda, M. (2015). Administración de la calidad: nuevas perspectivas. Grupo Editorial Patria. <https://n9.cl/654ak>
- Bayón, F. y Martín, I. (2010). Operaciones y procesos de producción en el sector turístico, Síntesis.
- Buss Thofehrn, Maira, López Montesinos, María José, Rutz Porto, Adrize, Coelho Amestoy, Simone, Oliveira Arrieira, Isabel Cristina de, & Mikla, Marzena. (2013). Grupo focal: una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. Index de Enfermería, 22(1-2), 75-78. <https://n9.cl/j4e65>
- Castellucci, M.,(2009).La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros aportes y transferencias, vol. 13, núm. 2, 2009, pp. 29-44 Universidad Nacional de Mar del Plata Mar del Plata, Argentina: <https://n9.cl/8ej1k>
- Centro europeo de posgrado (07, mayo,2019). Qué es la ventaja competitiva, <https://n9.cl/40w1z>
- Corporación universitaria de Asturias (2014). La cadena de valor, Asturias corporación universitaria, <https://n9.cl/j9a7f>
- Claver, E., Molina, J., y Tari, J.(2011) Gestión de la calidad y medio ambiental. PIRÁMIDE

Cloninger CR, Cloninger KM, Zwir I, Keltikangas-Järvinen L. Psiquiatría Transl. 11 de noviembre de 2019; 9 (1): 290. doi: 10.1038 / s41398-019-0621-4. PMID: 31712636

CTMA consultores (10,de mayo de 2020) "Q" de Calidad Turística: Qué es y cómo conseguirla para tu establecimiento Recuperado el 01 de diciembre de 2021 <https://n9.cl/9l2nh3>

Cuatrecasas, L, González, L.(2017). Gestión integral de la calidad. PROFIT

Cusiyupanqui, C. Control de calidad de planta en la fabricación de bolígrafos y plumones Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Marcos]. Repositorio Institucional. ATENEO: <https://n9.cl/t87ma>

Chango, P., Alvarado, K., y Quezada, P. (2020a). Use of social networks and development of the servqual method in the hotels of I, II, III, IV and V category of the city of Loja as tools for continuous improvement on tourism industry. Paper presented at the Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI, 2020-June doi: 10.23919/CISTI49556.2020.9140815

Chango, P., (2020b). Introducción a la restauración. Universidad técnica particular de Loja [Diapositiva de PowerPoint]. RepositorioEVA utpl. <https://n9.cl/0ey81>

Días, I., (01 de junio de 2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? Economía y Desarrollo, vol. 144, núm. 1, pp. 1013-114 Universidad de La Habana, Cuba. ISSN: 0252-8584

Falco, A. (2011). Despliegue de la función QFD, universidad Comillas Madrid

Ferro, C. (2021). Gestión de la calidad Modelos de gestión de la calidad y organismos de control y acreditación. Universidad de Vigo.

González Gaya, C. y Domingo Navas, R. (2013). Técnicas de mejora de la calidad. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://n9.cl/e5hxj>

González, L., González, C., Pelegrín, J., y Juaneda, E., (2014) La calidad en organizaciones turísticas. Ediciones Paraninfo SA.

Gómez, J.(2017), La espina de pescado de Ishikawa y su relación con el enfoque del marco lógico, Cerem International Business School:  
<https://www.cerem.ec/blog/la-espina-de-pescado-de-ishikawa-y-su-relacion-con-el-enfoque-de-marco-logico>

González Molina, P. (2017). Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo: UF0049. Editorial Tutor Formación. <https://n9.cl/2tn2h>

González, M. (2008). Tormenta de ideas: ¡Qué tontería más genial! ACIMED, 17(4) Recuperado en 08 de diciembre de 2021. <https://n9.cl/r9g1s>

Guerrero González, P. E. & Ramos Mendoza, J. R. (2015). Introducción al turismo.. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/biblioteca/titulos/39409>

Gutiérrez, H.(2014). Calidad y productividad. McGraw Hill.

Herramientas para el Análisis, Cuantitativo y Cualitativo, Aplicables a sistemas de gestión de la calidad, sf.(2019), Diagrama de causa y efecto, [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas\\_calidad/herramientas\\_calidad.htm](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas_calidad/herramientas_calidad.htm)

Instituto de productividad empresarial aplicada, (2019). Diagrama Causa – Efecto, o de Ishikawa. <https://www.ipeaformacion.com/resolucion-de-problemas/diagrama-causa-efecto-ishikawa/>

ISOtoolsExcellence (05de noviembre de2021) Normas ISO, <https://n9.cl/akl7>

Jabaloyes, J. Carot Sierra, J. M. y Carrión García, A. (2020). Introducción a la gestión de la calidad. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <https://elibro.net/es/ereader/biblioteca/titulos/165233?page=1>

Leckey J. (2011). The therapeutic effectiveness of creative activities on mental well-being: a systematic review of the literature. Journal of psychiatric and mental health nursing, 18(6), 501–509. <https://n9.cl/lf24t>

Martin, B., (2020). La cadena de valor en el turismo, Turismo y sostenibilidad. <https://turismoyosostenibilidad.wordpress.com/2013/10/24/cadena-de-valor-en-turismo>

Martínez Villa, A. (2012). Manual de calidad para hoteles.. Septem Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/biblioteca/titulos/59359>

Martínez, J.(2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa, Opinión, ISSN 2013-732X

Pola Maseda, A. (2009). Gestión de la calidad.. Marcombo. <https://elibro.net/es/lc/biblioteca/ptpl/titulos/45847>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2019). Plan Nacional de Turismo 2030.

50 Minutos (2016). La cadena de valor de michael porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva. Lemaitre Publishing.

Normas ISO (05 de noviembre de 2021) Qué son las normas ISO, <https://www.normas-iso.com/>

Oackand, J. (2014). Total quality management and operational excellence (4ta edición). Londres y Nueva York: Routledge Taylor y Francis Group.

Organización Mundial del Turismo (2015), Manual práctico de gestión integral de la calidad de los destinos turísticos – Conceptos, implementación y herramientas para autoridades, instituciones y gestores de destinos, OMT.

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2014a). Panorama del turismo internacional Edición 2014.

Organización Mundial del Turismo OMT. (2018b) Panorama OMT del turismo internacional. Tomado de: <https://n9.cl/gpt0u>

Otero, A., y Roberto Salazar (2017). Estructuración de la cadena de valor del turismo, como estrategia para lograr desarrollo sostenible, e incluyente, [Tesis de pregrado, Universidad nacional Abierta y a distancia UNAD] Repositorio institucional. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/19250/10887800.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palacios, L.(2018). Administración innovadora de la calidad. Trillas.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. Y Berry, L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research". Journal of Retailing, 49, 44-60.

Peiro, R(05 de julio, 2017) Cadena de valor. Economipedia.com

- Peña, E. (2015). Aplicación del despliegue de la función de calidad para el análisis, el diseño y la gestión del currículo para un programa de ingeniería de sistemas, [Tesis de maestría, universidad EAFIT] Repositorio Institucional. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11353>
- Porter, M. (1985). *The competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- Pozo Aguilar, J. F. D. (2012). Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo: promoción turística local e información al visitante (UF0049). IC Editorial. <https://n9.cl/3lnxj>
- Publishing, M. (2007). Gestión de la calidad total. Ediciones Díaz de Santos.
- Pulido-Fernández, J. I., y López-Sánchez, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Innovar*, 26(59), 155-176.
- Pulido, J y López, Y. (2013a) Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos, *innovar*, 26(59), 155-176. doi: 10.15446/innovar. v26n59.54369.
- Pulido, J. I., y López, Y. (2013b). Propuesta de contenidos para una política turística sostenible en España, *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(4), 525-546.
- Pulido, J.I. (2019c). Gestión de la cadena de valor turístico, Universidad de Jaén
- Selva-Ruiz, David, Domínguez-Liñán, Raquel, & Ruiz-Pérez, Isabel. (2017). Las técnicas de generación de ideas: aplicándolas a la mejora en salud y gestión de cuidados. *Index de Enfermería*, 26(4), 285-287. Recuperado en 08 de diciembre de 2021, <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6697/1/133%20o.e..pdf>
- Velasco, B., (2014). Procesos de producción y su incidencia en la mejora continua de la empresa carrocerías Pérez de la ciudad de Ambato" [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional. UTA. <https://n9.cl/04tl3>

Vera, E.(2019) Universidad Tecnológica empresarial de Guayaquil, Factores que Inciden en la Cadena de Valor de la Gestión del Turismo de Eventos y Convenciones en la Ciudad de Guayaquil. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/163/FACTORES-QUE-INCIDEN-EN-LA-CADENA-DE-VALOR-DE-LA-GESTION-DEL-TURISMO-DE-EVENTOS-Y-CONVENCIONES-EN-LA-CIUDAD-DE-GUAYAQUIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vera Martínez, P. S. (Coord.). (2017). Cadenas de valor y sostenibilidad en Latinoamérica.. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). <https://elibro.net/es/lc/biblioteca/titulos/187394>

Wagner, M. (2014). Calidad turística total: en busca de organizaciones más competitivas. Fundación Proturismo.

Yumisaca Tuquinga, Jhony Ernesto, Bohórquez Armijos, Emanuel Augusto, Mendoza Tarabó, Efrén Arnaldo, & Gonzabay Rosales, Jenniffer. (2020). Cadena de valor del destino Dos Mangas como herramienta para el análisis de la sostenibilidad de la oferta turística. Revista Universidad y Sociedad, 12(1), 88-96. Epub 02 de febrero de 2020. Recuperado en 04 de enero de 2022, [https://www.researchgate.net/publication/343571361\\_Value\\_chain\\_of\\_Dos\\_Mangas\\_destination\\_as\\_a\\_tool\\_for\\_the\\_analysis\\_of\\_the\\_sustainability\\_of\\_the\\_tourist\\_offer](https://www.researchgate.net/publication/343571361_Value_chain_of_Dos_Mangas_destination_as_a_tool_for_the_analysis_of_the_sustainability_of_the_tourist_offer)

Zamora, M. (2019)Calidad en el sector turístico: marco normativo y planificación Mª Remedios Zamora Roselló\* Universidad de Málaga (España) V.17 N.o 2. Págs. 299-312. Abril-junio 2019, [https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/13644/PS\\_17\\_2\\_%282019%29\\_04DOI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/13644/PS_17_2_%282019%29_04DOI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zeithaml, V. A. (2007). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos.



## 6. Anexos

### Anexo1\_Encuesta de satisfacción al cliente

#### Encuesta de satisfacción al cliente

##### 1. ¿Cómo nos ha conocido?

- Buscador de Internet     Web del hotel     Agencia de viajes  
 Medios de comunicación     Otro (especifique)

##### 2. ¿Cómo valora usted a nuestro personal?

	Muy mal	Mal	Bien	Muy Bien	N/C
Recepción	<input type="checkbox"/>				
Reservas	<input type="checkbox"/>				
Limpieza	<input type="checkbox"/>				
Desayuno	<input type="checkbox"/>				
Restaurante	<input type="checkbox"/>				
Cafetería	<input type="checkbox"/>				
Dirección y/o administración	<input type="checkbox"/>				
Comentarios					

**3. Nuestra oferta gastronómica ha cumplido sus expectativas en ...**

	Muy mal	Mal	Bien	Muy Bien	N/C
Buffet desayuno (calidad)	<input type="checkbox"/>				
Buffet desayuno (variedad)	<input type="checkbox"/>				
Restaurante (calidad)	<input type="checkbox"/>				
Restaurante (variedad)	<input type="checkbox"/>				
Cafetería (calidad)	<input type="checkbox"/>				
Cafetería (variedad)	<input type="checkbox"/>				
Otro (especifique)	<input type="text"/>				

**4. Nuestra oferta gastronómica ha cumplido sus expectativas en ...**

	Muy mal	Mal	Bien	Muy Bien	N/C
¿Son acogedoras y cómodas?	<input type="checkbox"/>				
¿Cumplen sus expectativas?	<input type="checkbox"/>				
¿Están limpias?	<input type="checkbox"/>				
¿Están bien mantenidas?	<input type="checkbox"/>				
Comentarios	<input type="text"/>				

**5. Zona del hotel que más te ha gustado**

	Si	No	Mejorable
Restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cafetería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piscina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habitaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro (especifique)	<input type="text"/>		

**6. Servicios que cree que mejoraría en nuestras instalaciones**

En habitaciones	<input type="text"/>
En restaurante	<input type="text"/>
En servicio	<input type="text"/>
En personal	<input type="text"/>
Otro	<input type="text"/>

**7. ¿Volvería o recomendaría nuestro hotel?**

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro (especifique)	<input type="text"/>

