



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LOS SERVICIOS HOTELEROS.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Belkis Licea Villate

Tutor (a): MSc. Ivis Taide González Camejo

HOLGUÍN 2020



*"Las ideas de control y mejora a menudo se confunden una con otra. Esto se debe a que el control de calidad y mejora de la calidad son inseparables."*

**KAORU ISHIKAWA**

## DEDICATORIA

*Dedico esta investigación a mi familia en general, ya que han sido y son el pilar fundamental de mi formación tanto académica como personal y hoy soy quien soy gracias a su dedicación.*

*A mi pareja por estar siempre a mi lado y brindarme siempre su apoyo incondicional.*

*A mi tutora Ivís por ser de las mejores profesionales que conozco y estar presente en todas las etapas de mi formación universitaria.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre en primer lugar por ser mi motor impulsor en todos los proyectos de mi vida, mi pañuelo de lagrimas, mi cómplice, mi mejor profesora y mi mejor amiga, siempre serás mi prioridad uno en la vida. Te amo mami.

A mi padre que con su sabiduría, inteligencia y constancia ha estado presente en todas las decisiones importantes de mi vida y me ha colmado con su pasividad ante las adversidades.

A mi hermano, mi paradigma, mi meta a seguir, mi guía, mi orgullo por ser simplemente el mejor hermano del mundo.

A mi abuela, tíos y primas por brindarme su apoyo incondicional y total confianza ante todos los retos que me ha puesto la vida.

A Carlos Rafael y toda su familia por darme la fuerza que necesité en momentos de flaqueza, todo el amor y apoyo que siempre quise encontrar, lo hallé en ti. Te quiero

A Ivis Taide Gonzalez Camejo por su certera confianza en mí, su ayuda vital y su paciencia conmigo.

A todos mis amigos, los de la infancia, la adolescencia y los que cree en la universidad, todos aportaron mucho en quien soy hoy, gracias por los consejos, las noches sin dormir estudiando o divirtiéndonos, son mis hermanos y hermanas y siempre los voy a querer.

Al mejor equipo de grupo 2 de Ingeniería Industrial de mi promoción.

A todos muchas gracias.

## RESUMEN

La Investigación de Mercados (IM) constituye un elemento de vital importancia en el sector hotelero, ya que permite incidir en la satisfacción de los clientes. Los hoteles del polo Pesquero pertenecientes al destino Holguín, evidencian insuficiencias en este orden, que requieren del diseño de un procedimiento que se oriente hacia la evaluación de los indicadores de calidad en el proceso de IM. La investigación se estructura en dos capítulos; en el primero se abordan los principales elementos teóricos asociados a la gestión de la calidad en el proceso de IM en entidades hoteleras y sus elementos fundamentales; se lleva a cabo un análisis crítico a los modelos afines con el objetivo de la investigación y se seleccionan, a través de métodos estadísticos, y por último se realiza una revisión al estado actual de la IM en los hoteles del polo. En el segundo capítulo se detalla el procedimiento y su valoración prospectiva a través del método de Delphi. Complementan este capítulo un grupo de conclusiones y recomendaciones que dan lugar a la continuidad de la investigación. Entre los métodos empleados se encuentra el análisis modal de fallos y efectos, y herramientas estadísticas para el procesamiento de la información.

## ABSTRACT

Market Research (MR) is an element of vital importance in the hotel sector, since it allows to influence customer satisfaction. The hotels of the Fishing Pole belonging to the Holguín destination show insufficiencies in this order, which require the design of a procedure that is oriented towards the evaluation of quality indicators in the MR process. The research is structured in two chapters; in the first, the main theoretical elements associated with quality management in the MR process in hotel entities and their fundamental elements are addressed; A critical analysis of the related models is carried out with the objective of the research and they are selected through statistical methods, and finally, a review of the current state of MR in the hotels of the pole is carried out. The second chapter details the procedure and its prospective evaluation using the Delphi method. This chapter is complemented by a group of conclusions and recommendations that lead to the continuity of the investigation. Among the methods used are modal analysis of failures and effects, and statistical tools for information processing.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO EN SERVICIOS HOTELEROS.....	7
1.1 Fundamentos teóricos de la gestión de la calidad en organizaciones hoteleras ...	7
1.2 Gestión de la calidad en el proceso de IM.Tendencias actuales del sector hotelero.....	13
1.3 Análisis crítico de los modelos y procedimientos para la gestión de la calidad en el proceso de IM .....	20
1.4 Panorama actual de la IM en hoteles del destino Holguín.....	24
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN ENTIDADES HOTELERAS ....	29
2.1 Fase I. Compromiso y capacitación.....	31
2.2 Fase II. Evaluación del proceso de Investigación de mercados (IM) .....	32
Etapa 1. Diagnóstico estratégico del hotel .....	32
Etapa 2. Análisis funcional-documental del proceso de IM (F).....	33
Etapa 3. Correspondencia categorización-arribo (C/A).....	35
Paso 1. Análisis normativo de la calidad en el proceso de IM .....	36
Etapa 4. Valoración de las dimensiones de calidad del proceso de IM.....	37
Paso 2. Cálculo del índice de continuidad de la IM (CIM).....	37
Paso 3. Cálculo del índice de oportunidad de la IM (OIM).....	38
Paso 4. Cálculo del índice de precisión de la IM (PIM).....	39
Paso 5. Cálculo del índice de diferenciación de la IM (DIM).....	40
Paso 6. Cálculo del índice de adecuación al objeto (AOIM) .....	40
Paso 7. Coeficiente integral de calidad de la IM (CIIM) .....	41
Paso 8. Cálculo del índice de adaptabilidad o Coeficiente de aprovechamiento de recursos tecnológicos (CART) .....	42
Etapa 5. Evaluación del desempeño del proceso de IM.....	43
Paso 9. Cálculo del índice de optimización de recursos (IOR) .....	43
Paso 10. Cálculo del índice de eficacia o cumplimiento de objetivos (ICO).....	44
Paso 11. Cálculo del índice de efectividad del proceso de IM (IEIM) .....	45
Paso 12. Análisis de insuficiencias en la calidad del proceso de IM.....	46
2.3 Fase III. Mejora integral de la IM a través del método de análisis modal de fallos y efectos (AMFE) .....	47

Etapa 6. Determinación de los Modos de Fallo Potencial y Números de Prioridad de Riesgo (NPR) .....	48
Paso 13. Declarar las funciones del proceso analizado de IM.....	48
Paso 14. Determinar los Modos Potenciales de Fallo.....	48
Paso 15. Determinar los Efectos Potenciales de Fallo .....	49
Paso 16. Determinar las Causas Potenciales de Fallo .....	49
Paso 17. Identificar sistemas de control actuales .....	49
Paso 18. Determinar los índices de evaluación para cada Modo de Fallo.....	49
Paso 19. Cálculo de los Números de Prioridad de Riesgo (NPR).....	50
Paso 20. Propuesta de acciones de Mejora integral.....	51
Paso 21. Propuesta de soluciones correctivas .....	51
Paso 22. Ejecución de las soluciones correctivas.....	52
Paso 23. Propuestas de acciones preventivas. ....	53
2.4. Valoración prospectiva del procedimiento a través del Método Delphi .....	53
Conclusiones .....	55
Recomendaciones.....	56
Bibliografía.....	57
ANEXOS.....	64



## INTRODUCCIÓN

El conocimiento del mercado, es una de las premisas que deben cumplir las empresas de forma obligatoria en la actualidad, diversos autores han tratado el tema, a partir de la importancia que reviste. Uno de los motivos que se esgrime para sustentar esta tesis, es que la internacionalización de los mercados ha avanzado en forma sobresaliente durante los últimos años, forzando a múltiples sectores de la economía y a muchos países menos desarrollados a volverse cada vez más competitivos, no sólo en el diseño y fabricación de sus productos y servicios, sino también en sus estrategias de promoción y distribución. En segundo lugar, la escasez de insumos y recursos financieros es un fenómeno mundial que ha obligado a las organizaciones a emprender proyectos cada vez más prometedores y estables; basados en estudios serios y objetivos que proporcionen los lineamientos adecuados para lanzar bienes y servicios al mercado, para lo cual deben conocer las probabilidades de éxito.

La crisis económica y social por la que atraviesa América Latina desde hace varias décadas, ha demandado múltiples investigaciones para ayudar a identificar las necesidades más apremiantes de la población y los diferentes factores que existen para cubrirlas. De esta manera, han podido establecerse prioridades como la alimentación, la salud y la educación; incluso se han identificado los porcentajes del producto interno bruto (PIB) que cada país debe asignar a estos renglones. Con la información básica obtenida, los gobiernos han lanzado campañas que pretenden dar a conocer a la población el trabajo realizado por el Estado en áreas prioritarias. (Benassini, 2009)

Con la introducción de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, se abre un amplio abanico de posibilidades de ventas y comercialización, un mundo global con cambios vertiginosos. La apertura a nuevos países y culturas obligó a las empresas a invertir en investigación para conocer los hábitos, actitudes y comportamientos. Las nuevas tecnologías de procesamiento dotaron a las empresas de mayor capacidad de análisis, procesamiento y distribución de la información. (Dos Santos, 2017)

En pocas palabras la investigación de mercados (IM) puede definirse como "el enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de información para el proceso de

toma de decisiones". Lo anterior presupone que la IM es un proceso proyectado de antemano y bien organizado, que busca la interpretación racional de una parte de la realidad, siendo esta interpretación del resultado de dicho proceso en forma de información, la cual será empleada por un agente decisor en determinadas circunstancias. (Duerto, Moreno, Hernández, 2003).

A partir de la implementación en Cuba de los Lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se ha llevado a cabo una política económica encaminada a abrir las puertas al comercio exterior y al sector no estatal. Teniendo en cuenta esta necesidad económica, se están impartiendo seminarios sobre investigación de mercados en el Centro de Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba (CEPEC), donde se promueve el uso de la misma como herramienta para acceder a los mercados internacionales. Las IM en Cuba, no solo se reduce al Comercio Exterior, también se han desarrollado las mismas en importantes sectores empresariales cubanos como son: el sector farmacéutico, de las comunicaciones, de la construcción y el sector turístico. (Caluf Herrera, 2016). Este último demanda de IM más consistentes, basadas en el enfoque de mejora continua. La IM por ser un proceso de vital importancia a nivel mundial e indudablemente en Cuba, debe gestionarse su calidad.

La gestión de la calidad en empresas turísticas presupone la conducción de su accionar hacia unos objetivos, de antemano prefijados, que garantizan la satisfacción de los clientes y, a la vez, la competitividad de la misma. Sin embargo, guiar los pasos de la empresa por la senda de la calidad no es algo fácil de conseguir. La calidad no es una casualidad, es el efecto cuya causa está en los actos conscientes de todos los miembros de la empresa. La calidad es "un juicio de valor relativo", lo cual implica que no es posible determinar el grado de calidad de un objeto o evento de la realidad si no existe otro, o al menos un modelo inventado por el hombre, que presente los mismos atributos sujetos a comparación en el objeto o evento en cuestión<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Chacón Cantos, J y Rugel Kamarova, S. (2018). "Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. Artículo de Revisión.". Revista ESPACIOS Vol. 39 (Nº 50) Año 2018. Pág. 14 ISSN: 0798 1015

Los artículos académicos justifican el estudio de la calidad a partir de diferentes puntos de vista. Aguiló (1996) indica que las tendencias que caracterizan el desarrollo del sector turístico y hotelero, con cambios en la intensidad y distribución de los flujos turísticos, han cambiado el entorno y la forma de competir. Este escenario obliga a las empresas del sector turístico a reenfocar su estrategia competitiva del mercado, pasando de una centrada en precios a otra enfocada a la obtención de elementos de diferenciación (López y Serrano, 2001). Poon (1993) afirma que este escenario implica que la competitividad del establecimiento hotelero, debe focalizarse en la mejora del servicio mediante una mejor calidad de servicios que se prestan y la búsqueda de elementos diferenciadores. La búsqueda de una mayor competitividad hace que la calidad se convierta en un aspecto clave para la industria hotelera (Ingram y Daskalakis, 1999)

La calidad de servicio significa satisfacción del cliente, repetición de compra y recomendación posterior. Un consumidor satisfecho implica un incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado y del retorno de la inversión (Oh, 1999)<sup>2</sup>

Pero, la gestión de la calidad en empresas turísticas se ha convertido, más que en una actividad engorrosa, en una prueba de dedicación y constancia. Para lograr la misma es necesario ejecutar una serie de actividades que comienzan con la detección de las necesidades y deseos del cliente y terminan con la comprobación del grado de satisfacción alcanzado por este último. La gestión de la calidad en el proceso de investigación de mercado es un tema poco investigado.

El proceso de IM es el encargado de proveer la información respecto a la satisfacción del cliente. Pues, se supone que, como ya se mencionó anteriormente, la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes se convierten en la razón de ser de la empresa y este como proceso vinculado a la gestión de la calidad tiene como objetivo el de buscar los elementos suficientes que les permitan a los agentes decisores conocer qué características del bien o servicio lo hacen satisfactorio desde el punto de vista del cliente. Por lo tanto, su objeto de estudio será el comportamiento del cliente, sin perder de vista el hecho de que su modo de actuar está condicionado por las

---

<sup>2</sup>Santría, R. (2008) "Calidad de servicio en la Industria Hotelera: Revisión de la literatura". ESADE, Universitat Ramón Llull, España.

fuerzas que interactúan y los factores que influyen en el entorno en el cual se desenvuelve. (Duerto; et al, 2003).

La mayoría de las investigaciones que vinculan el proceso de IM con la gestión de la calidad lo abordan desde la perspectiva de la implementación donde se orientan más al *hacer* que al *cómo medir y evaluar*, precisamente aquí radica la principal limitación de estas investigaciones que evalúan la IM en sí y no como se evalúa dicho proceso.

El análisis crítico de varias investigaciones realizadas en el período (1996-2018)<sup>3</sup> sobre aspectos generales de la IM las cuales permite identificar, como tendencias la sistematicidad obligatoria de estos estudios, la precisión de los mismos, imparcialidad, y lo vital de las mismas para la toma de decisiones en tareas directivas. Por su importancia se decidió realizar un análisis de redes sociales para determinar cuáles son los indicadores que mayor incidencia en la gestión de calidad en el proceso de IM del cual se obtuvo que la oportunidad, continuidad, precisión, diferenciación, adecuación al objeto y adaptabilidad que serán los principales elementos a evaluar en el procedimiento propuesto.

El sector de la hotelería posee características atípicas, por lo que los estudios de mercado son vitales y deben gestionarse de forma metódica. Las normas que rigen el correcto funcionamiento de entidades turísticas son la NC 126:2001 y 127:2014 que establecen los requisitos para los servicios de Restauración y Alojamiento, respectivamente y la Norma Cubana ISO-9001:2015 “Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad”. Estos cuerpos normativos no contienen indicaciones específicas para la IM en el sector, por tanto se desarrolla de forma empírica atendiendo a las orientaciones que hacen los grupos empresariales y ministerios. Desde este punto de vista comparecen deficiencias.

El noreste de la provincia de Holguín, tiene el privilegio de contar con uno de los polos turísticos más visitados del país. El polo Pesquero perteneciente Grupo de Turismo Gaviota S.A cuenta con hoteles de los más visitados del destino oriental, por clientes nacionales y extranjeros, ya que la categoría que ostentan oscila de cuatro a cinco

---

<sup>3</sup>Castillo, Ángel (2008), Rodríguez Gómez, Juan Carlos (2017), Aguilar & Ivankovich (1996), Dos Santos, Manuel Alonso (2017), Benassini, Marcela (2009), Uteras Alcívar, Roberto Carlos(2015), Salazar,Aniel y otros(2010), Malhotra, Naresh K.(2008), Homs,R.(2003), Pérez Padrón ,Susana (2018), Neme-Chaves,S (2017), Prieto Herrera,Jorge E. (2010), Layme,Ruperto (2010).Perello Cabrera,Jose (2005), Aaker.Kumar.Day (2001), Duerto,Moreno, Hernández (2003), Pesántez Angulo, Víctor Fabián (2012). Caluf Herrera, Claudia (2016), Palacio Vásquez, Carolina (2014), Manuales Prácticos de la Pyme.

estrellas all inclusive y operan bajo la modalidad de sol y playa. Luego de un estudio del estado de las IM realizado a los hoteles de la cadena se determina que al mostrar diferencias imperceptibles entre los mismos se detectaron las siguientes deficiencias:

1. La definición y caracterización de los mercados se basa en las políticas establecidas por el ministerio y grupo empresarial y no tienen en cuenta los resultados de las IM.
2. No se encontró un procedimiento para la IM disponible en las instalaciones.
3. No se cuenta con un procedimiento para evaluar la calidad en el proceso de IM
4. Los hoteles no disponen de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Es por ello que surge la necesidad de investigar el siguiente **problema profesional**: ¿cómo gestionar la calidad en el proceso de investigación de mercado en entidades hoteleras?

El **objeto** de estudio de la investigación es la gestión de la calidad en los servicios. El **objetivo general** consiste en diseñar un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de investigación de mercado para entidades hoteleras.

Para su cumplimiento, se diseñan los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico práctico de la investigación a partir de las concepciones de la gestión de la calidad y el proceso de IM.
2. Proponer un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de IM para los destinos hoteleros.
3. Valorar prospectivamente el procedimiento a través de análisis estadísticos de fiabilidad.

El **campo de acción** se enmarca en la gestión de la calidad en el proceso de IM para los destinos hoteleros. Para contribuir a la solución del problema profesional planteado, se formula la siguiente **idea a defender**: El diseño de un procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de IM contribuye al incremento de los índices de satisfacción del cliente y al desempeño del sistema de gestión de la calidad.

El desarrollo del trabajo requiere el uso de varios métodos y técnicas de investigación:

Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados,
- Inductivo - deductivo: para la selección y aplicación del procedimiento para el control de la experiencia turística en hoteles,
- Sistémico estructural: para desarrollar el análisis teórico y práctico para el control de la experiencia turística en hoteles, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, y determinar así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis,
- Análisis histórico y lógico: para el análisis de la literatura y documentación especializada, con el objetivo de elaborar las etapas por las cuales ha transitado el estudio del control de la experiencia turística en hoteles
- Métodos Empíricos: Observación directa, tormenta de ideas, revisión documental, entrevistas, conferencias, trabajo en grupo, técnicas para la búsqueda de consenso para la validación de los resultados obtenidos en el diagnóstico, encuestas, métodos de expertos, diagrama causa – efecto, diagrama de Gantt.

La investigación se estructura del siguiente modo: Capítulo I que contiene el marco teórico práctico-referencial de la investigación y Capítulo II donde se desarrolla el diseño del procedimiento su valoración a través del método Delphi y su valoración prospectiva. Se exponen las conclusiones y recomendaciones, además de la bibliografía consultada y anexos.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO EN SERVICIOS HOTELEROS.**

El presente capítulo contiene una síntesis de los principales elementos que aborda la gestión de la calidad en el proceso de investigación de mercado en servicios hoteleros. El mismo se divide en cuatro epígrafes tal y como se muestra en la figura 1.1. El primer epígrafe aborda la gestión de la calidad desde aspectos teóricos generales hasta en organizaciones hoteleras; el segundo epígrafe trata la gestión de la calidad en el proceso de IM, en el cual se realiza un análisis a diversas fuentes bibliográficas con el objetivo de determinar cuáles con los elementos asociados a la calidad que se expresan en los estudios de mercados. En el epígrafe 1.3 se realiza un análisis crítico de los modelos y procedimientos para la gestión de la calidad en la IM y el último epígrafe aborda el estado actual de la calidad de la IM en hoteles del destino Holguín.

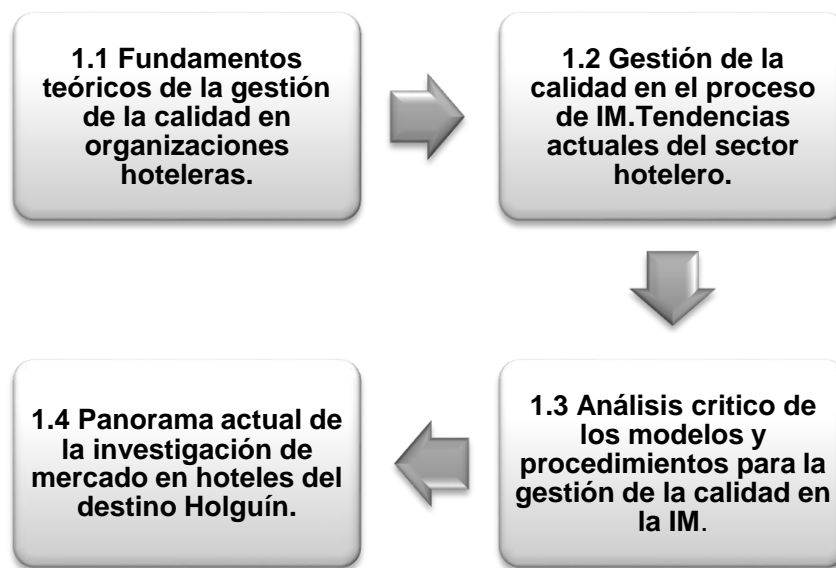


Figura 1.1 Estrategia seguida para la construcción del Marco teórico práctico de la Investigación

Fuente: Elaboración propia

### **1.1 Fundamentos teóricos de la gestión de la calidad en organizaciones hoteleras**

La gestión de la calidad en el sector hotelero se asocia al proceso de cambio que ha sufrido el concepto de calidad y sus implicaciones, teniendo en cuenta las características específicas que poseen los servicios de alojamiento y las dimensiones

de calidad para sus procesos. Para entender la gestión de la calidad, previamente, se debe hablar de la calidad como control de calidad y del proceso de evolución a gestión de la calidad total (TQM). En primer lugar, se pasa de una etapa donde la calidad solo se refiere al control final de los productos, separándolos en buenos o malos. A continuación, se pasa a la etapa de control de calidad del proceso en la que el lema principal es que “la calidad no se controla, sino que se fabrica”. Por lo tanto, el control de calidad se inició con la idea de la inspección, y, para garantizar esta calidad se precisa de la participación de todos los miembros de la organización. La siguiente etapa a la que se llega es la de una calidad de diseño que, aparte de corregir o reducir los defectos, también los previene. Por lo tanto, el camino hacia una calidad total significa crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal y el trabajo en equipo, desarrollar a los proveedores, tener un enfoque hacia el cliente y planificar la calidad. Y, así, es como llegamos al concepto de gestión de la calidad, es decir, es la evolución de la calidad a calidad total, por la cual entendemos que comprende todos los aspectos de la organización e involucra a todos sus miembros. (Lizarzaburu Bolaños, 2016)

Normalmente se presupone que, para alcanzar resultados satisfactorios, la gestión de la calidad se lleve a cabo a través de los tres siguientes procesos de dirección: planificación, control y mejora. Estos procesos en el ámbito de la gestión de la calidad son conocidos como “trilogía de la calidad” o “trilogía de Juran”. (Duerto, et al, 2003) y son aplicables a todo tipo de organizaciones incluyendo el sector hotelero.

La familia de normas ISO 9000 se basa en siete principios básicos de gestión de la calidad. Anteriormente, eran ocho, pero con la nueva revisión del 2015, los principios han quedado en siete. A continuación, vamos a ver más detalladamente cada uno de ellos:<sup>4</sup>

- **Enfoque al cliente:** “Las organizaciones dependen de sus clientes por lo que deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas” <sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Sirvent Asensi, S., Gisbert Soler, V. y Pérez Bernabeu, E. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 10-18. DOI: <<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.10-18/>>.

<sup>5</sup>UNE-EN ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de calidad. Requisitos.



- **Liderazgo:** “Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”<sup>6</sup>
- **Compromiso de las personas:** El compromiso de las personas que están involucradas en una organización es vital, ya que éstas son la parte más importante y posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque a procesos:** “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”.<sup>7</sup>
- **Mejora:** “La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente”.<sup>8</sup>
- **Toma de decisiones basadas en la evidencia:** “Las decisiones deben basarse, en la medida de lo posible, en el análisis de datos y a partir de la mejor información”<sup>9</sup>
- **Gestión de las relaciones:** La organización es interdependiente de sus clientes y proveedores, por lo que una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de todos para crear valor.

Según Tamayo García, (2011) el proceso evolutivo del movimiento de la calidad en organizaciones hoteleras y la excelencia a lo largo de la historia y del presente siglo ha seguido hasta la actualidad. Es de hacer notar que a lo largo del siglo XX se resume el proceso como un cambio progresivo de los enfoques respecto a la calidad; el proceso evolutivo se inicia con un enfoque tradicional con esfuerzos dirigidos solo a inspeccionar en masa la recepción de materiales y materias primas, y los servicios fundamentales o básicos de la hotelería<sup>10</sup>, evolucionando hacia el control estadístico de calidad en las etapas intermedias de la cadena de servicios, luego el aseguramiento

---

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup>Entiendase como Alojamiento, Alimentos y Bebidas y Animación (González Camejo, 2018)

de la calidad con énfasis en todas las etapas de la fase de diseño y ejecución y finalmente la calidad es vista como una variable estratégica, dirigiendo los modelos hacia la gestión estratégica e integral considerando los modelos modernos de calidad y de excelencia como el EFQM, Iberoamericano y las Normas Internacionales ISO; a través de las cuales la mayoría de los hoteles establecen su sistema de gestión.

El enfoque normalizado se basa en la aplicación de los requisitos y orientaciones contenidos en las reconocidas normas de la familia ISO 9000; las empresas de servicio y especialmente las hoteleras abordan por este tipo de enfoque, ya que facilita la homogenización de los estándares y contribuye a la promoción de los servicios. Su uso está ampliamente extendido y aceptado a nivel internacional, con el beneficio adicional que proporciona la certificación de los sistemas de gestión de la calidad en conformidad con los requisitos de la ISO 9001. Sobre la base de un Modelo de Gestión de Calidad Total o de Excelencia se identifican y reconocen aquellas organizaciones líderes por el éxito alcanzado en la gestión global y de la calidad, en un franco camino hacia la excelencia. Así son conocidos prestigiosos premios como Premio *Malcom Baldrige* (Estados Unidos), Premio Deming (Japón), Premio Iberoamericano de la Calidad, Premio *European Foundation Quality Management* - EFQM (Europa) y otros premios de diferentes países y regiones.<sup>11</sup>

En Cuba fue instituido desde 1999 el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba (PNCRC) a través de la Resolución No. 126-99 del Ministerio de Economía y Planificación, de fecha 23 de marzo de 1999, como reconocimiento a las organizaciones que se distinguen en la obtención de resultados relevantes en la aplicación de la gestión total de la calidad y la eficiencia económica, sobre la base del cumplimiento de un conjunto de requisitos previamente establecidos, con vistas a lograr una alta competitividad y con fiabilidad de sus productos y servicios.

Por otra parte, el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba constituye no solo un honor sino un compromiso para los ganadores, los cuales deben dar a conocer sus experiencias y resultados a quienes se muestren interesados, así como convertirse

---

<sup>11</sup>Corredor Casado y Goñi Legaz. (2010). "Tipos de premios a la calidad y efectos sobre la rentabilidad de la empresa." REVISTA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN Y CONTABILIDAD. Vol. XXXIX, n.º 148 · octubre-diciembre 2010 · pp. 637-654. DOI: 10.1080/02102412.2010.10779692

en promotores del desarrollo integral de la calidad para el logro continuo de una Cultura Nacional de Calidad.

Según Tamayo García, (2011) el enfoque de los modelos de excelencia en la gestión de la calidad de organizaciones hoteleras, según criterios de varios autores como Carvajal y Rodríguez (2007), no conllevan a una contraposición con otros enfoques como el de las normas ISO 9000, sino más bien, una combinación e integración sinérgica de los mismos en un marco más amplio y completo de gestión. Ambos se basan en los principios comunes siguientes:

- Posibilitan la evaluación ante modelos genéricos
- Proporcionan una base para la mejora continua
- Posibilitan el reconocimiento externo y,
- Permiten identificar fortalezas y debilidades.

La diferencia radica en su campo de aplicación. La familia de la norma ISO 9000 es prescriptiva, especifica requisitos de actuación para los sistemas de gestión de la calidad (norma ISO 9001) y la gestión para el éxito sostenido de una entidad hotelera (norma ISO 9004). El cumplimiento de dichos requisitos se determina mediante la evaluación de estos sistemas, y los modelos de excelencia en la gestión no son prescriptivos y son aplicables a todas las actividades y partes interesadas que intervienen en el funcionamiento del sector del alojamiento. Establecen criterios que permiten mediante la autoevaluación comparativa el desempeño de los servicios frente al modelo utilizado como guía.

Un Modelo de Calidad o de Excelencia es una metodología que permite a cualquier organización realizar una autoevaluación o autodiagnóstico, por medio de una revisión sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión. Prácticamente, y para exponerlo del modo más sencillo, el modelo está compuesto por un conjunto de preguntas y criterios ordenados por áreas de gestión. Estas preguntas y criterios están diseñados de tal forma tal que en el ejercicio de discusión que se produce al intentar responderlas, se genera una evaluación crítica de todos los aspectos relevantes de la gestión actual de la organización. Todos los modelos abarcan lo que consideran las áreas relevantes para la gestión. Las diferencias se presentan básicamente en dos aspectos: la forma en que están organizadas las preguntas y las áreas, y la importancia relativa (o puntaje)

que se asigna a unas áreas respecto a las demás. Si bien hay algunos matices sobre intensidad en ciertos aspectos, las diferencias no resultan realmente significativas, ya que las ideas sobre las que se fundamentan, y los enfoques que favorecen, son muy similares.<sup>12</sup>

La Fundación Europea para Gestión de Calidad según Chacón Cantos y Rugel Kamarova, (2018) es la fuerza de excelencia en las organizaciones europeas. Su slogan es “Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés”. La idea central del modelo EFQM se sintetiza en que: “la satisfacción de los clientes y empleados, se consigue mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia de la organización a través de una adecuada utilización de recursos y perfecta gestión de los procesos más importantes de la organización para conseguir resultados excelentes”. (EFQM, 2018)

El Modelo EFQM ha permitido entender la causa y efecto entre lo que hace una organización y los resultados que consigue. Está integrado por 3 elementos: Valores de Excelencia, Criterios y el Esquema Lógico REDER, que interactúan entre sí. El esquema Lógico de REDER, es una herramienta que permite conducir sistemáticamente las mejoras de todas las áreas de una organización. Se aplica a cualquier organización, sin importar antigüedad, sector, tamaño ni área de servicio (EFQM, 2018).

Las actividades turísticas han aportado a las economías de las regiones grandes desarrollos, reflejado en los reportes publicados por la Naciones Unidas en sus conferencias de comercio y desarrollo del año 2013, donde se denotan los aspectos positivos del turismo sostenible como el crecimiento empresarial, económico y social, lo cual trae consigo el incremento de la oferta laboral, beneficios financieros y aumento en la calidad de vida. Igualmente, el turismo sostenible promueve el vínculo entre sectores como el agrícola y el industrial, los cuales se han visto beneficiados por el aumento en su producción para suplir las exigencias del mercado, generando sostenibilidad a una región. Para el fortalecimiento de esta nueva estructura empresarial se necesita de la

---

<sup>12</sup>Edelman,A.(2001).“MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN”. Memoria de trabajos de difusión científica y técnica, núm. 1

participación ciudadana, de los grupos empresariales y gubernamentales, además de las instituciones de educación. Estas últimas soportan la formación integral en todos los niveles, que permitan la construcción de un destino turístico sostenible.

El sector de la hotelería se considera parte esencial de la cadena de valor de la actividad turística, pues su infraestructura, capacidad y servicio trae consigo el posicionamiento de la ciudad como destino de talla mundial. Por tanto, la gestión que se realiza para ofertar calidad en el servicio de los hoteles se convierte en uno de los elementos con mayor relevancia en el desarrollo del turismo, es decir que al generarse calidad, sinónimo de satisfacción en los viajeros, se produce sostenibilidad de la ciudad, puesto que se da un incremento en el número de personas de origen nacional e internacional atraídas por el destino turístico. (Monsalve Castro y Hernández Rueda, 2015)

Las principales tendencias modernas de gestión de la calidad en la industria hotelera se basan en la identificación y monitoreo de las expectativas del cliente para su posterior comparación con los niveles de percepción, desde la perspectiva de establecer el diseño, promoción y presentación de los servicios. (González Camejo, 2018) En función de estos elementos las entidades hoteleras diseñan sus sistemas de gestión y evalúan el desempeño de los procesos; razón por la cual la IM constituye un eslabón determinante en la estructura empresarial de estas organizaciones, ya que de ella depende el diseño de los servicios básicos y las políticas de tratamiento a los clientes potenciales.

## **1.2 Gestión de la calidad en el proceso de IM. Tendencias actuales del sector hotelero.**

Primeramente, es oportuno aclarar que el término mercado ha adquirido muchos significados con el paso de los años. En su significado original, un mercado era un lugar físico donde los compradores y vendedores se reunían para intercambiar productos y servicios. Para un economista, un mercado consiste en todos los compradores y vendedores que realizan una transacción por un producto o servicio.

Para un mercadólogo<sup>13</sup>, un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. (Peña Rosabal, 2011)

La IM es según la American Marketing Association (AMA): “la función que pone en contacto al consumidor, cliente o público en general con el profesional del Marketing, a través de la información. Información utilizada para identificar y definir las oportunidades y problemas comerciales; generar, adaptar y evaluar las acciones comerciales; controlar su desarrollo y fomentar el conocimiento del Marketing como un proceso. La investigación comercial especifica la información necesaria para tratar esos problemas, diseña el método de obtención de información, dirige y lleva a cabo el proceso de obtención de datos, analiza los resultados y los comunica a los interesados”.<sup>14</sup>

La función de la IM radica fundamentalmente en transformar los datos brutos en información y emplearla con eficiencia, gran cantidad de datos pueden extraerse tanto de fuentes externas como de la empresa, el reto es utilizar e interpretar estos datos para que se conviertan en información útil. Además, es vital en la toma de decisiones de la dirección y para fundamentar las estrategias concretas a trazar para corregir o mejorar funcionamiento.

Con el objetivo de determinar los principales elementos asociados a la calidad presentes en la IM la autora se dispuso a realizar una revisión en diferentes artículos, modelos, investigaciones científicas, entre otras fuentes bibliográficas que abarcan el periodo 1996-2018 para así constatar de qué forma los autores de dichos aportes conciben la importancia de realizar estudios de mercado con la calidad requerida.

Teniendo en cuenta los resultados de la revisión bibliográfica efectuada a la literatura especializada en el tema objeto de estudio, se realizó un análisis de conglomerado jerárquico a través del método de unión de Ward y la distancia euclídea al cuadrado para los 20 autores analizados<sup>15</sup>, con la ayuda del Statistic Program for Social

---

<sup>13</sup>Entiéndase como académico dedicado a analizar procesos de IM.

<sup>14</sup>Citado por Perelló Cabrera, José L. Introducción a la investigación de mercados turísticos. Universidad de La Habana, Cuba, 2005

<sup>15</sup>Castillo, Ángel (2008), Rodríguez Gómez, Juan Carlos (2017), Aguilar & Ivankovich (1996), Dos Santos, Manuel Alonso (2017), Benassini, Marcela (2009), Uteras Alcívar, Roberto Carlos(2015), Salazar, Aniel y otros(2010), Malhotra, Naresh K.(2008), Homs,R.(2003), Pérez Padrón ,Susana (2018), Neme-Chaves,S (2017), Prieto Herrera,Jorge E. (2010), Layme,Ruperto (2010).Perello Cabrera,Jose (2005), Aaker.Kumar.Day (2001), Duerto,Moreno, Hernández (2003), Pesántez Angulo, Víctor Fabián (2012). Caluf Herrera, Claudia (2016), Palacio Vásquez, Carolina (2014), Manuales Prácticos de la Pyme.

Sciences(SPSS) para Windows versión 21.0 (ver figura 1.2). Los resultados evidencian la existencia de 3 grupos fundamentales para un corte al nivel 10.

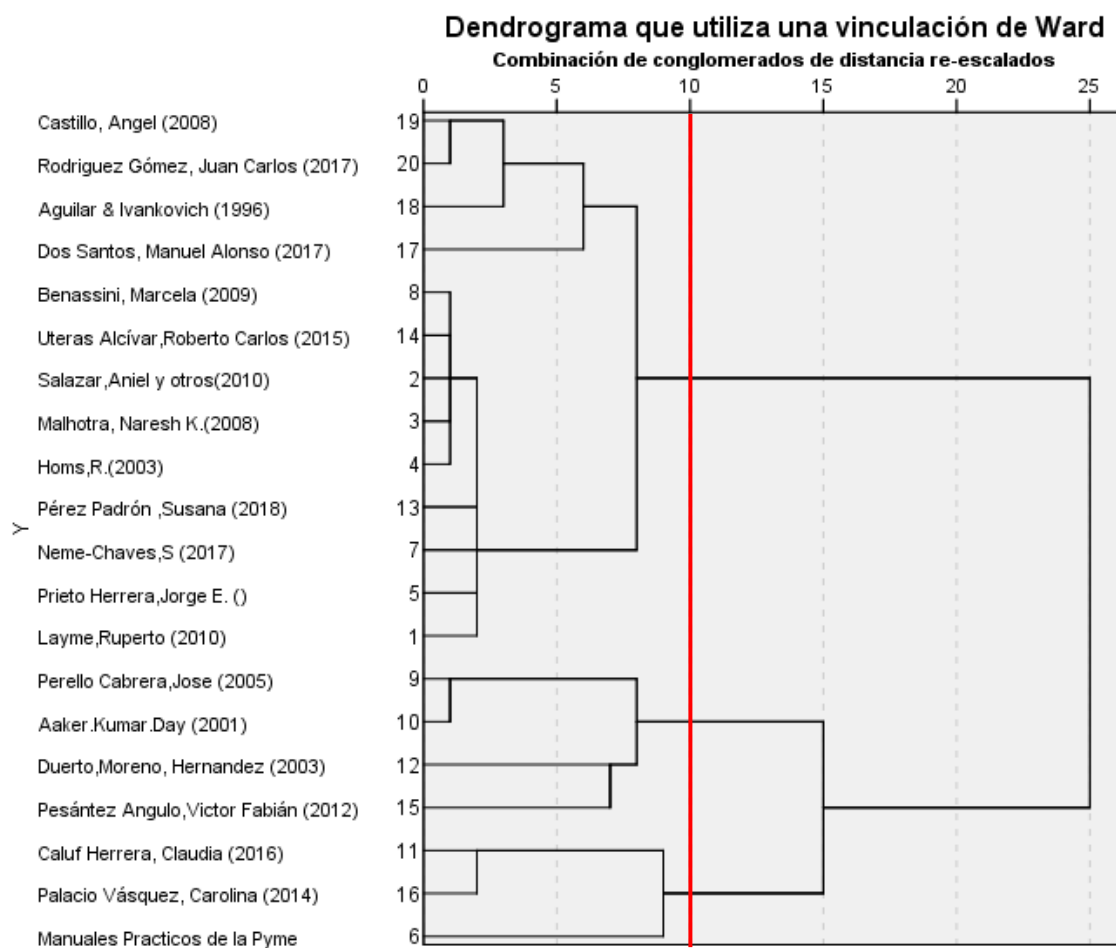


Figura 1.2 Dendrograma para la revisión bibliográfica de las investigaciones asociadas a la Gestión de la Calidad en el proceso de IM.

El primer clúster está integrado por el 65% de las investigaciones<sup>16</sup>. Aborda fundamentalmente cómo la IM debe ser del todo oportuna, precisa, sistemática, imparcial para que con la información que la misma brinda poder tomar decisiones en consecuencia para un mejor desempeño empresarial.

Según Malhotra, (2008) la IM es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades

<sup>16</sup>Castillo, Ángel (2008), Rodríguez Gómez, Juan Carlos (2017), Aguilar & Ivankovich (1996), Dos Santos, Manuel Alonso (2017), Benassini, Marcela (2009), Uteras Alcívar, Roberto Carlos (2015), Salazar, Aniel y otros (2010), Malhotra, Naresh K. (2008), Homs, R. (2003), Pérez Padrón, Susana (2018), Neme-Chaves, S. (2017), Prieto Herrera, Jorge E. (2010), Layme, Ruperto (2010).

de marketing (...) es sistemática: en todas las etapas del proceso se requiere la planeación metódica. Los procedimientos que se siguen en cada etapa son metodológicamente sólidos, están bien documentados y, en la medida de lo posible, se planean con anticipación. Su uso del método científico se refleja en el hecho de que se obtienen y analizan datos para probar ideas o hipótesis previas. La IM intenta aportar información precisa que refleje la situación real. Es objetiva y debe realizarse de forma imparcial. Aunque siempre es influida por la filosofía del investigador, debería estar libre de los sesgos personales o políticos del investigador o de la administración. La investigación que está motivada por un beneficio personal o político infringe los estándares profesionales, ya que implica un sesgo deliberado para obtener hallazgos predeterminados. El lema de cada investigador debería ser “Averígualo y dilo como es”. Para Layme, (2010), la IM es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas de mercado de bienes y servicios: Para dichos fines, hay cuatro términos que se tienen que considerar: sistemático, objetivo, informativo y toma decisiones. Por consiguiente, se define IM como un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo.

Al analizar el mercado se debe iniciar por observar y estudiar detenidamente al consumidor, pues es el que muestra a las empresas que tipo de productos o servicios son los que desea adquirir, debiendo decidir así la empresa a qué precios venderlos, dónde y cómo hacerle publicidad al producto, qué canales de distribución emplear, etc.<sup>17</sup>

Por otra parte, Dos Santos, (2017) plantea que los estudios de mercado son los mapas para que las empresas puedan navegar. De la misma manera que los mapas pueden ser generales o a pequeña escala, la IM puede ser general o detallada. Por supuesto, el mapa no garantiza que vaya usted a llegar con seguridad a su destino porque hay que evitar colisiones y asegurarse de que no hay calles sin salida. En algunos casos el mapa puede carecer de los detalles que se requiere o incluso estar fuera de fecha.

---

<sup>17</sup>Salazar, Aniel y otros(2010) IMPORTANCIA DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO . Editorial Continental. México.



Refiere que la comercialización es fundamental para cualquier negocio, las consecuencias de las decisiones de marketing afectan a otras funciones y departamentos. Además, las técnicas que se utilizan en la investigación de mercados pueden ser utilizadas en algunas otras áreas del negocio. Los estudios de mercado pueden proporcionar información útil y necesaria para apoyar las decisiones de los gerentes. Se puede utilizar para encontrar lagunas en los mercados, evaluar nuevas oportunidades, desarrollar nuevos productos y servicios, evaluar el potencial y diagnosticar las fortalezas y debilidades.

El segundo grupo está formado por el 20% de los autores<sup>18</sup>. En este grupo se hace referencia de manera general a variables relacionados con el corte anterior estacándose además la rentabilidad del proceso, la tarea administrativa que influyen de manera directa en la predicción de situaciones futuras, así como los pasos fundamentales del proceso.

Según Aaker; et al (2001) es la entrada de información para la toma de decisiones, y no simplemente para la evaluación de las decisiones tomadas. Además, es la especificación, recopilación, análisis e interpretación de información que conecta a la organización con el entorno de su mercado.

La IM a razón de Duerto; et al (2003) es un proceso proyectado de antemano y bien organizado, que busca la interpretación racional de una parte de la realidad, siendo esta interpretación el resultado de dicho proceso en forma de información, la cual será empleada por un agente decisor en determinadas circunstancias (...) tiene como propósito el de proveer información a los agentes decisores, la cual debe estar en correspondencia con los objetivos de estos últimos, para lo que se vale de datos recogidos sobre objetos o eventos de la realidad circundante en un momento determinado.

Perello Cabrera, (2005) afirma que la contribución de la IM a la gestión empresarial se manifiesta desde tres perspectivas definidas: la toma de decisiones, la tarea directiva y la rentabilidad de la empresa. Esta última contribuye al aumento del beneficio empresarial porque permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la

---

<sup>18</sup>Perello Cabrera, Jose (2005), Aaker.Kumar.Day (2001), Duerto,Moreno, Hernández (2003), Pesántez Angulo, Víctor Fabián (2012).

demanda; perfecciona los métodos de promoción; hace más eficaz el sistema de ventas y reduce los costos; impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos propuestos y estimula al personal al saber que la empresa tiene conocimiento completo de su situación en el mercado y que se dirige hacia unos objetivos bien seleccionados. El tercer grupo está formado por el 15% de los autores<sup>19</sup> donde no se aprecian diferencias significativas con respecto a los grupos anteriores. Se destacan los aportes relacionados con la adecuación al objeto, análisis de la competencia, estrategias y diferenciación.

Según Caluf Herrera, (2016) la información obtenida a través de una investigación científica de mercado debe ser utilizada como guía para el desarrollo de las estrategias empresariales, así como para la comunicación con los clientes actuales y potenciales ya que, si se realiza una buena investigación, los resultados ayudan a diseñar una campaña efectiva de mercado, que otorgue a los consumidores potenciales el valor que a éstos les interesa. Además, ayuda a identificar oportunidades en el mercado, minimiza los riesgos, puede llegar a identificar futuros problemas y ayuda a evaluar los resultados de los esfuerzos que se propuso el investigador, ya que con la propia investigación se puede determinar si se han logrado las metas y los objetivos propuestos al iniciar la misma.

Por su parte Palacio Vásquez, (2014)<sup>20</sup>plantea que el estudio de mercado es una iniciativa empresarial, que se encarga de formar una idea sobre la viabilidad comercial de un producto o servicio. Este estudio se divide en tres puntos importantes a seguir:

1. Análisis del consumidor: estudia el comportamiento del consumidor detectando sus necesidades y la forma de satisfacerlas, averigua sus hábitos de compra, lugares que frecuenta, preferencias y momentos claves; el objeto final es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o servicio y a si poder cubrir la demanda no satisfecha de los consumidores.

---

<sup>19</sup>Caluf Herrera, Claudia (2016), Palacio Vásquez, Carolina (2014), Manuales Prácticos de la Pyme

<sup>20</sup>Palacio Vásquez, Carolina (2014) ESTUDIO DE MERCADO PARA EL PRODUCTO “GRANADITAS: PAPASRELLENAS GOURMET” Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Mercadeo Gerencial en la Cohorte 55 de la Universidad de Medellín. Colombia.

2. Análisis de la competencia: Para realizar este estudio es necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas. En pocas palabras la idea es estudiar el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto. En este análisis se recomienda hacer una plantilla con los competidores más importantes teniendo en cuenta: marca, descripción del producto servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costes, tecnología, imagen, proveedores, entre otros.
3. Estrategia: es imprescindible y marcará el rumbo de la empresa. Basándose en los objetivos, recursos y estudios del mercado y de la competencia debe definirse una estrategia que sea la más adecuada para la nueva empresa. Toda empresa deberá optar por dos estrategias posibles:
  - Liderazgo en costo. - Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos.
  - Diferenciación. - Consiste en crear un valor agregado sobre el producto ofrecido para que este sea percibido en el mercado como único: diseño, imagen, atención a clientes, entrega a domicilio, cubrimiento. Trabajar en las tres P (plaza, promoción, producto) diferentes a Precio.

Los resultados obtenidos en los tres grupos reflejan una tendencia hacia el análisis de un conjunto de variables como son continuidad, oportunidad, precisión, diferenciación entre otras. También de manera general reflejan tendencias hacia investigaciones cualitativas y cuantitativas, que no todas se estructuran a través de procedimientos, toman como base la aplicación de instrumentos como encuestas y revisión de comentarios, no abordan el ciclo de gestión, no conciben el enfoque de mejora, no admiten la diferenciación entre las clasificaciones de mercado. La autora considera que es necesario identificar las variables que más inciden en la calidad de la investigación de mercados y realiza un análisis de redes con ayuda del *Statistic Program for Social Sciences* (SPSS) para *Windows* versión 21.0 y el Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies*; para dichas investigaciones.

Como puede apreciarse en la figura 1.3, las variables con un mayor grado de centralidad son: continuidad, oportunidad, precisión, diferenciación, adaptabilidad y adecuación al objeto, ya que presentan un alto grado de centralidad normalizada con respecto a las restantes; tienen menor centralización global de cercanía con la red (*in Closeness*), mayor centralización global de la cercanía armónica (*in Harmonic Closeness*) y mayor robustez en los valores del *eigenvector*, como medida de centralidad (ver [anexo # 1](#)).

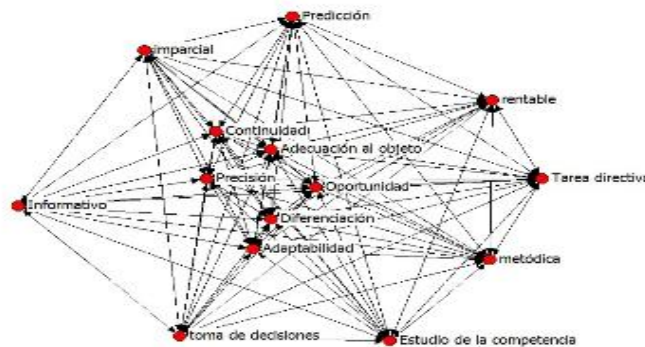


Figura 1.3. Diagrama de red para identificar las variables determinantes en la Gestión de la Calidad en el proceso de IM.

### 1.3 Análisis crítico de los modelos y procedimientos para la gestión de la calidad en el proceso de IM.

Para determinar la capacidad de los instrumentos analizados, y dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, se realizó un análisis basado en la prueba no paramétrica Q de Cochran, este se llevó a cabo de forma independiente para cada clúster. Se solicitó a 31 especialistas en IM con más de 10 años de experiencia y publicaciones, sobre el tema, en revistas académicas; que dieran su valoración de la medida en que consideraban que cada metodología era apta para gestionar la calidad en el proceso de investigación de mercado. Se empleó una escala binaria, donde 0 es No apta y 1 es Apta; para contrastar la hipótesis nula de que la muestra procede de una población en la que la probabilidad de obtener uno cualquiera de los dos

resultados posibles es la misma para las metodologías de cada grupo. Las tablas 1.2 ([anexo #2](#)) y 1.3 muestran los resultados procesados con la ayuda de SPSS versión 21 para Windows.

Tabla 1.3 Estadísticos de contraste para la prueba no para métrica Q de Cochran

Estadísticos de contraste Clúster 1		Estadísticos de contraste Clúster 2		Estadísticos de contraste Clúster 3	
N	31	N	31	N	31
Q de Cochran	151,765 <sup>a</sup>	Q de Cochran	36,000 <sup>a</sup>	Q de Cochran	26,143 <sup>a</sup>
gl	12	gl	3	gl	2
Sig. asintót.	,000	Sig. asintót.	,000	Sig. asintót.	,000
a. 1 se trata como un éxito.		a. 1 se trata como un éxito.		a. 1 se trata como un éxito.	

Fuente: SPSS versión 21 para Windows

Si con las 20 metodologías las probabilidades de aptitud fueran iguales, la frecuencia de casos con valor igual a 1 en cada una de ellas sería aproximadamente la misma. La prueba consiste en comparar las frecuencias observadas en la muestra. El p-valor asociado al estadístico de contraste Asym.Sig. = 0.000 es menor que 0.05, en todos los clúster, luego al nivel de significación 0.05, se rechazará la hipótesis nula. Dado que las diferencias observadas entre las frecuencias son estadísticamente significativas se puede aceptar que, dependiendo la metodología, la probabilidad de que resulte apta para gestionar la calidad en el proceso de investigación de mercado es distinta. El hecho de que se rechace la hipótesis nula parece ser debido a las propuestas de Malhotra, (2008), Layme, (2010), Salazar, (2010), Benassini, (2009), Caluf Herrera, (2016), Manuales Prácticos de la Pyme (2015) y Pesántez Angulo, (2012), ya que puede observarse que el número de casos en los que estas metodologías se consideran aptas es claramente superior al número de casos en que se consideran aptas cualquiera de las metodologías restantes. Por tanto se decide tomar como base los aportes de las investigaciones antes mencionadas para diseñar el procedimiento.

Se realizó un resumen de los aspectos generales de algunas de las metodologías seleccionadas como resultado de la prueba estadística, para determinar puntos de partida para el desarrollo del procedimiento a diseñar e identificar algunas limitaciones a consideración de la autora a tomar en consideración en el análisis.

Según el modelo propuesto por Malhotra, (2008) la IM según dicho autor incluye identificación, recopilación, análisis, difusión y uso de la información. Cada fase de este proceso es importante. Se identifica o define el problema u oportunidad de la investigación de mercados, y luego se determina la información que se requiere para investigarlo. Puesto que cada oportunidad de marketing se traduce en un problema que debe investigarse, aquí se utilizarán de manera indistinta los términos “problema” y “oportunidad”. Se identifican las fuentes de información pertinente, y se evalúa la utilidad de una serie de técnicas de recopilación de datos que difieren en su complejidad. Se utiliza el método más adecuado para recabar los datos, los cuales se analizan e interpretan, y después se hacen inferencias. Por último, los hallazgos, las implicaciones y las recomendaciones se presentan en un formato que permita que la información sirva para la toma de decisiones de marketing y que se proceda en consecuencia.

De acuerdo con Layme, (2010) el proceso de IM por la importancia que posee es necesario realizarlo en 9 pasos partiendo de la necesidad de información, Especificar los Objetivos de la Investigación, donde se deben realizar preguntas como ¿Por qué se está llevando a cabo este proyecto?, ¿Por qué se necesita una información específica para poder lograr los objetivos? Comprende desde lo explorativo (que asume que no se tiene ningún concepto preconcebido) hasta lo causal que responda a preguntas como ¿Qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿por qué? y ¿cuándo? Continúa determinando las fuentes de datos y desarrollar las formas para recopilar los datos. Diseñar la muestra, recopilar los datos, procesar los datos, analizar los datos, presentar los resultados son los pasos restantes de dicho modelo para realizar la IM.

Salazar, (2010) hace un aporte de un modelo compuesto por 3 fases, que consisten en el diseño, búsqueda y análisis. Dentro de los mismos se destacan 7 etapas que describen un análisis exhaustivo de todas las fuentes de información con su posterior

procesamiento con herramientas cualitativas y carentes de indicadores cuantitativos, que aborda las variables planificación y control.

El modelo de IM aportado por Benassini, (2009) está compuesto por 10 pasos donde realiza mayor énfasis en la búsqueda de información y el trabajo de campo además de la utilización de herramientas para el muestreo y pruebas de hipótesis. Cabe destacar que no se aprecia una diferenciación entre las clasificaciones de mercado y propone la aplicación de su modelo para todo tipo de mercado sin importar características intrínsecas de cada uno.

Caluf Herrera, (2016) propone un procedimiento de IM para la gestión del valor en los servicios de comunicaciones. Este procedimiento cuenta con 5 fases: establecimiento del problema y los objetivos de la investigación, determinación de las fuentes de información, identificación de los principales segmentos del mercado, análisis de 5 fuerzas competitivas, diseño de la propuesta de valor. Las cuales cuentan con etapas intermedias que profundizan el análisis propuesto con diseño de la muestra, recopilación de la información, entrevistas, observación, cuestionarios, análisis, definición de los perfiles de segmentos, desarrollo de los perfiles de segmentos, perfil de calidad, posición de la oferta de valor para los servicios de comunicaciones.

De forma general la autora ha tomado en consideración incluir en la herramienta propuesta algunas limitaciones se aprecian de en las investigaciones seleccionadas.

- No todas las investigaciones se estructuran a través de procedimientos ni poseen indicadores cuantitativos.
- Toman como base la aplicación de instrumentos como encuestas y revisión de comentarios.
- No abordan el ciclo de gestión ni conciben el enfoque de mejora.
- No admiten la diferenciación entre las clasificaciones de mercado.
- Se orientan a la ejecución de la IM y no a la evaluación del proceso propiamente en sí.
- No se evidencia aprovechamiento de indicadores cuantitativos.
- No se evidencia interrelación entre el análisis estratégico y los indicadores de evaluación.

#### 1.4 Panorama actual de la IM en hoteles del destino Holguín.

El destino turístico Holguín está respaldado no sólo por un entorno natural de exquisita belleza y atractivos de gran valor turístico, sino también por una ciudad rica en tradiciones y de gran arraigo cultural. Además, en él se combina una variada oferta de productos y servicios de calidad que incluyen las actividades náuticas, el buceo y la pesca; paseos y recorridos por áreas naturales protegidas; visitas a centros históricos y culturales de interés; la recreación diurna y nocturna; así como servicios de salud especializados. En correspondencia con la riqueza de su entorno, impera en el colectivo de trabajadores que en él labora un conjunto de valores que enardecen la condición humana.

Dentro de este destino se encuentran los hoteles del polo turístico Pesquero explotados por el Grupo de Turismo Gaviota S.A. Según entrevistas informales al personal de los departamentos de gestión comercial no se conocen datos de la fecha de los últimos estudios de mercados realizados ya que se guiaron por estudios históricos desde sus aperturas por lo que se encuentran totalmente desactualizado para las condiciones actuales. Estos estudios no se realizan de manera periódica para mantenerse acorde con las tendencias según tipología.

Los mercados principales según el Grupo Gaviota S.A. son: Canadá, Reino Unido, Italia, Alemania, Francia, Argentina, Rusia, España, México y Mercado Interno; este último ha experimentado un aumento significativo en los últimos tres años. Las principales acciones de promoción no se basan en estudios de mercado, y las mismas se orientan a:

- Contratar directamente con los principales turoperadores del mercado.
- Invertir fundamentalmente en acciones de co-marketing con los turoperadores.
- Participar en ferias, Workshops y otras actividades de promoción, visitando al mercado como regla dos veces al año.
- Realizar acciones promocionales de diferentes tipos con los turoperadores.
- Monitorear y estudiar permanentemente estos mercados.

Según la clasificación de mercados secundarios se encuentran: Suiza, Bélgica, Austria, Colombia, Chile, Brasil y Países Nórdicos. Éstos mercados mantienen una emisión de clientes estable hacia la República de Cuba pero no superando los



principales. Teniendo también acciones de promoción similar a los mercados principales. De la misma manera existen otro grupo de países que integran el mercado en desarrollo<sup>21</sup> según el grupo Gaviota S.A, entre estos países se encuentra: Europa del este, Centroamérica, Perú, Ecuador, Venezuela, Estados Unidos.

Existe un grupo de países que, por su volumen poblacional y poder adquisitivo, puede constituir emisores importantes en el futuro. En estos mercados se deberá trabajar fundamentalmente tratando de explotar y ampliar contactos con las principales agencias de turismo de esos países y así estimulando el multidespacho. Entre estos se encuentran: China, India y Japón.

La quinta clasificación de mercado según la política comercial del grupo Gaviota S.A hace referencia al resto del mundo. El comportamiento de todos estos mercados ha presentado variaciones en el arribo a los destinos del polo notándose descenso en algunos mercados principales y aumento en otros que no lo son. La definición y caracterización de los mercados se basa en las políticas establecidas y regulaciones a nivel de ministerio y grupo empresarial; y no tienen en cuenta los resultados de las IM. Tomando como referencia de la investigación los datos de los arribos de clientes en el periodo de 2017- 2019 en los hoteles del polo<sup>22</sup> se aprecia el comportamiento de los mercados. Según los datos históricos se observa que en el comportamiento de los mercados principales ([anexo # 3](#)) que se tienen declarados existen algunos que no tienen una gran presencia como Francia y España, mientras que en otros que no están definidos como principales pese a que tienen un mayor arribo. En el [anexo #4](#) se muestra el comportamiento de los arribos de los clientes de los mercados secundarios y en desarrollo.

Se evidencia que el nivel de ocupación por mercado de estos hoteles no es resultado de acciones específicas realizadas. El arribo de los clientes a la entidad está condicionado principalmente por el elemento económico ya que el segmento poblacional que acude a las instalaciones es de clase media-baja.

---

<sup>21</sup>Este criterio de clasificación no está generalizado en la literatura, es una clasificación definida por el grupo Gaviota S.A. Son aquellos países donde existe un potencial de emisión, el producto Gaviota se ha intentado introducir y el mismo no se ha desarrollado convenientemente.

<sup>22</sup>Entre los hoteles que más información aportaron a la investigación se encuentra el Hotel Fiesta Americana Beach Restor.

A través de entrevistas informales realizadas a los encargados de la gestión comercial se determinó que está condicionada por deficiencias en los estudios de mercados considerándose además que:

- El proceso de IM no está diferenciado en los hoteles por mercados potenciales.
- Las investigaciones se centran en la aplicación de encuestas a los clientes cuando están hospedados en el hotel, aplicación de encuestas online o revisión de comentarios en las páginas web (Trip advisor) en las que el cliente está inscrito, así como revisión de comentarios en el perfil de Facebook y otras redes sociales.
- El grupo Posadas, actual cadena hotelera que administra el Hotel Fiesta Americana no posee ningún tipo de encuestas que se le realicen de manera continua a los clientes. El hotel solo aplica encuestas mensuales enviadas por el grupo Gaviota S.A. Estas encuestas no están totalmente diferenciadas para la variedad de mercados que arriban al hotel, ya que solo se realizan en cuatro idiomas: español, inglés, francés y alemán y si existen clientes que dominen ninguno de esos idiomas no se le podrá realizar la encuesta y no se conocerá la opinión de los mismos acerca de la prestación de servicios.

De la misma forma existen un grupo de limitaciones internas que inciden de manera directa con el desarrollo de la IM como son:

- Dominio del idioma: las barreras idiomáticas impiden la recopilación de la información necesaria. El personal de los hoteles tiene conocimiento de los idiomas básicos más comerciales, aunque está trabajando en cursos de idiomas de otros mercados que se están posicionando en el país como lo es el idioma ruso.
- Participación en encuentros internacionales: No se cumple con las estrategias de promoción citadas en los mercados principales que como regla se deben visitar los mercados dos veces al año para promocionar nuestro producto desde el mercado emisor y así aumentar la preparación del personal en la IM.
- Realización de encuestas: No todos los hoteles poseen sus propias encuestas. Solo se realizan mensualmente las encuestas del grupo Gaviota respondiendo a

las inquietudes del mismo pero así a las inquietudes internas del funcionamiento del hotel.

Entre las acciones que tienen que potenciar los hoteles para la correcta IM se encuentra primeramente garantizar las condiciones para la investigación o sea, Los recursos existentes para una correcta recolección y procesamiento de la información como personal, procedimientos, mecanismos y estrategias.

Ninguno de los hoteles dispone de un departamento para la IM, estas responsabilidades recaen en los Departamentos de Gestión Comercial. En el cual se aprecia; cómo ninguna de los especialistas en comercialización turística de los hoteles del polo contienen en su plan de trabajo u obligaciones, acciones para la promoción e IM.

Se conocen que las acciones de promoción que realizan los hoteles del polo se realizan a través del Marketing Contributions ya que se realizan convenio con los turoperadores (Air Canada, Hola Sun, Sunwing, Transat, Tui Alemania, Fer touristik) para que estos se encarguen de la promoción. Se cuenta con un mecanismo de control de estas medidas de promoción a través de un expediente que cuenta con la factura de dichos tour operadores donde se muestran evidencias del trabajo realizado adjunto a la hoja legal del contrato. Este control solo se realiza una vez por temporada dejando periodos muy largos de tiempo sin inspeccionar siendo esta una de las pocas acciones para la promoción de los hoteles.

El acceso a la información constituye un elemento determinante para la investigación; todos los hoteles cuentan con acceso a internet en las oficinas comerciales pero esta conexión suele tornarse lenta entorpeciendo el proceso, además de poseer restricciones de acceso a sitios web a los que no pueden acceder debido a medidas de seguridad informática establecidas por el grupo de turismo.

Se cuenta con una herramienta informática llamada @listar que se utiliza para tabular todos los datos de los arribos y procesar los informes estadísticos; la misma se limita a los indicadores económicos de los hoteles y no posee un enfoque de promoción, ni de identificación de expectativas e intereses por parte de los mercados.

Por todo lo antes expuesto se concluye que los hoteles del destino Holguín requieren de un Procedimiento para gestionar la calidad en el proceso de IM, ya que su concepción es básica y no se ajusta a los parámetros actuales de calidad.

## **CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN ENTIDADES HOTELERAS**

El presente capítulo expone el procedimiento diseñado para gestionar la calidad del proceso de investigación de mercados en entidades hoteleras. Se tienen como base los métodos analizados en el capítulo precedente y las insuficiencias identificadas durante su estudio; los indicadores incluidos en el análisis responden a una adaptación de la propuesta de González Camejo (2018). El objetivo esencial de este instrumento metodológico es ofrecer a las entidades hoteleras una herramienta metodológica efectiva basada en el enfoque de mejora integral a través del diagnóstico y propuesta de soluciones. La propuesta concibe la capacitación e involucramiento del personal como una fase transversal, declarando acciones específicas según las características de la entidad y condiciones bajo las cuales se implemente. Este procedimiento se estructura en tres fases, en cada una de ellas se declaran pasos y técnicas a emplear, en la figura 2.1 se ilustra el algoritmo general que lo representa.

## Fase I. Compromiso y capacitación

### Fase II: Evaluación del proceso de Investigación de mercados (IM)

#### **Etapa 1. Diagnóstico estratégico del hotel**

#### **Etapa 2. Análisis funcional-documental del proceso de IM (F)**

#### **Etapa 3. Correspondencia categorización-arribo (C/A)**

**Paso 1.** Análisis normativo de la calidad en el proceso de IM

#### **Etapa 4. Valoración de las dimensiones de calidad del proceso de IM**

**Paso 2.** Cálculo del índice de continuidad de la IM (CIM)

**Paso 3.** Cálculo del índice de oportunidad de la IM (OIM)

**Paso 4.** Cálculo del índice de precisión de la IM (PIM)

**Paso 5.** Cálculo del índice de diferenciación de la IM (DIM)

**Paso 6.** Cálculo del índice de adecuación al objeto (AOIM)

**Paso 7.** Coeficiente integral de calidad de la IM (CIIM)

**Paso 8.** Cálculo del índice de adaptabilidad o Coeficiente de aprovechamiento de recursos tecnológicos (CART)

#### **Etapa 5. Evaluación del desempeño del proceso de IM**

**Paso 9.** Cálculo del índice de optimización de recursos (IOR)

**Paso 10.** Cálculo del índice de eficacia o cumplimiento de objetivos (ICO)

**Paso 11.** Cálculo del índice de efectividad del proceso de IM (IEIM)

**Paso 12.** Análisis de insuficiencias en la calidad del proceso de IM

### Fase III. Mejora integral de la IM a través del método de análisis modal de fallos y efectos (AMFE)

#### **Etapa 6. Determinación de los Modos de Fallo Potencial y Números de Prioridad de Riesgo (NPR)**

**Paso 13.** Declarar las funciones del proceso analizado de IM

**Paso 14.** Determinar los Modos Potenciales de Fallo

**Paso 15.** Determinar los Efectos Potenciales de Fallo

**Paso 16.** Determinar las Causas Potenciales de Fallo

**Paso 17.** Identificar sistemas de control actuales

**Paso 18.** Determinar los índices de evaluación para cada Modo de Fallo

**Paso 19.** Cálculo de los Números de Prioridad de Riesgo (NPR)

**Paso 20.** Propuesta de acciones de Mejora integral

**Paso 21.** Propuesta de soluciones correctivas

**Paso 22.** Ejecución de las soluciones correctivas

**Paso 23.** Propuestas de acciones preventivas.

Figura 2.1. Procedimiento para la gestión de la calidad del proceso de investigación de mercados en entidades hoteleras.

## 2.1 Fase I. Compromiso y capacitación

Esta fase concibe la constitución y capacitación del equipo de trabajo y el involucramiento del personal de la entidad. La misma se proyecta de forma transversal, teniendo en cuenta que las condiciones de trabajo pueden modificarse en cualquier momento, las necesidades de capacitación pueden surgir durante la implementación y el equipo de trabajo puede ser modificado en cualquier etapa. Se deberá constituir el equipo multidisciplinario de personas con la capacidad requerida para identificar, evaluar y definir las posibles acciones de mejora asociadas a la calidad en el proceso de investigación de mercados. Es preciso que queden representados las diferentes áreas y procesos de la entidad, así como entes externos cuya percepción imparcial contribuya a la transparencia del estudio. Se recomienda constituir un equipo cuya cantidad de integrantes sea impar para garantizar la toma de decisiones durante la implementación.

Las principales acciones de capacitación serán determinadas en cada fase del procedimiento, las mismas tendrán como objetivo esencial la preparación técnica del equipo de trabajo y personal de la entidad; así como su involucramiento a través de la creación de una cultura de calidad responsable y comprometida con los clientes. Se debe comenzar con la realización de encuentros y reuniones iniciales, dinámicas grupales con la dirección y el especialista de calidad y reuniones de trabajo con el objetivo de:

1. Explicar objetivo, alcance e importancia del estudio a desarrollar.
2. Explicar de manera clara cada una de las etapas a aplicar del procedimiento, así como las técnicas que se utilizarán, de forma tal que se pueda contar con el apoyo necesario para la ejecución y éxito de la investigación.

De forma general se proponen acciones para la capacitación del equipo de trabajo (ver [anexo #5](#)). Debe garantizarse que los recursos necesarios para realizar el estudio no impliquen costos que la entidad no pueda cubrir.

## 2.2 Fase II. Evaluación del proceso de Investigación de mercados (IM)

Es la fase determinante en el procedimiento, la misma toma como punto de partida el análisis estratégico de la IM, teniendo en cuenta la identificación de las principales fortalezas y debilidades. Posteriormente se diagnostican elementos asociados al mapa de procesos, la ficha y el diagrama del mismo; así como su estructura documental. Se incluye la evaluación del estado de las variables determinantes en la calidad del proceso de IM y la detección de los puntos críticos. Las principales técnicas empleadas son el análisis de los factores internos (MEFI), la revisión documental y el criterio de expertos.

### Etapa 1. Diagnóstico estratégico del hotel

En esta etapa se realiza el análisis estratégico de la entidad según la propuesta de Ronda Pupo (2006), el mismo va encaminado a identificar los elementos internos y externos del hotel que inciden en su funcionamiento. Para la ejecución de esta etapa se debe realizar el análisis del macro y el microentorno e identificar todos los factores que influyen positiva y negativamente sobre el hotel y su forma de manifestación, las cuales pueden ser amenazas u oportunidades; luego se determina el grado de intensidad del impacto en que se manifiesta cada una, de manera que permita definir la posición estratégica externa de la organización, lo cual significa precisar si predominan las amenazas o las oportunidades.

Posteriormente se realiza el diagnóstico interno, que tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas, las principales fortalezas y debilidades de la misma. Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión. Las debilidades son factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión. Una vez conocida la posición estratégica interna y externa del hotel, a través de las matrices de evaluación de los impactos externos e internos, se procede a establecer la posición estratégica general. Para ello se emplea la matriz DAFO por impactos cruzados.

Posteriormente de haberse introducido todos los factores (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas) se procede a evaluar cada impacto cruzado. El procedimiento que se emplea con el equipo de trabajo es que evalúen cada impacto secretamente



asignándole una ponderación que oscila entre 0 y 3 asumiendo que: 0 al que no tiene ninguna intensidad o valor, 1 al impacto que posee poca intensidad, mayor intensidad 2 y al de máxima intensidad se le asignan 3 puntos. Luego se define el valor de cada impacto cruzado a través de la media de los valores asignados por los expertos

Una vez realizada la ponderación de cada impacto cruzado se puntualiza la posición mediante la suma de la ponderación en cada cuadrante, definiéndose la posición estratégica por el cuadrante con la votación mayor. Esta valoración ponderada permite centrar la atención en aquellos impactos que poseen un máximo de intensidad y que tienen un carácter estratégico para el hotel.

## Etapa 2. Análisis funcional-documental del proceso de IM (F)

La etapa inicia con el análisis funcional a través de la construcción de la matriz de evaluación de los impactos para el proceso (MEIPIM)<sup>23</sup>, su ubicación dentro del mapa de procesos de la entidad y el contenido y estructura documental.

Se realiza el diagnóstico funcional, el cual tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades funcionales del proceso, es decir, las principales fortalezas y debilidades del mismo. Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de los objetivos del proceso. Las debilidades son lo contrario, es decir, factores internos claves que dificultan el cumplimiento estos. Para este análisis se propone analizar los siguientes aspectos:

**Talento humano:** Consiste en evaluar todas las potencialidades que poseen los trabajadores vinculados al proceso y si se manifiestan como debilidades o fortalezas para la implementación de las acciones y el cumplimiento de los objetivos.

**Recursos:** Actualización de la tecnología, sistema de investigación y desarrollo e infraestructura constructiva del área de operaciones.

**Cumplimiento de los objetivos:** Capacidad del proceso para cumplir los objetivos previstos, en cuanto a procedimientos de trabajo y respecto al Sistema de Gestión de la Calidad.

**Ubicación:** Posición que ocupa el proceso dentro del mapa de la entidad y actividades asociadas al mismo.

---

<sup>23</sup> Adaptado de Ronda Pupo (2006)

**Evaluación:** Resultados de la evaluación del proceso en las revisiones por parte de la dirección.

**Documentación:** Contenido de la ficha de proceso (proceso, subproceso, objetivo, responsable, documentos legales, normativos y técnicos, entrada o flujo de entrada, proveedor, salida o flujo de salida, cliente, registros generados); contenido del procedimiento y/o instrucciones y estructura del Diagrama de flujo.

Después de concluir el análisis de las potencialidades del proceso, ya se conocen todos los factores que influyen positiva y negativamente en el desempeño del mismo y su forma de manifestación, que puede ser debilidad o fortaleza; se procede a determinar el grado de intensidad del impacto en que se presenta cada una, que permita establecer la evaluación funcional, lo cual significa definir si predominan las fortalezas o las debilidades. Se pone a su consideración la Matriz de Evaluación de los Impactos Internos (ver tabla 2.2). Para realizar el análisis de los impactos se desarrollan las siguientes acciones:

1. Listar la forma de manifestación de cada aspecto (proviene del análisis de los aspectos).
2. Determinar la forma de manifestación de cada aspecto del proceso como fortaleza o debilidad. Se le asigna un valor cero (0) si es una fortaleza y uno (1) si es una debilidad.
3. Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o aspecto del proceso, asignándole una ponderación de: 1 punto (impacto sin relevancia); 2 puntos (impacto moderado); 3 puntos (impacto crítico o muy relevante).
4. Evaluar el nivel de capacidad de respuesta que posee el proceso para atenuar dicho impacto, asignándole una ponderación de: 1 punto (sin control); 2 puntos (control moderado); 3 puntos (control elevado).
5. Determinar la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los aspectos evaluados sobre el proceso.

Tabla 2.2 Matriz de evaluación de impactos del proceso de IM (MEIPIM)

Aspecto	Forma	de	Intensidad	Capacidad	Intensidad
---------	-------	----	------------	-----------	------------

	<b>manifestación (FM)</b>	<b>del impacto (I)</b>	<b>de respuesta (C)</b>	<b>del efecto del impacto (IEI)</b>
Talento humano	Debilidad = 1 Fortaleza = 0	Baja = 1 Media = 2 Alta = 3	Baja = 1 Media = 2 Alta = 3	$IEI = \frac{FM+I}{C}$ (1)
Recursos				
Cumplimiento de los objetivos				
Ubicación				
Evaluación				
Documentación				
<b>Funcionalidad del proceso</b>				$F = \frac{\sum_1^6 IEI}{6}$ (2)

Fuente: Adaptado de Ronda Pupo (2006)

El resultado ponderado promedio es 2; por tanto, cuando  $F < 2$ , el proceso posee una funcionalidad con predominio de fortalezas y cuando  $F > 2$ , la funcionalidad será con predominio de debilidades. Los elementos resultantes de esta etapa deberán tenerse en cuenta para la toma de decisiones orientadas a la mejora. Un resultado desfavorable en esta etapa es un indicador de que la calidad del proceso no es elevada ya que constituye una valoración general del mismo, no obstante deben evaluarse las dimensiones de forma independiente.

### **Etapa 3. Correspondencia categorización-arribo (C/A)**

Se procede a caracterizar los mercados que posee el hotel, para ello deben tenerse en cuenta dos elementos esenciales: Categoría establecida para el mercado según la Cadena Hotelera (C) y categoría otorgada según arribo real o por investigación reciente (A)<sup>24</sup>. En ambos casos se clasificarán en cuatro categorías: Mercado principal (1), Mercado secundario (2), Mercado potencial (3) y Otros (4). La relación será calculada según la expresión de cálculo 3 y la escala de clasificación para el indicador aparece en la Tabla 2.3.

<sup>24</sup> La categorización será otorgada según el porcentaje de estancia promedio, la distribución de los valores por categoría será a criterio de la entidad hotelera; o en función de los resultados de IM recientes.

Tabla 2.3 Ficha de cálculo para la Relación de correspondencia categorización-arribo (C/A)

Categoría según la Cadena Hotelera (C)	Ponderación	Categoría según arribo real o por investigación reciente (A)	Ponderación	Correspondencia categorización-arribo (C/A)
Mercado principal	1		1	$C/A = \frac{A}{C}$ (3)
Mercado secundario	2		2	
Mercado potencial	3		3	
Otros	4		4	
<p>Escala de evaluación</p> <p>C/A=1 La relación clasifica como proporcional e indica que el proceso de IM se encuentra actualizado</p> <p>Cuando C/A≠1 La relación clasifica como desproporcional e indica desactualización en el proceso de IM.</p> <p>C/A&lt;1 Subestimación del mercado</p> <p>C/A&gt;1 Sobrestimación del mercado</p>				

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018)

### Paso 1. Análisis normativo de la calidad en el proceso de IM

Revisar el cumplimiento de las normas de calidad por las cuales se rige el hotel y que establecen los requisitos para los servicios. Se debe caracterizar el proceso de IM dentro del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) del hotel atendiendo a su enfoque y resultados. Se recomienda profundizar en los resultados obtenidos por la organización en materia de calidad; sus premios, resultado de procesos de auditoría y certificación. No debe obviarse el análisis de las NC 126:2001 y 127:2014 que establecen los requisitos para los servicios de Restauración y Alojamiento, respectivamente. Si el hotel

posee un SGC certificado, se deberá profundizar en el contenido y documentación asociada al proceso de IM.

#### Etapa 4. Valoración de las dimensiones de calidad del proceso de IM

En esta etapa se evalúan las dimensiones de calidad identificadas en el marco teórico práctico referencial. Los indicadores serán evaluados para los mercados de forma independiente y de acuerdo con la clasificación de la etapa 3 según el arribo y/o IM recientes. Para el desarrollo de esta etapa se emplea la revisión documental, el criterio de expertos y la aplicación de listas de chequeo. Para su ejecución es imprescindible realizar un levantamiento detallado de las acciones asociadas al proceso de IM por categoría y período; se recomienda ubicar el análisis en el horizonte temporal de un año. En caso de que los indicadores puedan ser evaluados de forma diferenciada según períodos de tiempo, se recomienda obtener índices globales para el proceso a través de la media aritmética de los valores de cada período.

#### Paso 2. Cálculo del índice de continuidad de la IM (CIM)

Este indicador expresa la medida en que el hotel da continuidad al proceso de investigación de mercados, atendiendo a determinados períodos de tiempo (temporadas según criterio de la entidad). Para ello se deben identificar aquellas acciones que se repiten en dos o más períodos y hallar su proporción respecto a la cantidad total de acciones durante el año. La Tabla 2.4 expone la ficha de cálculo del indicador con su escala de evaluación y detalles correspondientes.

Tabla 2.4. Ficha de cálculo para el índice de continuidad de la IM (CIM)

Categoría según arribo real o por investigación reciente (A)	Cantidad de acciones de IM que se repiten por período (AR)	Total de acciones de IM para el mercado (o general en caso de que no estén diferenciadas) (AT)	Índice de continuidad de la IM (CIM)
Mercado principal			
Mercado secundario			

Mercado potencial			$CIM = \frac{AR}{AT} (4)$
Otros			
<b>Escala de evaluación</b>			
CIM = 0 Continuidad nula			
0 < CIM ≤ 0.5 Continuidad Baja			
0.51 ≤ CIM ≤ 0.75 Continuidad Media			
0.76 ≤ CIM < 1 Continuidad Alta			
CIM = 1 Continuidad ideal			

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018)

### Paso 3. Cálculo del índice de oportunidad de la IM (OIM)

Este paso representa la medida en que el proceso de IM es capaz de adaptarse a las modificaciones del entorno, según las amenazas y oportunidades identificadas en el análisis estratégico realizado en la etapa 1 del procedimiento. Para ello se deben identificar las acciones no planificadas y ejecutadas con el propósito de evitar el impacto de las amenazas y/o aprovechar las oportunidades que supone el entorno inmediato. Los resultados pueden obtenerse por período o de forma general (en correspondencia con el estado del proceso de IM en el hotel). La Tabla 2.5 ilustra la ficha de cálculo del indicador su expresión de cálculo y escala.

Tabla 2.5. Ficha de cálculo para el índice de oportunidad de la IM (OIM)

Categoría según arribo real o por investigación reciente (A)	Cantidad de acciones no planificadas y ejecutadas (AO)	Total de acciones de IM para el mercado (o general en caso de que no estén diferenciadas) (AT)	Índice de oportunidad de la IM (OIM)
Mercado principal			$OIM = \frac{AO}{AT} (5)$
Mercado secundario			
Mercado potencial			
Otros			
<b>Escala de evaluación</b>			
OIM = 0 Oportunidad nula			

$0 < OIM \leq 0.5$  Oportunidad Baja  
 $0.51 \leq OIM \leq 0.75$  Oportunidad Media  
 $0.76 \leq OIM < 1$  Oportunidad Alta  
 $OIM = 1$  Oportunidad ideal

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018)

#### Paso 4. Cálculo del índice de precisión de la IM (PIM)

Este indicador constituye el resultado de las acciones de IM, el mismo se puede calcular de forma diferenciada para los mercados o de forma general para el hotel, este análisis depende del estado real del proceso. Se debe llevar a cabo una revisión de los resultados derivados de las acciones ejecutadas y calificar estos en significativos y no significativos. Dicha clasificación permitirá conocer la medida en que las acciones fueron efectivas. Es necesario que el equipo de trabajo consulte los índices de ocupación por mercado previo y posterior a las acciones, la Tabla 2.6 expone los elementos necesarios para el análisis del indicador.

Tabla 2.6. Ficha de cálculo para el índice de precisión de la IM (PIM)

Categoría según arribo real o por investigación reciente (A)	Cantidad de acciones con resultados significativos (AS)	Total de acciones de IM ejecutadas para el mercado (o general en caso de que no estén diferenciadas) (ATE)	Índice de precisión de la IM (PIM)
Mercado principal			$PIM = \frac{AS}{ATE} \quad (6)$
Mercado secundario			
Mercado potencial			
Otros			
<b>Escala de evaluación</b> PIM = 0 Precisión nula $0 < PIM \leq 0.5$ Precisión Baja $0.51 \leq PIM \leq 0.75$ Precisión Media $0.76 \leq PIM < 1$ Precisión Alta			

PIM = 1 Precisión ideal

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018)

### Paso 5. Cálculo del índice de diferenciación de la IM (DIM)

En este paso deben identificarse las acciones específicas según la tipología de mercado, ya que el indicador expresa la proporción en que el proceso de IM concibe la diferenciación de las acciones según la clasificación de los mercados emisores. El equipo de trabajo deberá realizar una revisión minuciosa de las acciones planificadas y ejecutadas, verificando que estas no posean un alcance general a todos los mercados (ver Tabla 2.7).

Tabla 2.7 Ficha de cálculo para el índice de diferenciación de la IM (DIM)

Categoría según arribo real o por investigación reciente (A)	Cantidad de acciones específicas para un mercado (AE)	Total de acciones de IM ejecutadas para el mercado (AEM)	Índice de diferenciación de la IM (DIM)
Mercado principal			$DIM = \frac{AE}{AEM} (7)$
Mercado secundario			
Mercado potencial			
Otros			
<b>Escala de evaluación</b> DIM = 0 Diferenciación nula 0 < DIM ≤ 0.5 Diferenciación Baja 0.51 ≤ DIM ≤ 0.75 Diferenciación Media 0.76 ≤ DIM < 1 Diferenciación Alta DIM = 1 Diferenciación ideal			

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018)

### Paso 6. Cálculo del índice de adecuación al objeto (AOIM)

Se considera la inclusión de variables económica, social y demográfica en la definición de las acciones de IM. El equipo de trabajo deberá llevar a cabo un levantamiento de



las acciones ejecutadas y comparar la cantidad respecto a las que analizan el entorno donde en que se desarrolla el mercado emisor. La Tabla 2.8 expone los criterios para el análisis para el cálculo. Este indicador no debe analizarse por mercado, solamente de forma general para el hotel, ya que el criterio es muy específico.

Tabla 2.8 Criterios de cálculo para el índice de adecuación al objeto (AOIM)

Criterios de clasificación de la adecuación al objeto	Acciones que consideran la variable	Total de acciones de IM ejecutadas (T)	Índice de adecuación al objeto (AOIM)
VARIABLES ECONÓMICAS	Ve		$AOIM = \frac{V(e,s,d,o)}{T}$ (8)
VARIABLES SOCIALES	Vs		
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	Vd		
Otras	Vo		
<b>Escala de evaluación</b> AOIM = 0 Adecuación al objeto nula 0 < AOIM ≤ 0.5 Adecuación al objeto Baja 0.51 ≤ AOIM ≤ 0.75 Adecuación al objeto Media 0.76 ≤ AOIM < 1 Adecuación al objeto Alta AOIM = 1 Adecuación al objeto ideal			

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018)

### Paso 7. Coeficiente integral de calidad de la IM (CIIM)

En este paso se valora el comportamiento de las dimensiones de calidad a través del coeficiente integral de calidad de la IM (CIIM). El análisis consiste en procesar la media aritmética de los indicadores calculados en los pasos 2-6, su resultado se comparará con la misma escala de evaluación a la que fueron sometidos los indicadores parciales (ver Tabla 2.9). Luego de analizados los resultados, se comparan con el valor mínimo aceptable de la escala (0.51) y aquellos que se encuentren por debajo de dicho valor serán considerados puntos vulnerables de la IM.

Tabla 2.9 Ficha de cálculo para el Coeficiente integral de calidad de la IM (CIIM)

Indicadores	Clasificación	Coeficiente integral de
-------------	---------------	-------------------------

	<b>Crítico</b>	<b>Aceptable</b>	<b>calidad de la IM (CIIM)</b>
Índice de continuidad de la IM (CIM)	CIM<0.51	CIM≥0.51	$CIIM = \frac{\sum_{i=1}^5 CIM+OIM+PIM+DIM+AOIM}{5}$ (9)
Índice de oportunidad de la IM (OIM)	OIM<0.51	OIM≥0.5	
Índice de precisión de la IM (PIM)	PIM<0.51	PIM≥0.5	
Índice de diferenciación de la IM (DIM)	DIM<0.51	DIM≥0.5	
Índice de adecuación al objeto (AOIM)	AOIM<0.51	AOIM≥0.5	

### Paso 8. Cálculo del índice de adaptabilidad o Coeficiente de aprovechamiento de recursos tecnológicos<sup>25</sup> (CART)

Este es un indicador que mide el aprovechamiento de los recursos tecnológicos empleados durante el proceso de IM, para su ejecución el equipo de trabajo debe estimar el aprovechamiento de la ejecución real y compararlo con los recursos disponibles. La forma de cálculo es diferente a la de los indicadores de los pasos 2-6, ya que su análisis se basa en una ponderación ordinal ascendente (1-3), cuya expresión de cálculo (expresiones 10-11) expresa la proporción entre la estimación de aprovechamiento de recursos tecnológicos (ART) respecto a la disponibilidad basada en un coeficiente fijo máximo (3). La Tabla 2.10 resume los elementos fundamentales para el análisis, este parámetro **no** se evalúa de forma diferenciada por mercado, ya que los recursos tecnológicos se asignan para un proceso y las prioridades de empleo son otorgadas de acuerdo a las prioridades internas de cada actividad o subproceso. El índice será calculado para cada acción (CARTa) y para el hotel (CART).

Tabla 2.10 Ficha de cálculo para el índice de adaptabilidad o Coeficiente de aprovechamiento de recursos (CAR)

Acciones	Estimación	de	Coeficiente	fijo	Índice de adaptabilidad o
----------	------------	----	-------------	------	---------------------------

<sup>25</sup> Entiéndase como el aprovechamiento de las Tecnologías de informática y comunicaciones (TICS)

ejecutadas	aprovechamiento de recursos tecnológicos (ART)	máximo para el aprovechamiento	Coeficiente de aprovechamiento de recursos tecnológicos (CART)
Acción 1	1-3	3	$CARTa = \frac{ART}{3} \quad (10)$ $CART = \frac{\sum_1^n CARTa}{n} \quad (11)$
Acción 2	1-3		
Acción n	1-3		
<b>Escala de evaluación</b> $1 \leq CART \leq 1.66$ Aprovechamiento Bajo $1.67 \leq CART \leq 2.33$ Aprovechamiento Medio $2.34 \leq CART < 2.99$ Aprovechamiento Alto $CART = 1$ Aprovechamiento ideal			

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018)

### Etapa 5. Evaluación del desempeño del proceso de IM

Se procede a evaluar el desempeño del proceso de IM a través de indicadores de eficiencia<sup>26</sup> y eficacia<sup>27</sup>. Se tendrá en cuenta la optimización de recursos, el cumplimiento de los objetivos y los resultados de la IM.

#### Paso 9. Cálculo del índice de optimización de recursos (IOR)

Este indicador mide la eficiencia del proceso de IM, para ello se analizan los recursos planificados y los realmente consumidos. Los datos a considerar son aquellos inherentes a las acciones ejecutadas. El equipo de trabajo deberá realizar un levantamiento de los gastos asociados al proceso de IM y compararlos con los valores planificados, de no existir este dato se puede realizar un análisis histórico comparativo de tres años anteriores y estimar la planificación del próximo período. El índice será calculado para cada acción (IORa) y para el hotel (IOR).

Tabla 2.11 Ficha de cálculo para el índice de optimización de recursos (IOR)

<sup>26</sup> Entiéndase como la optimización de recursos (González Camejo, 2015)

<sup>27</sup> Entiéndase como cumplimiento de los objetivos (González Camejo, 2015)

Acciones ejecutadas	Consumo planificado y/o histórico (P) (\$)	Consumo real (R) (\$)	Índice de optimización de recursos (IOR)
Acción 1	P	R	$IORa = \frac{R}{P} \quad (12)$ $IOR = \frac{\sum_1^n IORa}{n} \quad (13)$
Acción 2	P	R	
Acción n	P	R	

### Escala de evaluación

0 < IOR ≤ 0.5 Optimización elevada (analizar los objetivos)

0.51 ≤ IOR ≤ 0.75 Optimización aceptable

0.76 ≤ IOR ≤ 1 Optimización ideal

IOR > 1 Optimización baja (analizar la ejecución)

Fuente: Adaptado de González Camejo (2015)

### Paso 10. Cálculo del índice de eficacia o cumplimiento de objetivos (ICO)

Se evalúa la medida en que el proceso de IM ha cumplido los objetivos previstos y los resultados de las acciones. El equipo de trabajo deberá ponderar los resultados y su combinación a través de la media aritmética permitirá obtener el ICO. Para el análisis del cumplimiento de los objetivos se deberá tener en cuenta los resultados de las auditorías, informes de cumplimiento y acciones de control, en cuyo caso el equipo de trabajo otorgará una puntuación ordinal ascendente (1-3) como valoración general del cumplimiento (C). Para determinar los resultados de las acciones asociadas al proceso de IM se procederá de igual forma solo que se evaluará el nivel de ocupación de los mercados por categoría declarada en la Cadena hotelera y los niveles de satisfacción del cliente; y de esta forma se valorará el impacto de las acciones (I) empleando la misma ponderación.

Tabla 2.12 Ficha de cálculo para el índice de eficacia o cumplimiento de objetivos (ICO)

Cumplimiento de los objetivos (C)	Impacto de las acciones de IM (I)	Índice de eficacia o cumplimiento de objetivos (ICO)
Objetivo 1	Acción 1	$ICO = \sum_1^2 \frac{C+I}{2} \quad (16)$
Objetivo 2	Acción 2	

Objetivo n	Acción m	
$C = \sum_1^n \frac{Ponderación (1-3)}{n}$ (14)	$I = \sum_1^m \frac{Ponderación (1-3)}{m}$ (15)	
<b>Escala de evaluación</b>		
1≤ICO ≤1.66 Eficacia Baja		
1.67≤ICO ≤2.33Eficacia Media		
2.34≤ ICO ≤3 Eficacia Alta		

Fuente: Adaptado de González Camejo (2015)

### Paso 11. Cálculo del índice de efectividad<sup>28</sup> del proceso de IM (IEIM)

Se realiza una combinación de los resultados obtenidos en los pasos 9-10 y se construye la ficha de efectividad de la IM (ver Tabla 2.13). Teniendo en cuenta que las escalas de evaluación en los dos pasos anteriores difieren, se debe realizar un análisis combinado de los resultados y con ellos estimar una valoración respecto a la efectividad.

Tabla 2.13 Ficha de cálculo para el índice de efectividad del proceso de IM (IEIM)

Cumplimiento de los objetivos (C)	Impacto de las acciones de IM (I)	Índice de optimización de recursos (IOR)	índice de efectividad del proceso de IM (IEIM)
Objetivo 1	Acción 1	$IOR = \sum_1^m \frac{Ponderación (1-3)}{m}$ (17)	$IEIM = \sum_1^3 \frac{C+I+IOR}{3}$ (18)
Objetivo 2	Acción 2		
Objetivo n	Acción m		
$C = \sum_1^n \frac{Ponderación (1-3)}{n}$ (14)	$I = \sum_1^m \frac{Ponderación (1-3)}{m}$ (15)	Según escala: 0<IOR ≤0.5 (1) 0.51≤IOR ≤0.75 (2) 0.76≤IOR ≥1 (3)	

<sup>28</sup> Entiéndase como la combinación entre eficiencia y eficacia (González Camejo, 2015)

<b>Escala de evaluación</b>			
1 ≤ IEIM ≤ 1.66 Efectividad Baja			
1.67 ≤ IEIM ≤ 2.33 Efectividad Media			
2.34 ≤ IEIM ≤ 3 Efectividad Alta			

Fuente: Adaptado de González Camejo (2015)

### **Paso 12. Análisis de insuficiencias en la calidad del proceso de IM**

En este paso se listan las deficiencias asociadas a la calidad del proceso de IM, para ello se deben realizar tormentas de ideas con el equipo de trabajo, revisión de los documentos resultantes de auditorías y evaluaciones por parte de la dirección. Se recomienda revisar los planes de medidas e informes de cumplimiento de los objetivos. Se determina la relación entre las deficiencias de los indicadores calculados en los pasos 2-11, respecto a las debilidades identificadas en la etapa 2. Para este paso se recomienda realizar reuniones de intercambio con los responsables y el equipo de trabajo. Una vez identificadas las deficiencias se debe otorgar un valor (1-3) a cada una de ellas según la relación que guarden con las debilidades del proceso. Para determinar la incidencia se propone otorgar factores (Fi). Este indicador se calcula a través de la media aritmética empleando una escala ordinal (1-3) ascendente, como resultado de la relación establecida por el equipo de trabajo entre las deficiencias y las debilidades. La tabla 2.14 ([ver anexo # 6](#)) describe el método de análisis y los indicadores.

Fi: factor de incidencia

Ic: Incidencia en la debilidades

c: cantidad de deficiencias

Cuando se determina la incidencia de cada debilidad se agrupan según estas categorías para facilitar la fase de mejora. Otra alternativa válida para valorar esta relación es mediante el Diagrama de Relaciones tipo direccional<sup>29</sup> ([ver anexo # 7](#)), ya que es una de las herramientas más potentes para el análisis de problemas y

<sup>29</sup> Se realizará con alcance limitado a las deficiencias de los indicadores, ya que la técnica no es factible para el análisis integral.

situaciones complejas. Se pueden emplear técnicas como entrevistas, encuestas, observación directa, métodos de búsqueda de consenso y tormenta de ideas. Las tareas a tener en cuenta para su conformación son las siguientes:

1. Obtención de una lista ordenada de factores (debilidades) que contribuyen al efecto en estudio (deficiencias)
2. Comenzar el diagrama dibujando las deficiencias (paso 2-11)
3. Incluir las debilidades en el diagrama (etapa 2)
4. Ordenar el diagrama
5. Revisar y aprobar el Diagrama de Relaciones.

La construcción del Diagrama de Relaciones proporciona un conocimiento común sobre las deficiencias de la calidad en el proceso de IM, mostrando las posibles relaciones existentes entre las debilidades generales del proceso que inciden en ella. Su utilización ayuda en el posterior análisis y organización de la búsqueda de soluciones, pero no las identifica ni proporciona respuesta a preguntas. La información que proporciona sobre las relaciones entre todas las debilidades que intervienen en la situación y la posibilidad de incluir más de una deficiencia, de forma claramente diferenciada, permite prever la necesidad de análisis de efectos o situaciones colaterales.

### **2.3 Fase III. Mejora integral de la IM a través del método de análisis modal de fallos y efectos (AMFE)**

Esta fase se realizará a partir del Método AMFE (análisis modal de fallos y efectos) para evaluar las deficiencias que puede ocasionar un mal funcionamiento del proceso de IM en los servicios hoteleros. Su utilización es beneficiosa para el desarrollo de los proyectos abordados por los Equipos de Mejora y por todos aquellos individuos u organismos que estén implicados en proyectos de mejora de la calidad. Además se recomienda su uso como herramienta de trabajo dentro de las actividades de planificación incluidas en las tareas de diseño, ingeniería y gestión de procesos.

La metodología del AMFE permite priorizar las acciones necesarias para anticiparse a los problemas dando criterios para resolver conflictos entre acciones con efectos contrapuestos. La realización implica un trabajo en equipo, que requiere la puesta en común de los conocimientos de todas las áreas afectadas. En este caso **se**

**considerará como cliente para la aplicación del método a los servicios hoteleros.**

Para listar los modos de fallo se recomienda emplear los resultados de la fase II, en correspondencia con los intereses y situación específica del objeto práctico.

### **Etapa 6. Determinación de los Modos de Fallo Potencial y Números de Prioridad de Riesgo (NPR)**

El AMFE es una herramienta útil para la priorización de los problemas potenciales, que indica mediante el NPR (Número de Prioridad de Riesgo) la pauta a seguir en la búsqueda de acciones que optimicen el proceso de IM a partir de los resultados obtenidos. Los elementos que se proponen para el desarrollo de esta etapa responden a las características genéricas del proceso de IM en entidades hoteleras, por tanto pueden incorporarse aquellos que la entidad donde se implemente, considere necesarios.

#### **Paso 13. Declarar las funciones del proceso analizado de IM**

Es necesario un conocimiento exacto y completo de las funciones y objetivos del proceso de IM para identificar los Modos de Fallo Potenciales, o bien tener una experiencia previa de procesos semejantes en otras entidades. Se expresarán todas y cada una de forma clara y concisa. La Tabla 2.15 ([ver anexo #8](#)) muestra la proforma de la ficha de funciones del proceso de IM, la entidad puede adaptarse a las funciones establecidas en el procedimiento o incorporar otras según sus intereses.

#### **Paso 14. Determinar los Modos Potenciales de Fallo**

Para cada función definida en el paso anterior, hay que identificar todos los posibles Modos de Fallo. Esta identificación es un paso crítico y por ello se utilizarán todos los datos que puedan ayudar:

- AMFE anteriormente realizados para el proceso en otras entidades hoteleras.
- Estudios de fiabilidad.
- Datos y análisis sobre acciones de control al proceso.
- Los conocimientos de los expertos mediante la realización de Tormentas de Ideas o procesos lógicos de deducción.



En cualquier caso, se tendrá en cuenta que el uso del proceso, a menudo, no es el especificado (uso previsto = uso real), y se identificarán también los Modos de Fallo consecuencia del uso indebido ([ver anexo # 9](#)).

### **Paso 15. Determinar los Efectos Potenciales de Fallo**

Para cada Modo Potencial de Fallo se identificarán todas las posibles consecuencias que éstos pueden implicar para los servicios hoteleros. Cada Modo de Fallo puede tener varios Efectos Potenciales. Para el desarrollo de este paso se recomienda emplear técnicas como la votación apareada, tormenta de ideas, revisión documental y entrevistas a directivos. ([ver anexo # 10](#))

### **Paso 16. Determinar las Causas Potenciales de Fallo**

Para cada Modo de Fallo se identificarán todas las posibles Causas ya sean estas directas o indirectas. Para el desarrollo de este paso se recomienda la utilización de los Diagramas Causa-Efecto, Diagramas de Relaciones o cualquier otra herramienta de análisis de relaciones de causalidad. ([ver anexo #11](#))

### **Paso 17. Identificar sistemas de control actuales**

En este paso se buscarán los controles diseñados para prevenir las posibles Causas del Fallo, tanto los directos como los indirectos, o bien para detectar el Modo de Fallo resultante. Esta información se obtiene del análisis de sistemas y procesos de control similares ([ver anexo # 12](#)). En la columna de controles actuales se incluyen aquellos generales para el proceso, durante la aplicación del procedimiento se deberá reflejar los que existen realmente en la entidad, y en caso de no existir se deja vacía la celda correspondiente.

### **Paso 18. Determinar los índices de evaluación para cada Modo de Fallo**

Existen tres índices de evaluación: Índice de Gravedad (G), Índice de Ocurrencia (O) e Índice de Detección (D). El Índice de Gravedad (G) evalúa la gravedad del Efecto o consecuencia de que se produzca un determinado Fallo en los servicios. La evaluación se realiza en una escala ordinal ascendente (1-10) en base a la "Tabla de Gravedad", que figura en el [anexo # 13](#), y que es función de la mayor o menor insatisfacción del cliente por la degradación de la función o las prestaciones.

Cada una de las Causas Potenciales correspondientes a un mismo Efecto se evalúa con el mismo Índice de Gravedad. En el caso en que una misma causa pueda contribuir a varios Efectos distintos del mismo Modo de Fallo, se le asignará el Índice de Gravedad mayor.

El Índice de Ocurrencia (O) evalúa la probabilidad de que se produzca el Modo de Fallo por cada una de las Causas Potenciales en una escala ordinal ascendente cuyos rangos oscilan entre 1-10, en base a la "Tabla de Ocurrencia", que figura en el [anexo #14](#). Para su evaluación, se tendrán en cuenta todos los controles actuales utilizados para prevenir que se produzca la Causa Potencial del Fallo.

El Índice de Detección (D) evalúa, para cada Causa, la probabilidad de detectar dicha Causa y el Modo de Fallo resultante antes de impactar en los servicios hoteleros en una escala ordinal ascendente del 1 al 10 en base a la "Tabla de Detección" que figura en el [anexo #15](#).

Para determinar el índice D se supondrá que la Causa de Fallo ha ocurrido y se evaluará la capacidad de los controles actuales para detectar la misma o el Modo de Fallo resultante. Los tres índices anteriormente mencionados son independientes y para garantizar la homogeneidad de su evaluación, éstas serán realizadas por el mismo equipo de trabajo.

### **Paso 19. Cálculo de los Números de Prioridad de Riesgo (NPR)**

Para cada Causa Potencial, de cada uno de los Modos de Fallo Potenciales, se calculará el Número de Prioridad de Riesgo a través de la media ponderada <sup>30</sup>de los Índices de Gravedad (G), de Ocurrencia (O) y de Detección (D) correspondientes. El valor resultante podrá oscilar entre 1 y 1000, correspondiendo a 1000 el mayor Potencial de Riesgo. El resultado final es, una lista de Modos de Fallo Potenciales, sus Efectos posibles y las Causas que podrían contribuir a su aparición clasificados por los índices que evalúan su impacto en los servicios hoteleros. La clasificación de los NPR

---

<sup>30</sup> Entiéndase producto de los índices.

se determinará tomando como nivel de referencia la media aritmética de los NPR obtenidos.<sup>31</sup>

### **Paso 20. Propuesta de acciones de Mejora integral**

La etapa se orienta a definir, las medidas correctivas potenciales para atenuar las deficiencias existentes, se determina el orden de prioridad para la aplicación de estas. En correspondencia con las causas identificadas (paso 15) para las deficiencias<sup>32</sup> que inciden negativamente en los indicadores calculados en la Fase II; se trazan acciones encaminadas a eliminar los elementos que afectan la calidad en el proceso de IM. De esta forma se incrementará la calidad en el diseño, promoción y prestación de los servicios hoteleros y por consiguiente aumentará el grado de satisfacción de los clientes. Para el desarrollo de los pasos se emplearán técnicas como la tormenta de ideas, revisiones documentales y entrevistas informales. En función de los problemas determinados en cada uno de los indicadores y por dimensiones, sus causas, el orden de importancia de estas y las posibilidades de la entidad para atenuarlas, se diseñan las medidas potenciales.

### **Paso 21. Propuesta de soluciones correctivas**

El objetivo es proponer y seleccionar las soluciones óptimas teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada una. Se procede a realizar un análisis para determinar cuál o cuáles constituyen las soluciones a implementar, identificando los elementos facilitadores y limitantes de una o varias opciones, confeccionándose para facilitar su ejecución el plan de acción.

Para la determinación del orden de prioridad en la ejecución de las soluciones se recomienda aplicar el Método de concordancia de Kendall, se propone la ficha que aparece en el [anexo # 16](#), para el procesamiento de la información. Entre los elementos que se proponen a tener en cuenta para implantar las acciones se encuentra:

- Recursos de los que dispone la entidad
- Importancia de las causas asociadas a la solución

---

<sup>31</sup> Entiéndase que los que se encuentren por debajo del nivel de referencia tendrán prioridad 2 y el resto prioridad 1.

<sup>32</sup> Estas deficiencias son las causas potenciales de fallo.

- Posibilidad de evaluación de los resultados
- Poder de decisión para la aplicación de la medida
- Período de tiempo requerido
- Impacto en el cliente

El número de expertos debe oscilar entre 5 y 15<sup>33</sup>, de acuerdo con los miembros de la entidad que tengan conocimiento sobre el proceso, el comportamiento de los indicadores de desempeño y poder de decisión durante la ejecución. A los especialistas se le solicita que completen la tabla anterior ordenando de mayor a menor según la prioridad que le atribuyan a las soluciones presentadas, así la propuesta más importante se le señala por un número equivalente a la cantidad de características y el menos importante con un 1.

La información obtenida deberá asentarse en la tabla 2.24 ([ver anexo# 17](#)), calculándose además,  $\Delta_i$ ,  $\Delta_{i2}$ ,  $\Sigma A_{ij}$ , T, W, según las expresiones que 18-21. Los valores de  $\Sigma A_{ij}$  serán comparados con el de T y aquellos que los superen serán considerados como prioridad 1 ([ver anexo #18](#)).

Donde m: nr de características

K: nr de expertos.

.....T: factor de comparación

Antes de implementar las medidas se verifica si  $w \geq 0.5$ , siendo así la opinión de los encuestados es confiable de lo contrario lo expertos no concuerdan y deberá repetirse el proceso hasta que se logre un consenso.

Técnicas: comparaciones apareadas, voto ponderado y entrevistas.

### **Paso 22. Ejecución de las soluciones correctivas**

Para la ejecución de las propuestas se propone confeccionar un Plan de ejecución y monitoreo, el mismo permite identificar el avance en la ejecución según la prioridad obtenida en el paso 19 (ver tabla 2.25).

Tabla 2.25 Ficha de ejecución y monitoreo

---

<sup>33</sup> Puede emplearse el equipo de trabajo, pero es recomendable consultar a un equipo de expertos. En cualquier caso el número debe ser impar.

<b>Soluciones</b>	<b>Pe 1</b>	<b>Pe 2</b>	<b>Pe 3</b>	<b>Pe 4</b>	<b>Pe 5</b>	<b>Avance</b>
Prioridad 1						
Prioridad 2						

Los periodos de evaluación (Pe) se dividen en tantas formas como sea preciso, según la solución y su alcance en el tiempo. El equipo de monitoreo debe ir ponderando en una escala ascendente (1-3) cada evaluación y su avance será el resultado de promediar los valores obtenidos en cada período. Los intervalos de la escala de evaluación se corresponden con los de la tabla 2.13, y permiten clasificar el avance en alto, medio y bajo. El mismo se evaluará de forma independiente para cada solución, cuando esta concluya y se realizarán cortes generales según los intereses de la entidad.

### **Paso 23. Propuestas de acciones preventivas.**

Se procede a la actualización del plan de prevención de riesgos en correspondencia con los elementos que presentaron deficiencias. Se tienen en cuenta los resultados de las etapas 1-2, y se actualiza el Plan de medidas de la entidad. En este paso se elabora el cronograma de revisión a al cumplimiento de las medidas correctivas asociadas a la calidad del proceso de IM y se registran las deficiencias detectadas. Los resultados de esta programación deben ser consecuentes con la capacidad de la entidad para implementar las acciones aprobadas y se deben establecer mecanismos para exigir su cumplimiento.

### **2.4. Valoración prospectiva del procedimiento a través del Método Delphi**

Se pone a criterio de 17 expertos en calidad del proceso de IM los elementos (utilidad práctica, importancia y vigencia, validez, adaptabilidad y valor metodológico, integralidad y actualización), cualidades que avalan el procedimiento propuesto en el presente capítulo, cuyo alcance se dirige hacia las entidades hoteleras. La elección de los expertos se efectuó mediante una búsqueda online de artículos científicos sobre el tema en los últimos 5 años para países de habla hispana. Este examen arrojó 79 autores; de los cuales 47 contaban un índice de experticia alto, según el procedimiento de González Camejo (2018); de estos, solo 39 poseen experiencia en el sector hotelero. Se estableció contacto con los 39 investigadores a través de correo

electrónico, solo 21 consintieron participar en la investigación y se recibió respuesta de 17.

El proceso de valoración, comenzó cuando se envió a los expertos una encuesta, donde se les instaba que mostraran su conformidad acerca de si el procedimiento propuesto cumple con los requisitos inicialmente presentados. El equipo de trabajo valoró los resultados de la encuesta ([ver anexo # 19](#)) y determinó la concordancia en la opinión de los expertos para considerar que el instrumento reúne las cualidades necesarias. Las tablas 2.26-2.28 ([ver anexo # 20](#)) exponen los resultados procesados por el equipo de trabajo.

Los resultados revelan que existe consenso entre los expertos para asegurar que el procedimiento presentado para gestionar la calidad del proceso de IM en entidades hoteleras posee vigencia, utilidad práctica, importancia, validez, valor metodológico y adaptabilidad; el punto de corte se encuentra en 3.03, clasificando todas las características en el rango de Bien Representativo. De esta forma queda valorada prospectivamente la propuesta y se encuentra en condiciones de ser aplicada en organizaciones hoteleras. Las consideraciones aportadas por los expertos fueron analizadas y utilizadas para perfeccionar el procedimiento.

**Técnicas:** Encuestas y Método Delphi

## Conclusiones

Como resultado de la presente investigación, se exponen las conclusiones siguientes:

1. La investigación de mercados en la industria hotelera constituye un elemento determinante en el arribo de clientes y la satisfacción de sus expectativas a partir del diseño de los servicios, por tal motivo las investigaciones científicas señalan la necesidad de gestionar la calidad del proceso teniendo en cuenta las dimensiones y atributos esenciales.
2. Los instrumentos metodológicos inherentes a la gestión de la calidad del proceso de investigación de mercados en el sector de la hotelería, poseen como limitación esencial que se orientan hacia el análisis de las actividades propias del proceso y no a los requisitos de calidad que este debe cumplir como parte de un sistema.
3. Se diseñó un procedimiento para gestionar la calidad del proceso de investigación de mercado en hoteles, el cual establece el análisis del entorno, y las dimensiones de calidad asociadas al proceso; así como la mejora integral a través del método del análisis modal de fallos y efectos; considerando la toma de acciones correctivas y preventivas a partir del involucramiento de todos los trabajadores y la capacitación, ambos concebidos de forma transversal.
4. Se realizó una valoración prospectiva del procedimiento empleando el criterio de expertos, cuyos resultados fueron procesados a través del Método Delphi, el cual evidencia que posee vigencia, utilidad práctica, importancia, validez, valor metodológico y adaptabilidad, cualidades que hacen de esta propuesta una herramienta efectiva para la gestión de la calidad del proceso de IM en instalaciones hoteleras.

## Recomendaciones

En correspondencia con los resultados del trabajo y sus conclusiones se considera pertinente proponer como recomendaciones:

1. Implementar el procedimiento propuesto en entidades hoteleras con características diferentes para establecer criterios de comparación temporal en cuanto a estructura del sistema de gestión de la calidad, modalidad, categoría y optimización recursos.
2. Proponer al Ministerio del Turismo la utilización del procedimiento propuesto como una herramienta para la gestión de la calidad del proceso de IM en hoteles.
3. Presentar los resultados de la investigación en eventos científicos y talleres de intercambio para enriquecer su contenido y estructura y contribuir a su aprovechamiento como herramienta de gestión hotelera.
4. Valorar la incorporación de la mejora por innovación colaborativa en el proceso de IM a partir de la creación de alianzas estratégicas con Agencias de consultoría y la Universidad de Holguín.



## Bibliografía

1. Aaker, D., Kumar, V., Day, G. (2001). Investigación de Mercados, (4ta. ed.). Mexico: Limusa S.A
2. Aguilar, Fernando & Ivanovich, Carmen (1996) Investigación de Mercado para la calidad. San José . Costa Rica. Editorial Alma Mater 1era Edición.
3. Aguiló, E. (1996). "Evolución y expectativas de la actividad turística". En: Introducción a la economía del turismo en España. Pedreño, A. (director) y Monfort, V. (coord.). Madrid: Cívitas.
4. Ávila-Bercial, Reyes, & Barrado- Timón, Diego A. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. 27-45.
5. Balan, Felicia. (2015). Marketing Experiencial. (Tesis presentada en opción al título de Administración y dirección de empresas), Universidad Miguel Fernández de Elche., Elche, España.
6. Baltazar-Bernal, Obdulía, & Zavala-Ruiz, Jesús (2015). El turismo rural como experiencia significativa y su estudio desde la fenomenología existencial Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, VI, núm. 6, 1387-1401.
7. Batista-Matamoros, Carlos Rafael, Ronda-Pupo, Guillermo Armando, Torres-Domínguez, Yanitsel, & Escalona-Betancourt, Roberto. (2013). Evaluación de la visión y las expectativas de los actores de un destino turístico. Caso de estudio Destino Holguín, Cuba. Estudios y Perspectivas en Turismo, XXII, 235-260.
8. Barrios, Marcelo. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. Palermo Business Review 7, 67-89.
9. Benassini Marcela. 2009. Introducción a la Investigación de Mercados, Enfoque para América Latina. Editorial Prentice Hall. México. ISBN 978-970-26-1512-5
10. Caluf Herrera, Claudia (2016) Investigación de mercado para la gestión de valor en los servicios de comunicaciones. Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial, Villa Clara, Cuba. <http://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/7049/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed>
11. Carbone, Lewis P. (2017). Resumen del libro Marketing de Experiencias.

12. Caruana, A, Money, A.H, & Berthon, P.R. (2000). Service Quality and Satisfaction: The Moderating Role of Value. *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1338-1352.
13. Castillo, Angel (2008) 18 axiomas fundamentales de la IM. Business Pocket. ISBN: 978-84-9745-224-3.
14. Castellucci, Daniela. (2009). La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros. *Aportes y Transferencias*, 13, núm. 2, 29-44.
15. Camisón-Zornosa, César (2017). Estrategias de calidad turística. El papel de los sistemas de acreditación y certificados de calidad. Colección Mediterráneo Económico: Las nuevas formas de turismo. Edita la Caja Rural Intermediterránea Cajamar. *Mediterráneo económico*, 5, 118-168.
16. Cayo Velásquez, Noemí Emperatriz; Arcaya Chambilla, Luz Egidio Grado de satisfacción de los servicios turísticos en la ciudad de Puno 2011 – PERÚ. COMUNICACIÓN: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, vol. 4, núm. enero-junio, 2013, pp. 28-37 Universidad Nacional del Altiplano Puno, Perú.
17. César Camisón, Sonia Cruz y Tomás González (2006). Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas PEARSON EDUCACIÓN, S. A., Madrid, 2006. ISBN 10: 84-205-4262-8.
18. CHACÓN Cantos, J y RUGEL Kamarova, S. (2018). “Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. Artículo de Revisión.”. *Revista ESPACIOS* Vol. 39 (Nº 50) Año 2018. Pág. 14 ISSN: 0798 1015
19. Club Planeta 2004. Análisis e investigación de mercado. [http://www.trabajo.com.mx/analisis\\_e\\_investigacion\\_de\\_mercado.htm](http://www.trabajo.com.mx/analisis_e_investigacion_de_mercado.htm)
20. Corredor Casado y Goñi Legaz. (2010). “Tipos de premios a la calidad y efectos sobre la rentabilidad de la empresa.” *REVISTA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN Y CONTABILIDAD*. Vol. XXXIX, n.º 148 · octubre-diciembre 2010 · pp. 637-654. DOI: 10.1080/02102412.2010.10779692
21. Daza H., José M. (2013). Análisis de la medición de calidad en los servicios hoteleros. *Criterio Libre*, 11 (19), 263-280. ISSN 1900-0642.

22. Dos Santos Cypriano, Pedro (2013) Desarrollo hotelero en Brasil: panorama de mercado y perspectivas. Investigaciones Turísticas N° 5, enero-junio 2013, 172-187 ISSN: 2174-5609 , Universidad de Alicante, España.
23. Dos Santos, Manual Alonso (2017) Investigación de mercados. Manual universitario .España.
24. Duerto, Moreno, Hernandez (2003) "La Gestión de la Calidad en el proceso de Investigación de Mercados" revista :Ciencias Holguín Vol. 9, Núm. 1 , Holguín <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/222>
25. Edelman, A. (2001). "MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN". Memoria de trabajos de difusión científica y técnica, núm. 1
26. EducaMarketing 2005. Guía para realizar una Investigación de Mercados. <http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/pdf>. Pág. 4, 8, 13.
27. Ekinci, Y, Prokopaki, P, & Cobanoglu, C. (2003). Service quality in Cretan accommodations: marketing strategies for the UK holiday market. International Journal of Hospitality Management, n°. 22 (1), 47-66.
28. Femenía Millet, Olga. (2018). La imagen de un destino turístico como herramienta de marketing. 1-120.
29. Fernández-Villarán, Asunción, Abad-Galzacorta, Marina, González de-Durana, Mónica Erice, Goytia-Prat, Ana, & De la Rica-Aspiunza, Álvaro (2012). Plataforma de generación y distribución contextual en ruta de productos turísticos experienciales apoyada en el uso de las TIC. Caracterización del turismo regional con vistas a la especificación de los requisitos del sistema de generación y distribución de productos turísticos. Bilbao. 1-30.
30. Ferreira, Hélder, & Teixeira, Aurora A.C. (2013). Welcome to the experience economy': assessing the influence of customer experience literature through bibliometric analysis. Fepworkingpapers, 1-26.
31. Ferrer, María Alejandra (2004). Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 9, núm. 27, julio-septiembre, 2004, pp. 490-507 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

32. González-Camejo, Ivis Taide. (2018). Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Aplicación en el Hotel Playa Pesquero. (Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
33. Gonzalez Camejo, I.T.(2020) Indicadores de calidad en el proceso de I.M. Una aproximación a la industria hotelera. V taller Internacional de Auditoria y Gestión Empresarial. La Habana. Cuba
34. Hernández Palma Hugo y otros. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16 (28), 179-195 ISSN 1900-0642.
35. Homs, R. (2003). *Cinco tendencias del nuevo mercado*. México: Revista Expansión
36. Jiménez-Barreto, Jano, & Campo-Martínez, Sara (2016). Marketing Experiencial en FITUR: Análisis de dos destinos competidores, Islas Canarias e Islas Baleares. *PASOS. Revista de turismo y patrimonio cultural*, XIV, Num 1, 75-91.
37. Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación
38. Layme, Ruperto (2010) METODOLOGIAS Y MODELOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Proceso de Investigación de Mercados. En revista *Ciencia y desarrollo*. p,07
39. Lizarzaburu Bolaños, Edmundo. La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. **Revista Universidad y Empresa**, [S.l.], v. 18, n. 30, p. 33-54, feb. 2016. ISSN 2145-4558. Disponible en: <>. Fecha de acceso: 27 ene. 2020 doi:<http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02>.
40. López Altamirano Alfredo. 2001. ¿Qué son, para qué sirven y cómo se hacen las investigaciones de mercado? Editorial Continental. México. Pág. 13, 29, 30.
41. Malhotra, Naresh K. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Quinta edición PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008 ISBN: 978-970-26-11851 Área: Administración y economía Páginas: 920

42. Manuais Pácticos da PEME (2015) Como realizar un estudio de Mercado BIC Galicia, España- Portugal <http://guias.bicgalicia.es>.
43. Monsalve Castro, Carolina, & Hernández Rueda, Sonia Isabel. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista EAN*, (78), 160-173. Retrieved January 16, 2020, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602015000100011&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602015000100011&lng=en&tlng=es).
44. Moral-Moral, María, & Fernández-Alles, María Teresa. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial ENTELEQUIA (Revista interdisciplinar), 14, 237-251.
45. Neil, Claudia, & Monti, Carlos. (2017). Experiencia de Gestión en Turismo Santa Fe-Paraná; Dos Ciudades Un Destino. 33-36.
46. Neme-Chaves, S. (2017) Investigación de mercados. En forero, S., Fundamentos de mercadeo. Bogotá: Ecoe Ediciones, Ediciones USTA pp 93-124
47. Oh, H. (1999). "Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective". *International Journal of Hospitality Management*, 18, 67-82
48. Otero-Cordones, Carolina. (2003). Evaluación de la calidad de destinos turísticos de sol y playa: una aplicación a la Costa del Sol. (Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias), Universidad de Málaga, Málaga, España.
49. Olorunniwo, F.; Hsu, M.K.; Udo, G.J. (2006). "Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory". *Journal of Services Marketing* 20(1), 59-72.
50. Palacio Vásquez, Carolina (2014) ESTUDIO DE MERCADO PARA EL PRODUCTO "GRANADITAS: PAPASRELLENAS GOURMET" Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Mercadeo Gerencial en la Cohorte 55 de la Universidad de Medellín. Colombia.
51. Peña Rosabal ,Marelis (2011) "*Propuesta del perfil de los turistas nacionales delmercado interno en la Agencia de Viajes CubanacánHolguín*". Trabajo de

*Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo.p- 31 Holguín ,Cuba*  
<https://repositorio.uho.edu.cu/jspui/handle/uho/4848>

52. Perelló Cabrera, José L. Introducción a la investigación de mercados turísticos. Universidad de La Habana, Cuba, 2005
53. Pérez- Campdesuñer, Reyner. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "OSCAR Lucero Moya", Holguín.
54. Pérez Padrón ,Susana (2018) La innovación tecnológica y la investigación de mercado en el Sistema Empresarial Cubano. Revista Universidad y Sociedad versión On-line ISSN 2218-3620 Universidad y Sociedad vol.10 no.1 Cienfuegos ene.-mar. 2018 Epub 02-Mar-2018  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S221836202018000100367&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202018000100367&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
55. PesántezAngulo,Victor Fabián (2012) *Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa de entretenimiento con vehículos monoplaza (Karting) en el cantón Rumiñahui*. Tesis previa a la obtención del título: Ingeniero Comercial. Quito, Ecuador.
56. Pine II, B. Joseph, & Gilmore, James H. (2002). Experiences Drive Economic Demand. SURVEY (EXPERIENCE ECONOMIC). EconomicTrends, 6.
57. Prieto Herrera, Jorge E (2012). Investigación de Mercados. ECOE Ediciones. Segunda Edición. Medellín, Colombia.
58. Rodríguez Gómez, Juan C (2017) Conceptos básicos de IM, tipos de IM y el proceso de IM. ISBN:978-84-11986-77-5.
59. Salazar, Aniel y otros (2010) IMPORTANCIA DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO . Editorial Continental. México
60. Sancho Corrales, Nancy (2007). Estudio de Mercado sobre el interés de Hoteles y Restaurantes, para que la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., les venda sus productos, en Costa Rica, a noviembre del 2007. Proyecto para optar por el grado de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, San Carlos.

61. Santría, R. (2008) "Calidad de servicio en la Industria Hotelera: Revisión de la literatura". ESADE, Universitat Ramon Llull, España
62. SirventAsensi, S., Gisbert Soler, V. y Pérez Bernabeu, E. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, Edición Especial, 10-18. DOI: <<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.10-18/>>.
63. Tamayo García, P y otros (2011). "Los enfoques mundiales de la gestión de la calidad. Una mirada desde los modelos y premios de excelencia". INGENIARE, Universidad Libre-Barranquilla, Año 6, No. 11, pp. 99-113 • ISSN: 1909-245.
64. Ulacia-Oviedo, Zoila. (2012). Determinación de factores para la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado N° 3, 1 -32
65. UNE-EN ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de calidad. Requisitos.
66. Utreras Alcívar, Roberto Carlos (2015). *Previo a la Obtención del Título de: Licenciado en Publicidad y Mercadotecnia "INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, 2015"* Guayaquil-Ecuador
67. Van de -Sandt, Julia (2016). Perceived image of ocean cruise vacation among college students in Missouri as an example of millennials. (Thesis for the degree of Masters in Business), South East Missouri State University CAPE GIRARDEAU, MISSOURI.

## ANEXOS

### ANEXO# 1

Tabla 1.1 **Análisis de centralidad**

InternalID	ID	Closeness	HarmonicCloseness	Eigenvector	2-Local Eigenvector
1	<b>Continuidad</b>	27	13	0,267	169
2	<b>Oportunidad</b>	27	13	0,267	169
3	<b>Precisión</b>	27	13	0,267	169
4	<b>Diferenciación</b>	27	13	0,267	169
5	<b>Adaptabilidad</b>	27	13	0,267	169
6	<b>Adecuación al objeto</b>	27	13	0,267	169
7	Informativo	28	11	0,262	166
8	toma de decisiones	28	11	0,262	166
9	Imparcial	28	11	0,262	166
10	Rentable	29	10	0,259	163
11	Metódica	29	10	0,259	163
12	Predicción	29	10	0,259	163
13	Tarea directiva	29	10	0,259	163
14	Estudio de la competencia	29	10	0,259	163



## ANEXO # 2

Tabla 1.2 Frecuencias obtenidas en la prueba no para métrica Q de Cochran

Frecuencias								
clúster 1	Valor		clúster 2	Valor		clúster 3	Valor	
	0	1		0	1		0	1
Malhotra, Naresh K.(2008)	30	1	Perello Cabrera,Jose (2005)	16	15	Manuales Practicos de la Pyme	29	2
Homs,R.(2003)	16	15	Aaker.Kumar.Day (2001)	14	17	Caluf Herrera, Claudia (2016)	28	3
Prieto Herrera,Jorge E. (2012)	14	17	Duerto,Moreno, Hernandez (2003)	17	14	Palacio Vásquez, Carolina (2014)	15	16
Neme-Chaves,S (2017)	17	14	Pesántez Angulo,Victor Fabián (2012)	29	2			
Layme,Ruperto (2010)	29	2						
Benassini, Marcela (2009)	28	3						
Pérez Padrón ,Susana (2018)	15	16						
Uteras Alcívar,Roberto Carlos (2015)	16	15						
Pesántez Angulo,Victor Fabián (2012)	14	17						
Palacio Vásquez, Carolina (2014)	16	15						
Dos Santos, Manuel Alonso (2017)	14	17						
Aguilar & Ivankovich (1996)	16	15						
Salazar,Aniel y otros(2010)	29	2						

Fuente: SPSS versión 21 para *Windows*

### ANEXO # 3

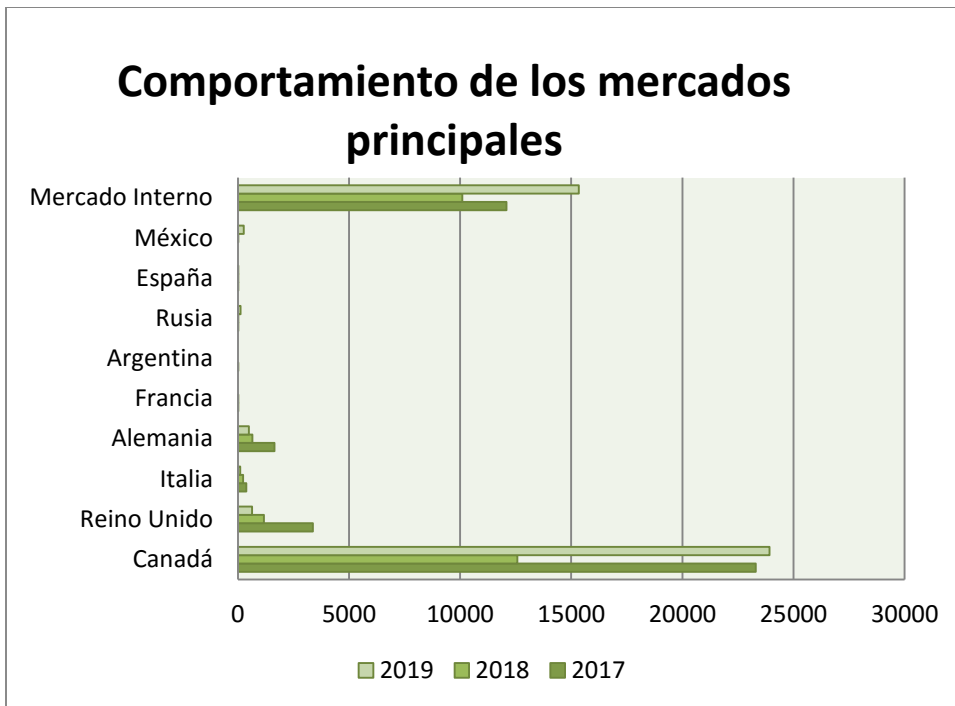


Figura 1.4: Comportamiento promedio de los mercados principales en polo turístico Gaviota.

Fuente: Elaboración propia.

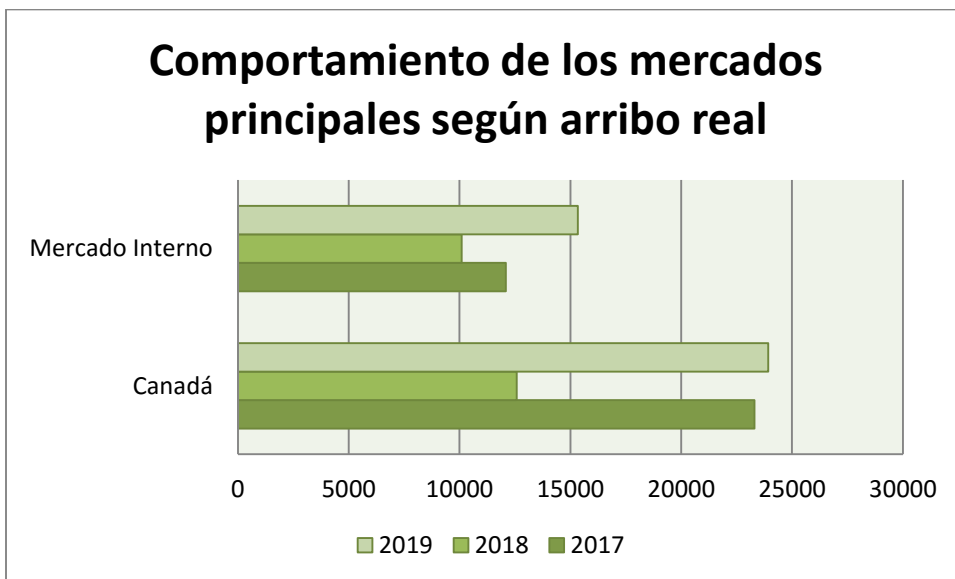


Figura 1.5: Comportamiento promedio de los mercados principales según arribo real en polo turístico Gaviota.

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO # 4

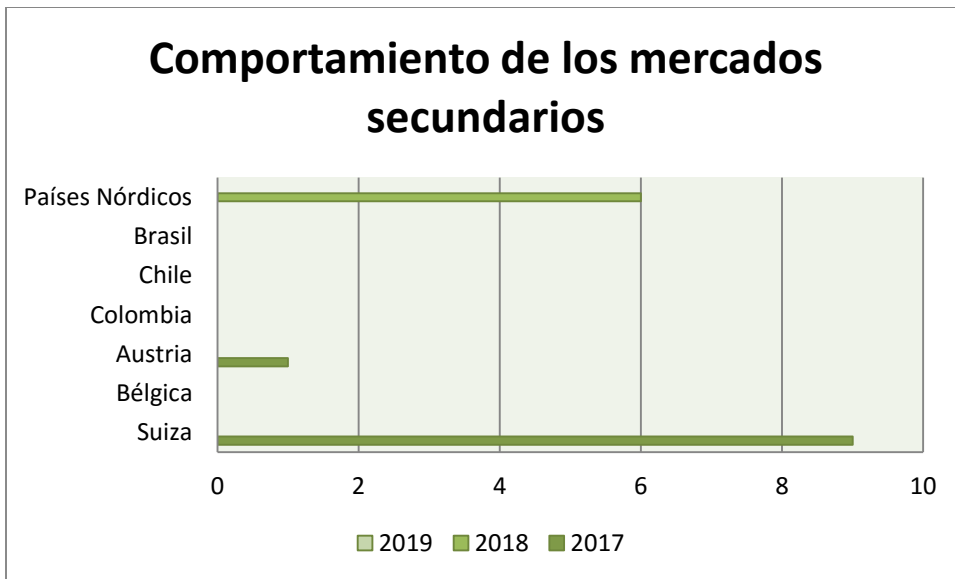


Figura 1.6: Comportamiento promedio de los mercados secundarios en polo turístico Gaviota.

Fuente: Elaboración propia.

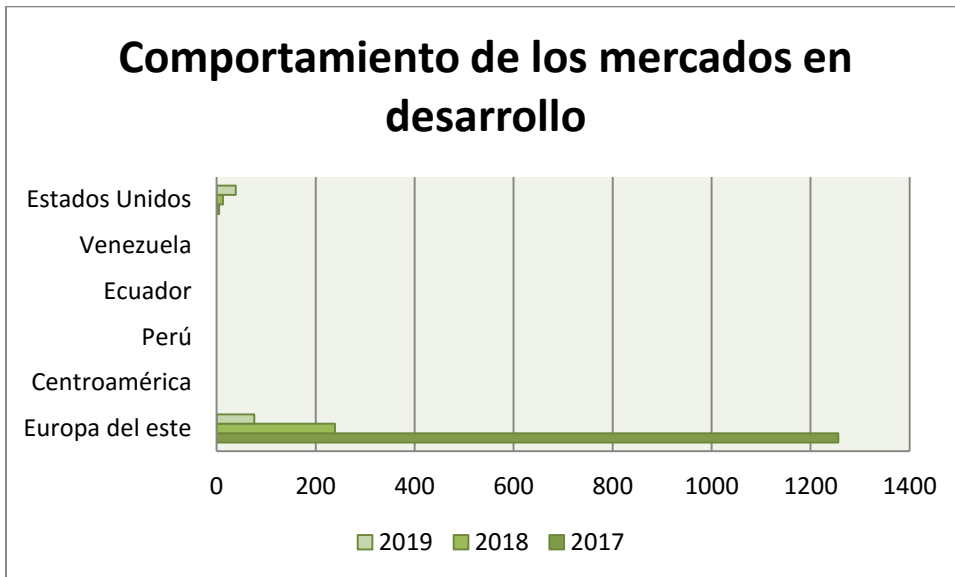


Figura 1.7: Comportamiento promedio de los mercados en desarrollo en polo turístico Gaviota..

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO # 5

Tabla 2.1 Prototipo de acciones de capacitación al equipo de trabajo durante la implementación del procedimiento.

Fases del Procedimiento	Acciones realizadas
Fase II. Evaluación del proceso de Investigación de Mercados	<p>Se constituye un equipo de trabajo integrado cuya cantidad debe oscilar entre (5-11) personas, deben incluirse miembros del Consejo de Dirección, especialistas de Calidad, trabajadores y consultores externos, a estos especialistas serán sometidas todas las decisiones tomadas durante el proceso de gestión de la calidad del proceso de IM. Además se impartirá una conferencia sobre Gestión de la Calidad en la IM. Se realizarán reuniones con el equipo de trabajo sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y procesamiento de datos en Microsoft Excel</li> <li>• Herramientas para la recopilación de información</li> </ul>
Fase III. Mejora integral de la IMA a través del método AMFE	<p>Se impartirán acciones de capacitación sobre temas relacionados con:</p> <p>Procesamiento de información y presentación de resultados</p> <p>Técnicas para la búsqueda de consenso</p> <p>Se aplicarán encuestas de satisfacción sobre el desempeño del proceso de implementación del procedimiento.</p> <p>Se realizará un taller de intercambio de experiencias con el personal del hotel, sobre los resultados obtenidos y el impacto pronosticado en la satisfacción del cliente.</p>

**Técnicas:** tormenta de ideas, revisión documental, conferencias y trabajo en grupo.

## ANEXO # 6

Tabla 2.14. Interrelación causas-insuficiencias

<b>Insuficiencias detectadas</b>			
<b>Puntuación ascendente (1-3)</b>			
<b>Debilidades</b>	<b>I1</b>	<b>I2</b>	<b>In</b>
<b>D1</b>	F1I1	F1I2	F1In
<b>D2</b>	F2I1	F2I2	F2In
<b>Dn</b>	FnI1	FnI2	FnIn
<b>Fi</b>	Media aritmética de la columna	Media aritmética de la columna	Media aritmética de la columna
Escala de evaluación: Rangos de la Tabla 2.13			

## ANEXO # 7

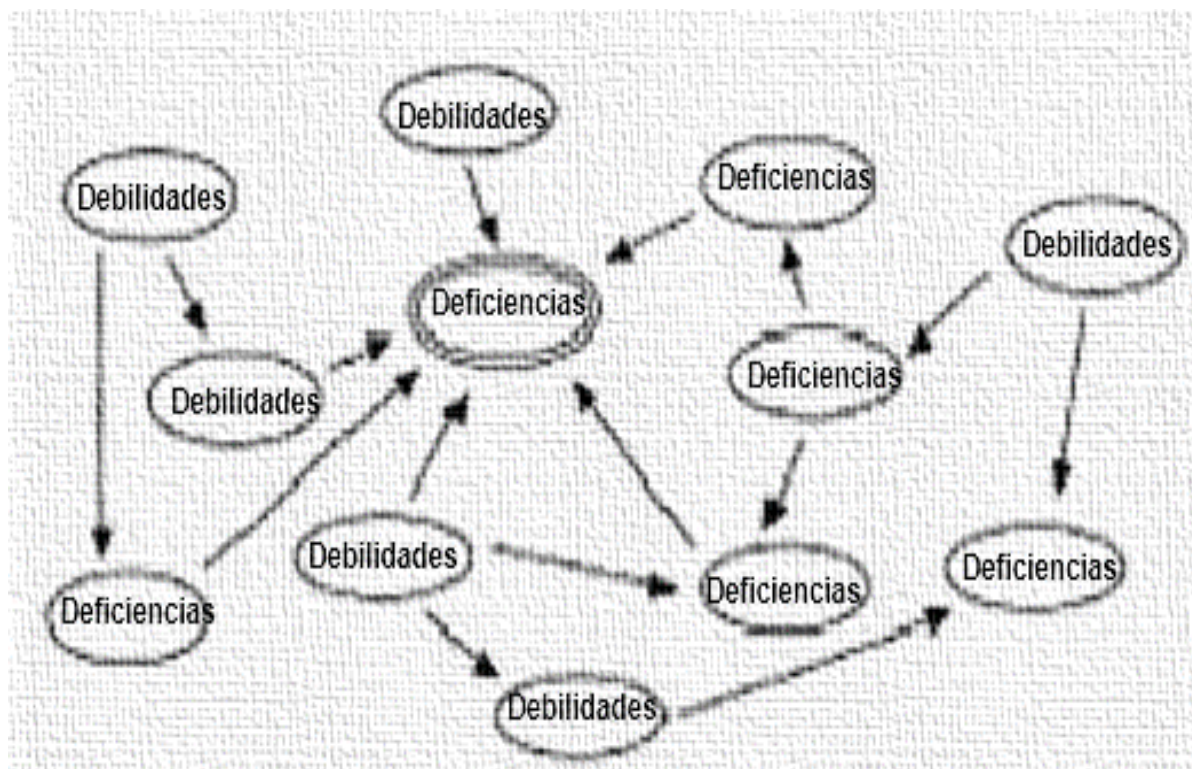


Figura 2.2 Esquema del Diagrama de Relaciones (direccional)

## ANEXO# 8

Tabla 2.15 Funciones y objetivos del proceso de IM

<b>Proceso</b>	Investigación de mercados
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Establecer la clasificación de los mercados (principales, secundarios, potenciales, otros)</li><li>2. Identificar los elementos (variables) que determinan el arribo de huéspedes</li><li>3. Establecer estrategias para atraer a los mercados potenciales</li><li>4. Contribuir al diseño de los servicios del hotel</li><li>5. Identificar las expectativas del mercado.</li></ol>

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018)

## ANEXO# 9

Tabla 2.16 Modos Potenciales de Fallo para el proceso de IM

Proceso	Función	Modo de Fallo
Investigación de mercados	Establecer la clasificación de los mercados (principales, secundarios, potenciales, otros)	Clasificación incorrecta de los mercados
	Identificar los elementos (variables) que determinan el arribo de huéspedes	No identificación de las variables Identificación de variables erróneas
	Establecer estrategias para atraer a los mercados potenciales	No establecimiento de las estrategias Establecimiento de estrategias incorrectas
	Contribuir al diseño de los servicios del hotel	Deficiencias en el diseño de los servicios del hotel Aporte insuficiente al diseño de los servicios del hotel
	Identificar las expectativas del mercado.	Identificación incorrecta de las expectativas No definición de las expectativas.

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018)



## ANEXO# 10

Tabla 2.17 Efectos Potenciales de Fallo para el proceso de IM

Proceso	Función	Fallo	
		Modo	Efectos
Investigación de mercados	Establecer la clasificación de los mercados (principales, secundarios, potenciales, otros)	Clasificación incorrecta de los mercados	Incorrecta proyección estratégica del hotel
	Identificar los elementos (variables) que determinan el arribo de huéspedes	No identificación de las variables	Falta de elementos para el pronóstico de la ocupación
		Identificación de variables erróneas	Incorrecto pronóstico de la ocupación
	Establecer estrategias para atraer a los mercados potenciales	No establecimiento de las estrategias	Arribo insuficiente de los mercados potenciales
		Establecimiento de estrategias incorrectas	Deficiencias en el programa de promoción
	Contribuir al diseño de los servicios del hotel	Deficiencias en el diseño de los servicios del hotel	Deficiencias en la calidad de los servicios
		Aporte insuficiente al diseño de los servicios del hotel	Desactualización del diseño de los servicios
	Identificar las expectativas del mercado.	Identificación incorrecta de las expectativas	Insatisfacción del cliente
		No definición de las expectativas.	Incorrecta evaluación de la percepción del cliente

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018)

## ANEXO# 11

Tabla 2.18 Causas Potenciales de Fallo para el proceso de IM

Proceso	Función	Fallo		
		Modo	Efectos	Causa
Investigación de mercados	Establecer la clasificación de los mercados (principales, secundarios, potenciales, otros)	Clasificación incorrecta de los mercados	Incorrecta proyección estratégica del hotel	Errores en la selección y recopilación de información
	Identificar los elementos (variables) que determinan el arribo de huéspedes	No identificación de las variables	Falta de elementos para el pronóstico de la ocupación	IM limitada a la perspectiva tendencial
		Identificación de variables erróneas	Incorrecto pronóstico de la ocupación	Inexistencia de métodos para la identificación de variables determinantes
	Establecer estrategias para atraer a los mercados potenciales	No establecimiento de las estrategias	Arribo insuficiente de los mercados potenciales	IM limitada a la perspectiva del diagnóstico e identificación de oportunidades
		Establecimiento de estrategias	Deficiencias en el programa de	La IM no se vincula con las

		incorrectas	promoción	acciones de promoción de los servicios
Contribuir al diseño de los servicios del hotel	Deficiencias en el diseño de los servicios del hotel	Deficiencias en la calidad de los servicios	Incorrecto análisis de la relación entre las expectativas del cliente y el diseño de los servicios	
	Aporte insuficiente al diseño de los servicios del hotel	Desactualización del diseño de los servicios	No se tienen en cuenta los resultados de la IM para la actualización de los servicios	
Identificar las expectativas del mercado.	Identificación incorrecta de las expectativas	Insatisfacción del cliente	Errores en el análisis variables de preferencia de los mercados	
	No definición de las expectativas.	Incorrecta evaluación de la percepción del cliente	No se tienen en cuenta variables de preferencia de los mercados	

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018)

## ANEXO# 12

Tabla 2.19 Sistemas de control actuales para el proceso de IM

Función	Fallo			Controles actuales
	Modo	Efectos	Causa	
Establecer la clasificación de los mercados (principales, secundarios, potenciales, otros)	Clasificación incorrecta de los mercados	Incorrecta proyección estratégica del hotel	Errores en la selección y recopilación de información	Revisión al proceso de IM
Identificar los elementos (variables) que determinan el arribo de huéspedes	No identificación de las variables	Falta de elementos para el pronóstico de la ocupación	IM limitada a la perspectiva tendencial	Revisión al procedimiento de IM
	Identificación de variables erróneas	Incorrecto pronóstico de la ocupación	Inexistencia de métodos para la identificación de variables determinantes	Revisión al procedimiento de IM
Establecer estrategias para atraer a los mercados potenciales	No establecimiento de las estrategias	Arribo insuficiente de los mercados potenciales	IM limitada a la perspectiva del diagnóstico e identificación de oportunidades	Revisión al procedimiento de IM
	Establecimiento de estrategias incorrectas	Deficiencias en el programa de promoción	La IM no se vincula con las acciones de promoción de los servicios	Revisión al procedimiento de IM Revisión del procedimiento de promoción de los servicios

Contribuir al diseño de los servicios del hotel	Deficiencias en el diseño de los servicios del hotel	Deficiencias en la calidad de los servicios	Incorrecto análisis de la relación entre las expectativas del cliente y el diseño de los servicios	Revisión al procedimiento de IM Revisión del procedimiento de diseño de los servicios
	Aporte insuficiente al diseño de los servicios del hotel	Desactualización del diseño de los servicios	No se tienen en cuenta los resultados de la IM para la actualización de los servicios	Revisión al procedimiento de IM Revisión del procedimiento de diseño de los servicios
Identificar las expectativas del mercado.	Identificación incorrecta de las expectativas	Insatisfacción del cliente	Errores en el análisis de variables de preferencia de los mercados	Revisión al procedimiento de IM Revisión del procedimiento de diseño de los servicios Revisión del procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente
	No definición de las expectativas.	Incorrecta evaluación de la percepción del cliente	No se tienen en cuenta variables de preferencia de los mercados	Revisión al procedimiento de IM Revisión del procedimiento de diseño de

				los servicios Revisión del procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente
--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018)

## ANEXO# 13

Tabla 2.20 Tabla de Gravedad del Fallo para la IM en entidades hoteleras

<b>Criterio</b>	<b>Clasificación</b>
Irrazonable esperar que el fallo produjese un efecto perceptible en el rendimiento del servicio. Probablemente los servicios hoteleros no percibirán el fallo.	1
Baja gravedad debido a la escasa importancia de las consecuencias del fallo, que causarían una ligera afectación a los servicios hoteleros.	2 3
Moderada gravedad del fallo que causaría ciertas afectaciones a los servicios hoteleros, pudiendo representar modificaciones en el diseño, promoción y prestación.	4 5 6
Alta clasificación de la gravedad debido a la naturaleza del fallo, que causa un alto grado de afectación a los servicios hoteleros. Implica grandes modificaciones en el diseño, promoción y prestación.	7 8
Muy alta clasificación de la gravedad que implica afectación total a los servicios hoteleros.	9 10

## ANEXO# 14

Tabla 2.21 Tabla de Ocurrencia del Fallo para la IM en entidades hoteleras

<b>Criterio</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Probabilidad</b>
Remota probabilidad de ocurrencia. Sería irrazonable esperar que se produjera el fallo.	1	0.0001
Baja probabilidad de ocurrencia. Ocasionalmente podría producirse un número relativo bajo de fallos.	2 3	0.0002 0.0005
Moderada probabilidad de ocurrencia. Asociado a situaciones similares que hayan tenido fallos esporádicos, pero no en grandes proporciones.	4 5 6	0.001 0.002 0.008
Alta probabilidad de ocurrencia. Los fallos se presentan con frecuencia	7 8	0.01 0.02
Muy alta probabilidad de ocurrencia. Se producirá el fallo, casi con total seguridad.	9 10	0.05 0.1



## ANEXO# 15

Tabla 2.22 Tabla de Detección del Fallo para la IM en entidades hoteleras

Criterio	Clasificación	Probabilidad
Remota probabilidad de que el defecto afecte los servicios. Casi completa fiabilidad de los controles.	1	0.0001
Baja probabilidad de que el defecto perjudique los servicios, ya que de producirse sería detectado por los controles o en otros procesos.	2 3	0.0002 0.0005
Moderada probabilidad de que el defecto perjudique los servicios.	4 5 6	0.001 0.002 0.008
Alta probabilidad de que el defecto perjudique los servicios, debido a la baja fiabilidad de los controles existentes.	7 8	0.01 0.02
Muy alta probabilidad de que el defecto perjudique los servicios. Asociado generalmente a la inexistencia de controles o no ejecución de estos.	9 10	0.05 0.1

## ANEXO# 16

Tabla 2.23 Método de Concordancia de Kendall para la jerarquización de las soluciones

Nr.	Soluciones propuestas	Grado de prioridad concedido.
1		
...		
...		
K		

## ANEXO# 17

Tabla 2.24 Ponderación del criterio de los expertos

Nr.	Atributos	Opiniones los Expertos			$\Sigma A_{ij}$	$\Delta_i$	$\Delta_i^2$
		1	.....	M			
1							
...							
...							
k							

$$T = \frac{\sum A_{ij}}{n} \quad (18) \quad \Delta_i = \sum A_{ij} - T \quad (19) \quad \Delta_i^2 = (\sum A_{ij} - T)^2 \quad (20)$$

$$W = \frac{12 * \sum (\Delta_i - T)^2}{m^2 (k^3 - k)} \quad (21)$$

ANEXO# 18

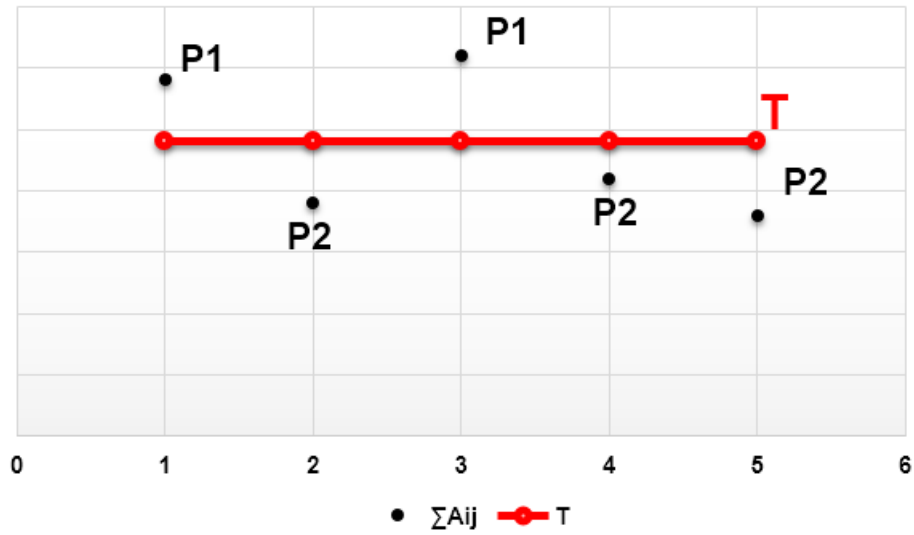


Figura 2.3 Gráfico de prioridades para las medidas

## ANEXO# 19

### Encuesta aplicada al grupo de expertos para la valoración del procedimiento propuesto

A continuación, se muestra una propuesta de procedimiento para gestionar la calidad del proceso de IM en entidades hoteleras.

El procedimiento ha sido confeccionado sobre la base del estudio de metodologías y procedimientos existentes para gestionar la calidad del proceso de IM en entidades hoteleras, buscando la posibilidad de contextualizarlos al objetivo de la investigación. Nos urge su valoración del mismo, por lo que le agradecemos que complete la información solicitada y responda con transparencia las cuestiones siguientes:

Marque con una X si usted considera que la propuesta realizada posee las cualidades siguientes:

Cualidades	Presencia
Utilidad práctica	
Importancia	
Vigencia	
Validez	
Valor metodológico	
Adaptabilidad	

**Sugerencias:**

**Muchas Gracias**

## ANEXO# 20

Tabla 2.26. Frecuencia absoluta para el Método Delphi

ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	NR	TOTAL
Utilidad práctica	16	1	0	0	0	17
Importancia y Vigencia	15	2	0	0	0	17
Validez	16	1	0	0	0	17
Valor metodológico	15	2	0	0	0	17
Adaptabilidad	15	2	0	0	0	17
Integralidad	17	0	0	0	0	17
Actualización	17	0	0	0	0	17

Tabla 2.27 Determinación de los puntos de corte

ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	Suma	Promedio	N - Prom.
Utilidad práctica	1,56	3,49	3,49	3,49	12,03	3,01	0,03
Importancia y Vigencia	1,19	3,49	3,49	3,49	11,66	2,92	0,12
Validez	1,56	3,49	3,49	3,49	12,03	3,01	0,03
Valor metodológico	1,19	3,49	3,49	3,49	11,66	2,92	0,12
Adaptabilidad	1,19	1,56	3,49	3,49	9,73	2,43	0,61
Integralidad	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,45
Actualización	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,45
Suma	13,67	22,5	24,43	24,43	85,03		
Punto de corte	1,95	3,21	3,49	3,49	12,15	3,03	=N(Pro.Ge)

Tabla 2.28 Conclusiones generales

ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	NR

Utilidad práctica	<b>Si</b>	-	-	-	-
Importancia y Vigencia	<b>Si</b>	-	-	-	-
Validez	<b>Si</b>	-	-	-	-
Valor metodológico	<b>Si</b>	-	-	-	-
Adaptabilidad	<b>Si</b>	-	-	-	-
Integralidad	<b>Si</b>	-	-	-	-
Actualización	<b>Si</b>	-	-	-	-