

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“Diseño de estrategias basadas en la mejora de calidad en el servicio
hotelero mediante el uso de la metodología QFD: Estudio de caso Hotel
Misión Tlaxcala”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

LIC. TANIA FIERRO CORONA

DIRECTOR:

M.A. MA. ELIZABETH MONTIEL HUERTA

CO-DIRECTOR

DRA. ALEJANDRA TORRES LÓPEZ

Apizaco, Tlaxcala a Septiembre de 2016



TECNOLOGICO NACIONAL DE MEXICO
Instituto Tecnológico de Apizaco

Apizaco, Tlax., 10 de Agosto de 2016

No. OFICIO: DEPI/255/16

ASUNTO: Se Autoriza Impresión de Tesis de Grado.

LIC. TANIA FIERRO CORONA,
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA
EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA
No. de Control: **M14370008**
PRESENTE.

Por este medio me permito informar a usted, que por aprobación de la Comisión Revisora asignada para valorar el trabajo, mediante la Opción: I **Tesis de Grado por Proyecto de Investigación**, de la **Maestría en Ingeniería Administrativa**, que presenta con el tema: "**DISEÑO DE ESTRATEGIAS BASADAS EN LA MEJORA DE CALIDAD EN EL SERVICIO HOTELERO MEDIANTE EL USO DE LA METODOLOGIA QFD: ESTUDIO DE CASO HOTEL MISION TLAXCALA**" y conforme a lo establecido en el Procedimiento para la Obtención del Grado de Maestría en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios de Posgrado e Investigación a mi cargo le emite la:

AUTORIZACION DE IMPRESION

Debiendo entregar un ejemplar del mismo debidamente encuadernado y seis copias en CD en formato PDF, para presentar su Acto de Recepción Profesional a la brevedad.

Sin otro particular por el momento, le envío un cordial saludo.

ATENTAMENTE

*PENSAR PARA SERVIR, SERVIR PARA TRIUNFAR**


DR. JOSÉ FEDERICO CASCO VASQUEZ
JEFÉ DE LA DIVISION DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACION.



Secretaría de Educación Pública
Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios de Posgrado
e Investigación

JFCV/JLCG*mebr

Consecutivo.



Carretera Apizaco-Tehuacan, Esq. con Av. Instituto Tecnológico S/A
Ciudad Apizaco, Tlaxcala, México
C.P. 90300 Apizaco, Tlax. Tel: 766 8124141 y 76 19 600001 Fax:
www.itapizaco.edu.mx



Proceso de certificación
EFECTIVO
CUMPLIENDO CON
REQUISITOS
EFECTIVO
CERTIFICACION
INTERNACIONAL

Apizaco, Tlax.: 02 de Agosto de 2016

ASUNTO: Aprobación del trabajo de Tesis de Maestría.

DR. JOSE FEDERICO CASCO VASQUEZ
JEFE DE LA DIVISION DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACION,
P R E S E N T E.

Por este medio se le informa a usted, que los integrantes de la **Comisión Revisora** para el trabajo de tesis de maestría que presenta la **LIC. TANIA FIERRO CORONA**, con número de control **M14370008** candidata al grado de **Maestra en Ingeniería Administrativa** y egresada del **Instituto Tecnológico de Apizaco**, cuyo tema es: **"DISEÑO DE ESTRATEGIAS BASADAS EN LA MEJORA DE CALIDAD EN EL SERVICIO HOTELERO MEDIANTE EL USO DE LA METODOLOGIA QFD: ESTUDIO DE CASO HOTEL MISION TLAXCALA"**, fue:

A P R O B A D O

Lo anterior, al valorar el trabajo profesional presentado por la candidata y constatar que las observaciones que con anterioridad se le marcaron así como correcciones sugeridas para su mejora ya han sido realizadas.

Por lo que se avala se continúe con los trámites pertinentes para su titulación.

Sin otro particular por el momento, le envié un cordial saludo.

LA COMISION REVISORA

M.A. MA. ELIZABETH MONTIEL HUERTA

DRA. ALEJANDRA TORRES LOPEZ

M. A. KATHY LAURA VARGAS MATAMOROS

DR. MIGUEL ANGEL RODRIGUEZ LOZADA

C p.- Interesado

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios que me ha guiado en cada paso que doy en mi vida, por iluminar siempre mi camino y fortalecerme en momentos de debilidad así como en los momentos felices llenos de aprendizaje, experiencias y convivencias.

A mis padres Irma y Tomás que son mi apoyo incondicional en cada decisión que he tomado en la vida y sobre todo por ser mi ejemplo a seguir, pues ellos son los que me impulsan a siempre seguir adelante, a ellos les debo todo lo que soy ahora.

Les doy gracias a mis hermanas Brenda y Lupita por estar conmigo siempre, apoyarme y entenderme a lo largo de esta etapa de mi vida.

Gracias a mis profesores por compartirme sus conocimientos y enseñanzas, en especial quiero agradecer a la M.A. Elizabeth Montiel por su confianza, paciencia, conocimientos y por ofrecerme su bonita amistad, pues de ella he aprendido mucho y fue una parte fundamental para el desarrollo de esta investigación así como lo fue todo mi comité tutorial.

Agradezco a mis amigos Bernie y Ale por estar siempre conmigo, por su apoyo, su amistad y por tantos momentos que pasamos juntos, y sobre todo por creer en mí.

RESUMEN

La presente tesis se basa en el diseño de estrategias de mejora de calidad en el servicio mediante el uso de la metodología Despliegue de Función de calidad (QFD) para el Hotel Misión Tlaxcala.

Se utilizan diversas herramientas que colaboran con el desarrollo de la metodología y la matriz de calidad como lo son; un análisis FODA que da pauta a la obtención de las matrices Evaluación de Factores Externos (EFE) y Evaluación de Factores Internos (EFI), así como la medición de la satisfacción del cliente, un análisis de evaluación con la competencia, blitz QFD para identificar las necesidades del cliente y finalmente diagramas de afinidad que colaboran a organizar y priorizar las necesidades detectadas.

Posteriormente para la creación de la matriz o casa de la calidad se utiliza el software “QFD Capture, Professional Edition”, versión de prueba; que permite analizar la información con mejor precisión.

En el primer apartado se observan algunos antecedentes que dan pauta a la descripción del problema, se enuncian los objetivos tanto general como los específicos así como la hipótesis y se justifica la investigación. El primer capítulo refiere a los fundamentos que sustentan la investigación como lo son el estado del arte con aportaciones de diferentes investigadores referente a los tres ejes epistemológicos derivados del título del trabajo, como el marco teórico y contextual de la empresa. En el segundo capítulo se expone la metodología a utilizar que como es mencionado al inicio parte del desarrollo de un FODA hasta el seguimiento de la metodología QFD que permite el diseño de las estrategias. En lo que respecta al tercer capítulo se presentan los resultados de la investigación después de dar seguimiento a la metodología y se plantean la propuesta de las estrategias de mejora de la calidad en el servicio. Por último se encuentran las conclusiones que brindan un panorama general de los resultados de la investigación así como del cumplimiento de la hipótesis y objetivos, en este apartado también se mencionan las recomendaciones del proyecto y trabajos futuros.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
i. Descripción del problema	i
iii. Hipótesis	iii
vi. Objetivos	iii
Objetivo General	iii
Objetivos específicos	iii
v. Justificación	iii
vi. Alcances y limitaciones	v
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS	1
1.1. ESTADO DEL ARTE	1
1.1.1. Calidad en el servicio	1
1.1.2. QFD (Despliegue de Función de Calidad)	4
1.1.3. Estrategias	8
1.2. MARCO TEÓRICO	9
1.2.1. Calidad	10
1.2.2. Calidad como ventaja competitiva	11
1.2.3. Servicio	11
2.2.3.1 Características de los servicios	12
1.2.3.2. Criterios para evaluación del servicio	12
1.2.4. Calidad en el servicio	13
1.2.6. Satisfacción del cliente	14
1.2.6.1. Elementos de la Satisfacción del Cliente	15
1.2.7. Relación entre calidad en el servicio y satisfacción del cliente	16
1.2.8. Despliegue de Función de Calidad (QFD)	17
1.2.8.1. Origen de QFD	18
1.2.8.2. Beneficios de QFD	19
1.2.8.3. Fases del QFD para empresas de servicios	20
1.2.8.4. Casa de la calidad	21
1.2.8.5. Pasos para realizar el QFD	22
1.2.8.6. Herramientas de apoyo para la realización de un QFD	25
1.2.9. Estrategia	26
1.2.9.1. Cómo se elabora una estrategia	27
1.2.9.2.1. Estrategias competitivas	28
1.2.9.2.2. Matriz producto/mercado	29

1.3. MARCO CONTEXTUAL	30
1.3.1. Turismo global	30
1.3.2. Ocupación hotelera en México.....	32
1.3.3. Tipos de turismo.....	34
1.3.3. Empresa Hotel Misión Tlaxcala.....	35
CAPITULO II: METODOLOGÍA.....	38
2.1. Tipo de investigación	38
2.2. Análisis situacional	39
2.3 Metodología QFD.....	42
2.3.1. Obtener la voz del cliente.....	43
2.3.1.1 Unidades de análisis.....	44
2.3.1.2. Determinación del tamaño de la muestra	44
2.3.1.3. Satisfacción del cliente	46
2.3.1.6. Organizar y priorizar las necesidades del cliente	48
2.3.1.7. Determinación de las características técnicas (COMO´s).....	53
CAPÍTULO III. RESULTADOS	60
3.1. Matrices EFE y EFI.....	60
3.2. Resultados derivados en la metodología QFD	63
3.2.3. Necesidades del cliente y características técnicas.	65
3.2.4. Análisis competitivo.....	66
3.2.5. Construcción de la casa de calidad a través del QFD.....	68
3.3. Diseño de estrategias.....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
Bibliografía.....	73
ANEXO 1. Hoteles Misión.....	76
ANEXO 2. Encuesta aplicada por el hotel	78
ANEXO 3. Blitz de QFD.....	79
ANEXO 4. Diagramas de afinidad	83
ANEXO 5. Casa de la calidad (QFD)	85

ANEXO 6. Desarrollo de estrategias de mejora.....	87
ANEXO 7. Formato para especificaciones de paquetes.....	92
ANEXO 8. Formato de check list.....	96
ANEXO 9. Formato de órdenes de trabajo para acciones correctivas y preventivas.....	97
ANEXO 10. Formato de fichas de control de equipo y maquinaria.....	98
ANEXO 11. Formato de control en el pedido de compras.....	99
ANEXO 12. Formato para que el cliente mencione el nombre de la persona que mejor lo atendió en restaurante.	100
ANEXO 13. Paquetes para el restaurante.....	101
ANEXO 14. Diagnóstico de internet.....	103
ANEXO 15. Presupuestos	104
Presupuesto de mobiliario para habitaciones.....	104
Presupuesto para sistema de internet	105
Presupuesto para equipo de cómputo	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Pronóstico de ocupación de enero a agosto del 2015	ii
Tabla 1.3. Similitudes y diferencias entre calidad del servicio y satisfacción del cliente.....	17
Tabla 1.4. Clasificación de necesidades del cliente.....	23
Tabla 1.5. Formato de captura de verbalizaciones y necesidades del cliente.....	23
Tabla 1.6. Elementos del parámetro de diseño.....	24
Tabla 1.7. Concentrado de Herramientas de apoyo para la realización de un QFD.....	25
Tabla 1.8. Ranking mundial de turistas internacionales en el 2014	31
Tabla 1.9. Actividad hotelera en el primer semestre del 2015	33
Tabla 1.10. Clasificación hotelera y número de cuartos en el estado de Tlaxcala	33
Tabla 1.11. Tipos de turismo	34
Tabla 2.1. Matriz FODA, Hotel Misión Tlaxcala	40
Tabla 2.2. Matriz de congruencia	43
Tabla2.3. Ocupación de enero a agosto 2015.....	44
Tabla 2.4. Selección de la muestra	45
Tabla 2.5. Selección de intervalo	45
Tabla 2.6. Asignación de valores para la ponderación.....	46
Tabla 2.7. Organización y priorización de las necesidades.....	49

Tabla 2.8. Características técnicas.....	53
Tabla 3.1. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	60
Tabla 3.2. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)	61
Tabla 3.3. Satisfacción del cliente en cada indicador.....	63
Tabla 3.4. Demandas más importantes para el cliente	65
Tabla 3.5. Análisis de competencia	66

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRAFICAS

Figura 1.1. Ejes epistemológicos de la investigación.....	1
Figura 1.2 Fases de QFD para servicios	21
Figura 1.3. Casa de la Calidad.....	22
Figura 1.5. Hotel Misión Tlaxcala.....	36
Figura 1.6. Estructura de comité corporativo Hotel Misión Tlaxcala	37
Figura 2.1. Metodología general.....	38
Figura 2.2. Metodología	39
Figura 2.3. Software “QFD Capture, Professional Edition”	47
Figura 2.4. Tabla de los QUE´s y su valor	52
Figura 2.4. Ponderación de Dirección de mejoramiento	54
Fuente: Tomada de QFD Capture, Professional Edition (2015).	55
Figura 2.6. Valores para relacionar las características técnicas	55
Figura 2.7. Relación entre los COMO´s	56
Figura 2.8. Relación de las características técnicas.....	56
Figura 2.10. Valores para correlación	57
Figura2.11. Ejemplo de tabla de correlación.....	58
Figura 2.12. Ejemplo de correlación entre QUE´s y COMO´s en la matriz QFD.....	59
Figura 3.1. Gráfica de la satisfacción del cliente.....	64

INTRODUCCIÓN

La competitividad que existe en la actualidad entre las empresas es cada vez más fuerte, pues la tecnología avanza de manera continua por lo que se debe estar al día. La calidad en el servicio es parte fundamental para el logro de la satisfacción del cliente cubriendo sus necesidades y agregándole valor para crear una ventaja competitiva para alcanzar el posicionamiento en el mercado.

La importancia de la calidad se lleva a cabo a través de las personas que colaboran en la empresa, por medio de sus actitudes en el trabajo, por lo que debe existir un líder que organice al equipo de trabajo para que los productos o servicios sean de calidad (Aleman, 2002).

Existen diversas herramientas para la gestión de la calidad, con el fin de evitar que los clientes queden insatisfechos con los servicios brindados.

El QFD (Despliegue de Función de Calidad) es una de esas herramientas basada en el diseño o rediseño de productos y servicios a través de la voz del cliente para lograr su satisfacción (QFD Institute, 2015).

La Voz del Cliente es una herramienta que ayuda a crear todas las actividades necesarias de la organización para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Con ella se busca mejorar la coordinación en el interior de la misma, reducir los procesos ineficientes y, aumentar la rentabilidad y la fidelidad de los clientes (FUNDIBEQ 2015).

Es por ello que el objetivo de este proyecto es la mejora de la calidad en el servicio en el Hotel Misión Tlaxcala, tomando como base el uso de la metodología QFD para diseñar estrategias competitivas que permitan a la empresa permanecer y ser líder en el mercado.

i. Descripción del problema

En la actualidad las empresas requieren de competitividad y buenas estrategias que le generen un posicionamiento y así puedan mantenerse en el mercado. Esto se puede lograr a través de la mejora de la calidad en el servicio obteniendo la satisfacción del cliente.

El hospedaje es un servicio que debe ser brindado con gran calidad, pues muchas veces es difícil obtener la satisfacción del cliente. Sin embargo la ocupación hotelera en los últimos años ha aumentado del 60% al 80% dependiendo de la temporada vacacional. La Secretaría de Turismo, reporta que en México el número de cuartos disponibles se mantiene en cifras cercanas a los 500 mil cuartos.

En la semana del 13 al 19 de julio 2015 el volumen de cuartos ocupados en el estado de Tlaxcala promedio fue de 236, 004, lo cual significó un incremento del 2.6% y el número de cuartos disponibles aumentó en un 1.7% respecto al mismo periodo del año anterior en los 70 principales destinos (DATATUR, 2015).

El Hotel Misión Tlaxcala actualmente a pesar de contar con gran afluencia de visitantes no le permite alcanzar los objetivos presupuestados en cuanto a la ocupación en ciertos meses del año, lo cual se puede observar en la tabla 1, en la que se muestra un concentrado de los pronósticos y la ocupación real en el primer semestre del año 2015.

Tabla 1.1. Pronóstico de ocupación de enero a agosto del 2015

	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO	
	% DE OCUPACIÓN	CUARTOS NOCHE														
PRESUPUESTO	46%	1455	49%	1400	56.90%	1800	50.60%	1547	42.71%	1350	42.20%	1290	61.03%	1939	49.70%	1570
REALIDAD	23.44%	706	31.61%	855	34.05%	1023	35.38%	1036	52.32%	1610	71.64%	2127	83.91%	2608	59.51%	1824
	22.5600%	749	17.3900%	545	22.85%	777	15.22%	511	-9.61%	-260	-29.44%	-837	-22.88%	-669	-9.81%	-254

Fuente: Elaboración propia (2015).

En los meses de mayo a agosto se cumplieron los pronósticos de ocupación, sin embargo en los meses de enero a abril no se alcanzaron los objetivos, lo que provoca a la empresa no cumplir las metas establecidas.

Por tal motivo, en la realización de esta investigación se busca conocer si el cliente se encuentra satisfecho con el servicio así como identificar el cumplimiento de sus requerimientos a lo largo de su estancia, para posteriormente analizar la información y diseñar estrategias de mejora que permitan a la empresa mantenerse y crecer de manera competitiva en la región.

iii. Hipótesis

Mediante el desarrollo de la metodología QFD es posible identificar la voz del cliente y priorizar las necesidades que permitan el diseño de las estrategias de mejora de la calidad en el servicio para el Hotel Misión Tlaxcala.

vi. Objetivos

Objetivo General

Diseñar estrategias de mejora de calidad en el servicio al cliente a través de la metodología QFD, para propiciar que la empresa sea competitiva y permanezca en el mercado regional.

Objetivos específicos

- Buscar literatura que proporcione las herramientas que fundamenten el marco teórico y estado del arte.
- Realizar un análisis situacional y competitivo de la empresa para tener un panorama actual de la misma.
- Conocer el nivel de satisfacción de los huéspedes de acuerdo al servicio ofrecido para identificar si la empresa cumple con su objetivo de lograr un 95% de satisfacción.
- Capturar los datos de la encuesta de satisfacción que tiene implementada la empresa en su Sistema de Gestión de Calidad de los meses de junio y julio del 2015.
- Analizar la información obtenida y utilizar la metodología QFD para proponer estrategias competitivas que colaboren con la mejora de calidad y permitan la competitividad en el mercado.

v. Justificación

Hoy en día, la competitividad en las empresas y la economía dependen de la calidad del producto o servicio y los clientes han sido el principal factor que lo determina. Las empresas siempre deben estar a la expectativa del cliente y satisfacer sus necesidades por medio de la creación de estrategias competitivas es la clave del éxito o fracaso.

La industria de los servicios enfrenta un reto especial; satisfacer las necesidades de sus clientes, sin dejar de ser empresas competitivas. La satisfacción del cliente va estrictamente

relacionada con la percepción del mismo en lo que respecta a la calidad en el servicio por lo que se puede decir que las necesidades se vuelven prioridad. Sin embargo muchas de las veces, las empresas suelen definir esas necesidades de forma subjetiva, y se basan en lo que el personal cree que los clientes necesitan sin escuchar la verdadera voz del cliente.

En los últimos años la industria de los servicios en Tlaxcala ha generado una considerable parte los ingresos económicos, pues en el cuarto trimestre del 2014 aumentó en un 4.4%. Siendo estas actividades las que más influyeron en el comportamiento de la entidad (SE, 2015).

El turismo en Tlaxcala opera actualmente con diversas iniciativas que contribuyen al crecimiento y desarrollo del sector turístico en un 5% positivamente del año 2011 al 2012.

El estado de Tlaxcala muestra un aumento en lo que respecta a cuartos ocupados en un 1.8% del 2014 al 2015 (DATATUR 2015).

Dentro de las múltiples herramientas de calidad, existe una que relaciona los requerimientos del cliente con el servicio, y que además se basa en la voz de cliente; Quality Function Deployment (QFD), por lo que esta investigación utilizará esta herramienta como base metodológica, aplicada a una empresa de servicios.

Cuando se escucha la voz del cliente es necesario definir sus necesidades, así como priorizarlas de manera objetiva, mediante el uso de herramientas que faciliten el trabajo y garanticen resultados confiables.

Hablando de el caso específico de la investigación, es indispensable cumplir con los estándares y requerimientos de los huéspedes en un hotel, así como prestar los servicios necesarios para cumplir sus expectativas y lograr su satisfacción, logrando que el cliente regrese.

El objetivo de esta investigación se enfoca al desarrollo de estrategias competitivas de mejora, a través de la aplicación del QFD, que en su futura aplicación lograrían la satisfacción del cliente así como la permanencia en el mercado como empresa líder consiguiendo la fidelidad del cliente.

vi. Alcances y limitaciones

A continuación se presentan los alcances y las limitaciones pertenecientes a esta investigación.

Alcances:

Alcance teórico

Esta investigación abarcará hasta el diseño de estrategias competitivas para la mejora de calidad mediante la herramienta QFD aplicado a una empresa de servicios, mediante el cumplimiento de cada uno de los objetivos plasmados anteriormente

Alcance geográfico

Hotel Misión Tlaxcala

Alcance temporal

La investigación se desarrollará en el tiempo comprendido de agosto de 2014 a julio del 2016.

Limitaciones:

- Tiempo designado para realizar la investigación.
- Falta de recursos económicos para llevar a cabo el proyecto.
- Otra limitante que debe tomarse en cuenta es el acceso a la información ya que no siempre se podrá obtener la información requerida.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS

1.1. ESTADO DEL ARTE

En este apartado se presenta una compilación de estudios realizados, para tener conocimientos de las aplicaciones actuales en lo que respecta a la calidad en el servicio, despliegue de la función de calidad y estrategias de competitividad a nivel internacional, nacional y local, con el fin de tener un panorama referente a la investigación que se está llevando a cabo.

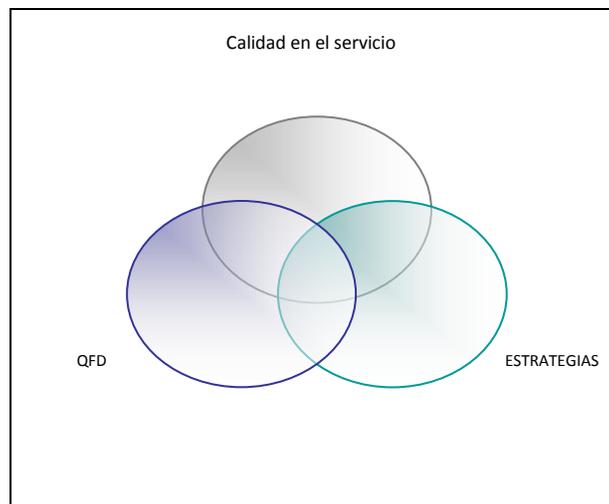


Figura 1.1. Ejes epistemológicos de la investigación
Fuente: Elaboración propia (2015).

1.1.1. Calidad en el servicio

Otra temática que sustenta la presente investigación, es la de calidad en el servicio. A continuación se presentan las particularidades del desarrollo en este eje epistemológico.

Con el artículo “La satisfacción del usuario como indicador de calidad en un servicio de medicina nuclear” presentado por García, Soriano, & Pblete (2008), pretendieron valorar el grado de satisfacción e insatisfacción de los pacientes que utilizan el servicio de medicina nuclear en un hospital de España. Para tal fin, emplearon como método el diseño un cuestionario con preguntas cerradas, de escala numérica y algunas preguntas abiertas,

considerando diferentes dimensiones de calidad del servicio relacionadas con todo el proceso que se lleva a cabo con la utilización de este servicio. Por otro lado para conocer la insatisfacción se tomaron en cuenta las quejas escritas. Una vez analizados los resultados se afirmó que existía una alta satisfacción y en cuanto a la insatisfacción se basaba principalmente en la lista de espera de los pacientes.

En un artículo presentado por Serrano, López , & García (2008), denominado la “Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva de managment”, fue un proyecto desarrollado en la Universidad de Cantabria, España, con el que hicieron una revisión de la literatura sobre la calidad en el servicio enfocada a la implantación de calidad, para así sintetizar y efectuar una estructura de los conocimientos y poder plantear sugerencias sobre investigaciones futuras. El estudio realizado indica que los temas vinculados con la calidad y la gestión han adquirido una mayor importancia estratégica en las empresas, prestando más atención al marketing ya que existen diversas contribuciones que provienen del ámbito administrativo. Por consecuencia, argumentan que la mayoría de las investigaciones se fundamentan y se basan en los métodos de Total Quality Managment (TQM), con lo que afirman que en el contexto de empresas de servicios las investigaciones son escasas y que han empezado a cubrirse poco a poco, pues las empresas manufactureras y de servicios son diferentes en lo que respecta a la Calidad Total. Sin embargo algunos investigadores plantean que la gestión de la calidad tiene una orientación universal, mientras que otros mantienen que la implicación de los consumidores de los servicios hace a estas organizaciones diferentes de las manufactureras.

En un artículo presentado por Escobar & Cadrazco (2011), referente a la “Matriz de Inteligencia Hotelera”, exponen la creación de un proceso de mejoramiento del marketing de servicios en el sector hotelero de Santiago de Tolú, Colombia, adoptando el modelo sobre las brechas en la calidad del servicio propuesto por Parasuraman, Zeithml y Berry, basado en las expectativas y la percepción del cliente, apoyándose también en el método de Investigación Acción-Participación para así poder crear la propuesta de una Matriz de Inteligencia Hotelera. Con el uso de estas herramientas de calidad pudieron identificar con éxito las principales brechas que existen en el servicio hotelero, siendo estas el no saber lo que el cliente espera, la segunda brecha se basa en so saber seleccionar el diseño ni estándares del servicio correcto y

la última brecha se enfoca en no igualar el desempeño con lo prometido, éstas provocadas principalmente por falta de publicidad y malas relaciones públicas.

Esta investigación dio pauta a proponer acciones y estrategias para mejorar la calidad en la prestación del servicio hotelero y como consecuencia aumentar el promedio de ocupación en el año.

En una tesis de maestría presentada por Escobar E. (2008), dirige su investigación a la mejora de la calidad en servicios hoteleros por medio de la determinación de la imagen pública de un hotel en Camaguey, Cuba, tomando como base el análisis de la relación que existe entre la imagen de una organización y la calidad por medio de la escuela nórdica y norteamericana sobre la calidad de los servicios. Estas herramientas permitieron identificar algunas dimensiones de calidad e indicadores fundamentales para el estudio y análisis de la imagen pública del hotel. Como aportación importante se elaboró un instrumental, que pudiera ser de utilidad para otras organizaciones que decidan estudiar esta problemática.

En un estudio realizado por Caterina (2009), analiza la calidad otorgada por el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (SAMAT) en Venezuela, a través de una confrontación entre la percepción y las expectativas del cliente. La investigación fue de tipo descriptivo con diseño no experimental y de campo. Para la obtención de los datos se efectuó una encuesta, en la cual su confiabilidad se basó en el uso de herramientas estadísticas como lo es Alfa de Cronbach, después del análisis de los resultados se puede concluir que la calidad del servicio percibida no resulta del todo agradable con el servicio ofrecido por SAMAT, por lo que se propone generar estrategias que se orienten a las necesidades y expectativas del cliente

Desde la perspectiva del aspecto hotelero Santos, Savi, & Lara (2011), en su artículo “Calidad percibida por los huéspedes de una falla en el servicio”, establecen como objetivo la calidad percibida por los huéspedes basándose en las acciones llevadas a cabo después de que se presentó una inconformidad en el hotel en la ciudad de Buenos Aires. Para la resolución del problema se utilizaron los reclamos de los clientes siendo éstos analizados a través de la estadística descriptiva y el test t de Student, obteniendo como resultado que las acciones de reparación analizadas superaron la percepción de la experiencia, por lo que la calidad parece

ser insatisfactoria en lo que respecta a las acciones de reparación. Una vez analizados los resultados se sugiere que las empresas dedicadas al hospedaje pueden reforzar su gestionamiento mediante la atención de las quejas o reclamos y mejoras en marketing.

En un artículo denominado “Construcción de una escala para medir la calidad del servicio de las universidades: Una Aplicación al contexto Chileno”, expuesto por Torres & Araya (2010), identifican que el éxito de las universidades se determina por la calidad en el servicio brindado, por lo que proponen la construcción de una escala para su medición con suficiente grado de fiabilidad, validez y dimensionalidad, que se adapte a las necesidades de las universidades de Chile. Como resultado se obtiene una escala desde la perspectiva de los alumnos, construida en la investigación y que fue denominada U- CalS, que difiere a cada una de las escalas ya establecidas anteriormente, ésta es una herramienta que le puede servir a las diferentes universidades para medir su calidad en el servicio.

1.1.2. QFD (Despliegue de Función de Calidad)

Las empresas de servicios también recurren a herramientas de calidad para calificar su servicio, así como para escuchar al cliente y mejorar sus procesos. En este tenor, los autores Paryani, Masouidi, & Cudney (2010), plantean la aplicación del Despliegue de la Función de Calidad (QFD por sus siglas en Inglés) en la industria hospitalaria al noroeste de Estados Unidos, con el propósito de realizar un plan que relacione los requerimientos del cliente y las características del servicio en un hotel cinco estrellas.

La principal contribución que se obtuvo con esta investigación fue un plan de acción de tres fases basado en la metodología QFD. Además, se empleó la estructura SERVQUAL para identificar las necesidades de los huéspedes de un hotel mediante entrevistas, cabe mencionar que esta herramienta resultó útil. Sin embargo, se realizaron modificaciones para la adaptación a esta industria. También, se hizo uso de un AHP (Proceso Jerárquico Analítico), que consta de un cuestionario estructurado con una escala de proporción para identificar calificaciones de acuerdo a su importancia. De ésta manera, se pudo obtener el plan adecuado traduciéndose en mejoras medibles en los servicios prestados por el hotel.

De acuerdo con un estudio realizado por (Pineda, Estrada, & Parra, 2011), proponen la aplicación del modelo SERVQUAL, con la combinación de técnicas de la ingeniería de la

calidad como el QFD y el Análisis de Factor, que conducen a identificar las normas de servicio críticas para atender a los requisitos de los usuarios y la formulación de un plan que supere las expectativas de calidad en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquía, Colombia. Para tal efecto, llevaron a cabo actividades diseñadas para el personal de la biblioteca, además para conocer la voz de los usuarios se efectuaron encuestas basadas en el modelo SERVQUAL para posteriormente trabajar en la metodología QFD. Al final se obtuvieron las fortalezas de la biblioteca, así como los aspectos a mejorar.

Por su parte Yacuzzi & Martín (2008), presentan un poco de historia y conceptos de la metodología QFD, así como sus actuales aplicaciones para dar a conocer a los investigadores un panorama de cómo esta herramienta ha sido utilizada en diferentes tipos de industria. Señalan que en los últimos años el desarrollo del QFD se ha multiplicado, y sus aplicaciones se diversifican en productos y servicios, así como la planeación empresarial. Algunas de estas aplicaciones son:

- Planificación estratégica en las operaciones de manufactura; con el diseño estratégico con el diseño de un producto a lo largo de varias dimensiones, ya que la aplicación del QFD resulta sistemática, mantiene la consistencia entre las funciones de la empresa, asigna claramente la prioridad de los planes y políticas. Sin embargo requiere un esfuerzo de aprendizaje.
- Planificación de programas en PYME; para planificar un producto o servicio también deben tomarse en cuenta los proyectos de empresas pequeñas, debido a que ocupan una parte importante de la industria. El uso del QFD ayuda a traducir las necesidades de los clientes a acciones concretas para satisfacerlas.
- Aplicaciones a la organización para la planificación de los recursos humanos, relacionando las expectativas de los empleados con los recursos de la empresa.
- Aplicaciones en la educación, con el diseño de nuevos colegios o el rediseño de los programas que tienen.
- Aplicaciones en entes públicos y preocupación por el entorno mediante el diseño de programas para evitar el estancamiento político, o proyectos para la evaluación del impacto ambiental durante el proceso de desarrollo o mejora de un producto.

Para concluir el autor menciona que la metodología se perfecciona con el uso de nuevas herramientas matemáticas.

Por su parte Gutiérrez, Porfirio & Garibay (2014), llevan a cabo la aplicación de dos herramientas de calidad como son: el Análisis multivariado y el QFD en la evaluación de cuatro unidades del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara, con el objetivo de escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio. Por tanto se efectuó el análisis de factores de la información de las encuestas utilizando la escala Likert, lo que permitió revisar detalladamente el cuestionario y poder detectar problemas de calidad del servicio. Posteriormente se aplicó la metodología del despliegue de función de calidad con el fin de escuchar la voz del cliente y determinar de forma específica los aspectos que deben ser atendidos para resolver las problemáticas. Algunas actividades realizadas fueron: capacitación del personal, diseño, revisión y actualización del catálogo electrónico, ya que estas actividades tienen mayor impacto en mejorar la percepción del cliente.

Mora (2010), realiza un estudio en el Programa de Postgrado de Gerencia de la Calidad y Productividad en la Universidad de Venezuela. Éste con la finalidad de detectar las asignaturas que permitan proporcionar a los especialistas el rescate del mercadeo efectuado con calidad en las empresas, pues la mayoría de ellas no se basan en las necesidades del cliente.

En este estudio se aplicó la metodología QFD (Quality Function Deployment), con el que se pudo desarrollar una reforma en el Programa de Postgrado de Gerencia de la Calidad y Productividad. Con lo que se logró la estructura de la modificación y creación de nuevas materias como lo es el aseguramiento de la calidad, que permitan a los especialistas identificarse con el escenario nacional y que puedan identificar claramente el estado en el que se encuentra la organización, aplicando todos los conocimientos adquiridos, con el fin de generar el cambio que las empresas necesiten.

Otro estudio relacionado es el de Mejías, Ramírez, Ramos & Maneiro (2008), presentan otra aplicación del despliegue de función de calidad a un Programa de Postgrado de Ingeniería en la Universidad de Carabobo, Venezuela, con el propósito de evaluar y mejorar dicho programa, a pesar de que éste posee un capital humano con una excelente formación académica, en los últimos años ha mantenido un ritmo lento, en lo que respecta a la captación

de una porción mayor del mercado. Por lo que se pensó en el rediseño de los programas de estudio adaptados a la voz de los beneficiados con este servicio.

Para conocer las necesidades de los estudiantes de programa, así como sus expectativas, se diseñó y se aplicó una encuesta basada en el modelo SERVQUAL, determinando la medida de adecuación muestral y técnicas estadísticas como el análisis de factores. Identificaron cinco dimensiones correspondientes a las competencias asociadas a las áreas de conocimiento de la Ingeniería Industrial. Una vez detectadas esas dimensiones se construyó la casa de la calidad para clasificar las competencias según la importancia arrojada.

Los investigadores mencionan que esta es una herramienta muy útil que el programa aplica con frecuencia, que ayuda a evaluar la percepción en la calidad del servicio ofertado, y refleja una brecha en relación con la satisfacción del cliente, contribuye a mejorar la imagen del PIIUC e incrementar su posicionamiento dentro del mercado, así como el desarrollo de estrategias para la captación de nuevos participantes.

En la publicación de Izar & Ynzunza (2013), basándose en su proyecto “Aplicación del QFD a la industria refresquera de San Luis Potosí, México” resaltan que el objetivo de la investigación es mostrar como el QFD es una herramienta que puede ser utilizada en la industria refresquera para explorar los requerimientos técnicos y el nivel de satisfacción de los clientes con las características ofrecidas. Para la aplicación de este proyecto se tomaron en cuenta cuatro marcas de refrescos diferentes y se efectuaron encuestas donde los clientes aportan su opinión sobre el producto, y del mismo modo, los fabricantes de refrescos expresan su opinión a través de una entrevista personal.

Una vez realizada la metodología, se determinaron las características técnicas más importantes para el cliente, así como de los procesos del embotellado de refrescos para garantizar la satisfacción de sus clientes, comprobando que la aplicación del QFD ayuda a la mejora continua y a conocer lo que el cliente quiere.

Por otra parte en lo que respecta al ámbito local Zacapantzi, Torres & Montiel (2012), en su investigación denominada “Voz del Cliente y QFD, como herramienta estratégica de mejora en productos elaborados con bambú”, exponen que la herramienta QFD es un

instrumento que en este caso fue utilizado en el sector artesanal Tlaxcalteca, pues en el estado las artesanías muestran un creciente interés de la población por adquirir estos productos.

El objetivo fue determinar y priorizar las necesidades del cliente como actividad fundamental para su crecimiento y desarrollo y así aportar a la mejora continua de los productos y servicios que ofrece. En este proyecto se aplicaron herramientas y técnicas de ingeniería industrial, así como la voz del cliente y el QFD con lo que se pudo obtener críticos de calidad para detectar las exigencias del cliente, para posteriormente establecer procesos efectivos para el cumplimiento futuro en el diseño de un producto, en específico elaborado a base de bambú.

1.1.3. Estrategias

En la actualidad todas las empresas que se dedique al intercambio de productos o servicios es cada vez más internacionalizado, lo que exige que ellas deben adaptarse a los constantes cambios del entorno Narváez & Fernández (2008), en su investigación identificaron algunas estrategias competitivas que permitan a los diferentes sectores obtener una posición de ventaja a nivel mundial. Después del análisis teórico proponen que para poder alcanzar una posición competitiva en el mercado global se deben establecer nuevos esquemas como lo son: conducta de integración, desarrollo de capacidades medulares, cooperación con entes externos, especialización, solidaridad y contribución social. Manifiestan que para lograr la competitividad se requiere mejorar los productos, los procesos y la eficiencia.

Aunado a lo anterior, en el artículo “Modelo integrador de estrategias competitivas: aplicación al sector portuario”, Silva & Ponter (2010), afirman que a pesar de que existe una gran cantidad de literatura y práctica profesional, los modelos teóricos de estrategia competitiva aún no alcanzan su madurez. Exponen distintas versiones sobre modelos de estrategias competitivas, sin embargo basan sus argumentos en el modelo propuesto por Parnell, en el que define como estrategia competitiva de un puerto, la búsqueda de una posición competitiva para ganar tráfico. El modelo puede resultar de gran relevancia para la práctica profesional y académica ya que permite analizar y tomar decisiones teniendo en cuenta los múltiples factores que en efecto influyen en el complejo fenómeno de la estrategia

competitiva. Se puede concluir que esta investigación resalta la necesidad de contar con un modelo que integre las visiones contrapuestas por la literatura,

Por otro lado Keller (2012), establece que la implementación de estrategias empresariales que construyen valor a la cadena productiva contribuye a la sostenibilidad, la autora trata de identificar aquellas opciones que permitan lograr integrar las dimensiones de sostenibilidad al desarrollo organizacional. Las principales estrategias identificadas son: control de riesgos, construcción de imagen y reputación, productividad y eficiencia, innovación y desarrollo de mercados, lo que permite a la empresa lograr mayores posibilidades de éxito a corto, mediano y largo plazo.

Para analizar ahora las diferentes aportaciones en lo que concierne a las estrategias competitivas y sus recientes aplicaciones y perfeccionamientos Ynzunza & Izar (2011), realizan un estudio en el cual analizan las relaciones entre las fuerzas de mercado, las estrategias competitivas, los recursos y capacidades orientados al mercado, así como el desempeño organizacional. Esta investigación se llevó a cabo en una Pyme industrial en el estado de Querétaro, la metodología se fundamentó en el diseño de un modelo estructural para probar las relaciones entre las variables, las cuales fueron analizadas con el software AMOS. En lo que respecta a los ítems para el desempeño organizacional y recursos de tecnología fueron diseñados. Se concluye que las fuerzas del mercado tienen un fuerte impacto en las estrategias competitivas, sin embargo resulta negativo respecto al desempeño, medido por el crecimiento de las organizaciones encargadas de crear recursos y capacidades que den valor con beneficios económicos para la empresa, así como la orientación a mercado, tecnología e innovación.

1.2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los fundamentos en función de los tópicos que integran la temática tratada en esta investigación, los cuales constituyen el grupo de conceptos y/o constructos que representan un enfoque determinado del cual se deriva la explicación del fenómeno o problema planteado.

1.2.1. Calidad

Existen diversos autores que definen el término de calidad de acuerdo a su percepción Deming (1989), indica que el control de calidad no significa alcanzar la perfección. Significa conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado.

De acuerdo con el modelo de la norma ISO 9000, la calidad se refiere a el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, entendiendo como requisito a la necesidad o expectativa establecida, generalmente explícita u obligatoria (ISO, 2015)

Todas las definiciones se han ido formando en función a las características del bien o servicio enfocados en lograr satisfacer las exigencias y necesidades del consumidor.

Por otra parte Espinosa (2009), define la calidad como:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas mas.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios sin defectos
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuestas inmediatas a las solicitudes de los clientes

Para concluir con la definición Marcelino & Ramírez (2014) se refieren a calidad como el conjunto de cualidades de un producto o servicio que satisfacen las necesidades explícitas o no del cliente.

Tomando las definiciones presentadas anteriormente de los diferentes autores se concluye que la calidad es el conjunto de características que logran la excelencia de un producto o servicio para conseguir la satisfacción del cliente.

1.2.2. Calidad como ventaja competitiva

Actualmente todas las empresas saben la importancia de este aspecto. Por lo cual, realizan planes estratégicos tanto para la calidad del producto como de la dirección de la calidad o Total Quality Management (TQM) (Fontalvo & Vergara, 2010).

Por consiguiente puede afirmarse que el reto de las empresas es crear competitividad, pues constantemente la tecnología avanza y necesitan al día para obtener clientes fieles y satisfechos al ofrecer sus productos o. La implementación de programas de mejora en la calidad, responder a las necesidades del cliente y a su vez ayudan a los empleados a corregir errores para obtener ventajas competitivas.

Es importante mejorar y diseñar continuamente un sistema de servicios para lograr la excelencia en los servicios. Hoy en día más del 70 % de la actividad económica es la prestación de un servicio. Por ello es posible lograr una mejora de éste para así tomarlo como arma y convertirlo en un valor agregado para las empresas.

1.2.3. Servicio

La literatura muestra las diferentes percepciones en lo que respecta al concepto de servicio.

Para Kotler & Keller, (2014), el servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

Sin embargo Fischer & Navarro, (2014), definen servicio como el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas.

Un servicio posee una serie de características que la definen como su intangibilidad, complejidad, heterogeneidad, así como su estacionalidad e inseparabilidad, y que estas son tomadas en cuenta para la evaluación del servicio recibido (Sancho, 2008).

Por tanto, el servicio es entendido como el conjunto de actividades que se ofrecen para la venta o no y que producen satisfacción al consumidor.

2.2.3.1 Características de los servicios

Las características en los servicios son diferentes a los bienes, son procesos que se llevan a cabo para posteriormente ser ofrecidos, por lo que Kotler & Keller (2014) definen una serie de características fundamentales en los servicios:

- *Intangibilidad:* Los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por lo tanto tampoco pueden ser almacenados, ni exhibidos. Genera incertidumbre en los consumidores puesto que no pueden saber con claridad y anticipación lo que va a obtener y el grado de satisfacción que obtendrá después de haber adquirido el servicio.
- *Heterogeneidad:* Es también denominada variabilidad. Se refiere a que los servicios están menos estandarizados, es decir, el servicio depende totalmente de quien lo presta, cuándo y dónde. El servicio puede variar debido a diversos factores que influyen en el desempeño de los empleados.
- *Carácter perecedero:* También llamado imperturbabilidad. Esto se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar, guardar en el inventario, revenderse o regresarse. El servicio que no se produce en un tiempo y lugar no se consume y no podría ser consumido después.

1.2.3.2. Criterios para evaluación del servicio

El consumidor suele comparar a diferentes empresas que brinden el mismo servicio, desde la perspectiva de calidad en el servicio que ofrecen, los elementos valorados de acuerdo con Sancho (2008) son los siguientes:

- *La política de comunicación de la empresa:* Esto mediante su publicidad, promociones, relaciones públicas, entre otros. Sin duda este aspecto tiene una gran influencia sobre el consumidor. Sin embargo es menor para el cliente que ya conoce el servicio.
- *Los criterios a priori:* Son características más tangibles del servicio que no dependen del servicio que se provee; es decir, son características cuya valoración no va a variar con independencia que se conozca el producto o servicio.

- *La calidad percibida:* Es la evaluación de la experiencia de contacto con la compañía. Se incluye la experiencia del consumo, las experiencias previas (petición de información, reservas), y las posteriores (servicio post venta).
- *Referencias de otros clientes:* En la mayoría de los casos la calidad percibida por otros clientes suple la falta de experiencia del cliente.

Cuando el cliente recibe un servicio, exige una serie de requisitos al mismo, que darán pauta al cumplimiento o no de sus expectativas para conseguir su satisfacción. A continuación se muestran los requerimientos planteados por (Sancho, 2008):

- *Requerimientos básicos esperados:* Son los que deben existir y por consecuencia se deben cumplir, su existencia no da lugar a satisfacción del cliente, pero su falta o carencia es inaceptable.
- *Requerimientos normales:* Son los que el cliente entiende como un estándar de la calidad del producto o servicio. éstos normalmente son analizados en encuestas de satisfacción.
- *Requerimientos emocionantes:* Son los inesperados, los que pueden dar el plus de la satisfacción del cliente. Se encuentran fuera del estándar de servicio y son un factor determinante en la repetición del cliente y posteriormente lograr su fidelización.

1.2.4. Calidad en el servicio

Los clientes son parte fundamental dentro de las empresas de servicios, pues los factores como el número de consumidores, su lealtad y los gastos que realizan dentro de la empresa, son aspectos determinantes para el éxito o fracaso de las mismas (Carrillo 2011).

El servicio al cliente pasará a ser la principal función de valor agregado para cualquier establecimiento, siendo el servicio humano una función que se lleva a cabo desde hace décadas y que solo se ha buscado mejorar y evolucionar.

Por otra parte Deming (1989) menciona que la mejora de la calidad no será solo en empresas manufactureras sino también en empresas de servicios como hoteles, restaurantes, transporte de mercancía y pasajeros, hospitales, entre otros, citado por Armendáriz (2010).

Al contrario de los productos, los servicios se caracterizan por ser intangibles. En la mayoría de los casos el cliente adquiere dos dimensiones la recibir el servicio: la prestación que buscaba el cliente y la expectativa que vive al hacer uso del servicio. Es importante reforzar y mejorar continuamente la calidad en el servicio, y por consecuencia se puede crear una ventaja competitiva (Vértice 2008).

Por su parte Molino et al. (2010) afirma que la calidad en el servicio es en definitiva la búsqueda de la satisfacción del cliente en cuanto aspectos intangibles.

Por lo que la calidad en el servicio que se brinda a los clientes se consigue cuando se es capaz de superar sus expectativas que los mismos tienen sobre el producto o servicio.

1.2.6. Satisfacción del cliente

Este concepto se ha ido modificando, debido a los diversos estudios efectuados relacionados con este término.

Hill & Jones (2015) afirman que la satisfacción del cliente es definida como las percepciones del cliente de que un proveedor ha alcanzado o superado sus expectativas fundamenta.

Otra definición propuesta por Kotler (2008) señala que la satisfacción del cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Se concluye que la satisfacción se define como la percepción que el cliente tiene sobre un producto o servicio obtenido.

Es necesario tomar en cuenta a la hora de ofrecer un producto o servicio los siguientes elementos:

- Idénticos grados de prestación del servicio, producen distintos niveles de satisfacción en función de las expectativas privadas de cada empleado.
- La acumulación de las experiencias nuevas más positivas provoca cambios en el nivel de las expectativas que inducirá a cambio en la satisfacción.

1.2.6.1. Elementos de la Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente se conforma por tres elementos básicos que la determinan:

1. *Rendimiento percibido*: Lo que se refiere al resultado que el cliente percibe después de haber adquirido un producto o servicio. Las características del rendimiento percibido son:
 - Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
 - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
 - Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
 - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
 - Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
2. *Las expectativas*: Se define como las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Éstas se producen por el efecto de una o más situaciones:
 - Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
 - Experiencias de compras anteriores.
 - Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
 - Promesas que ofrecen los competidores.

La disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios.

3. *Niveles de satisfacción*: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción.
 - *Insatisfacción*: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
 - *Satisfacción*: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
 - *Complacencia*: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Después de que se indica el nivel de satisfacción puede conocerse el grado de lealtad hacia la marca o la empresa. Por lo que es necesario que la empresa prometa solo aquellas cosas que sean capaces entregar, y entregar más de lo que prometieron Thompson (2008).

Entonces puede concluirse la satisfacción del cliente con la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de satisfacción del cliente.}$$

1.2.7. Relación entre calidad en el servicio y satisfacción del cliente

La búsqueda de la calidad, es sin duda, la búsqueda de la satisfacción del cliente. En diversas ocasiones la calidad del producto o servicio no son suficientes para asegurar la satisfacción del cliente. La calidad del servicio no se produce únicamente en la transacción de un producto o servicio, sino que aparecen los aspectos intangibles que intervienen a la hora de una adquisición, (Sancho 2008).

Si una empresa quiere aumentar la calidad del servicio que ofrece, debe contar con percepciones de los clientes que lo lleven a lograr la satisfacción. Un servicio excelente, de alta calidad, es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

La similitud que existe entre calidad en el servicio y satisfacción, se refiere a la evaluación en el cliente compara la experiencia del servicio con determinadas expectativas previas, es decir ambas consideran importante el punto de vista del cliente, para poder valorar los servicios que presta una organización. Sin embargo diversos autores han intentado diferenciar estos dos conceptos.

Patterson & Johnson (1993), en su modelo consideran la satisfacción también como un antecedente de la calidad. Ellos realizan una comparación detallada presentando las principales diferencias y similitudes que se muestran a continuación en la tabla 1.3:

Tabla 1.3. Similitudes y diferencias entre calidad del servicio y satisfacción del cliente

Satisfacción del cliente	Calidad del servicio
La satisfacción contiene componentes tanto afectivos como cognitivos y representa una evaluación del consumidor respecto a una transacción específica y a una experiencia de consumo.	La calidad del servicio percibida representa un juicio más global y duradero, a través de encuentros de servicio y presenta una actitud general hacia la empresa.
Juicio transitorio, susceptible al cambio.	Se vincula a largo plazo
Mediante un efecto indirecto en la satisfacción, el desempeño percibido tiene un efecto directo sobre la satisfacción.	Las percepciones de los consumidores sobre la calidad de servicio están directamente influidas por disconformidad y las expectativas del nivel de desempeño.
La satisfacción está basada en la experiencia con el servicio	No es basada en experiencia
Potencialmente todas las dimensiones son relevantes.	Específicos juicios de calidad
Búsqueda de Ideales y excelencia	El cliente tiene expectativas predictivas

Fuente: Elaborado en base a Patterson & Johnson (1993), citado por González & Brea (2006).

Sin embargo en otras investigaciones realizadas posteriormente afirman lo contrario a lo mencionado anteriormente. Es decir, que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente, pues Bigné, Sánchez, & Moliner (1997) en un trabajo elaborado en hospitales en Valencia, encontraron que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción, citado por González & Brea(2006).

Por lo que se puede concluir que no está claro si la calidad del servicio es una antecedente de la satisfacción o viceversa, todo depende de la perspectiva y el enfoque.

1.2.8. Despliegue de Función de Calidad (QFD)

El QFD es un sistema que busca enfocar el diseño de los productos y servicios para responder a las necesidades de los clientes .De esta forma se pretende alinear lo que el cliente requiere con lo que la organización produce.

QFD (Quality Function Deployment) significa Despliegue de la Función de Calidad. Esta metodología permite transmitir los atributos de calidad que el cliente demanda a través de los procesos organizacionales, para que cada proceso pueda contribuir al aseguramiento de estas características (Asociación Latinoamericana de QFD, 2015).

Por otra parte Miranda, Chamorro & Rubio (2010) definen el Despliegue de Función de Calidad como los pasos a seguir, funciones u operaciones que conforman sistemáticamente la calidad, con procedimientos objetivos y subjetivos. Pues esta herramienta trata de convertir las demandas de los consumidores en características concretas de calidad.

Esta herramienta utiliza un sistema lógico, que relaciona las características de calidad primarias llamados QUE'S, las cuales son definidas por el cliente con las características de calidad técnicas denominadas COMO'S, asegurando la mejor manera para satisfacer esas necesidades con los recursos disponibles. Esta metodología asegura que “la voz del cliente” sea escuchada a lo largo de la planificación y del desarrollo del proceso.

1.2.8.1. Origen de QFD

El QFD se desarrolló en el Japón a finales de la década de 1960, al mismo tiempo que se introdujeron los productos japoneses originales. Desde sus inicios fue considerada una de las herramientas de la gestión total de la calidad, conocida en aquel país como Total Quality Control (TQC), y fue diseñada específicamente para la creación de nuevas aplicaciones y productos.

La aplicación de esta metodología fue llevada a cabo por primera vez en Japón, en 1972, por Kobe Shipyards en la Mitsubishi Heavy Industries. Más tarde en la década de los ochenta, fue aplicada en empresas del sector industrial y posteriormente en empresas de servicios; obteniendo gran éxito. Algunas compañías han utilizado QFD para el desarrollo de sus productos o servicios han experimentado hasta un 50% de reducción en los costos, 33% de reducción en el tiempo de desarrollo y 200% de incremento en la productividad (Ruíz, 2011).

La idea del QFD fue madurando conforme pasaba el tiempo y aplicándola en diversos tipos de industria, sin embargo el método no lograba consolidar el concepto de calidad del

diseño. A pesar de ello, en 1972, en el Astillero de Kobe de Mitsubishi Heavy Industries, con Shigeru Mizuno y Yasushi Furukawa trabajando como consultores externos, aplicaron el desarrollo la matriz de la calidad, que sistematizaba la relación entre las necesidades de los clientes y las características de calidad incorporadas en los productos; la matriz de la calidad es el centro del QFD. En 1975, la Sociedad Japonesa de Control de Calidad (JSQC) estableció un comité de estudio del QFD para formular su metodología, y en 1987, luego de 13 años de esfuerzo, publicó un estudio sobre las aplicaciones del QFD en 80 empresas japonesas.

Años después de que se desarrolló esta metodología, el concepto del QFD se consolidó y fue adoptado por grupos industriales como Toyota; por ser una herramienta de aplicación general, pronto se vio su utilidad en empresas de electrónica, artefactos para el hogar, caucho sintético y en el sector de los servicios; se expandió a los EE.UU., donde fue incorporado por Digital Equipment Corporation, Ford Motor Company, Hewlett-Packard y otras empresas. Su versatilidad permite no sólo usarlo en el diseño de productos y servicios, sino también en el diseño y la mejora de procesos como la planificación empresarial. Existen aplicaciones del QFD en numerosos países de Europa y también en la Argentina, Australia, Brasil, Corea, China, y otras naciones (Zaidi, 2008).

1.2.8.2. Beneficios de QFD

De acuerdo con Ruíz (2011) el QFD está destinado a resolver tres principales problemas en los métodos tradicionales de diseño de productos o servicios: Falta de atención en la voz de cliente, pérdida de información y falta de coordinación de los empleados que trabajan en la realización de los productos o cuando se brinda un servicio. El QFD, direcciona a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las características de calidad que los clientes desean?
- ¿Qué funciones debe cumplir el producto y qué funciones debemos usar para proveer ese producto o servicio?
- Basándonos en los recursos disponibles, ¿Cómo podemos proveer a nuestro cliente lo que él espera?

Los principales beneficios que la metodología QFD de acuerdo con Yang (2008) son:

- Asegura la satisfacción del cliente.
- Establece una fuente de información para futuros diseños
- Servicios y mejoras del proceso que proporcionen un sistema fiable del seguimiento del producto o servicio a través del proceso.
- El QFD es un sistema simple, pero detallado, pues se necesita conocer la mayoría de variables del sistema, y tener información precisa de las expectativas del cliente.
- Las matrices hechas en un proyecto de QFD pueden ser utilizadas nuevamente como base para futuros diseños de productos nuevos con características similares.
- La aplicación del QFD genera una base de información detallada y precisa acerca de los factores estratégicos más importantes para la empresa, logrando transmitir el conocimiento a nuevos empleados.

1.2.8.3. Fases del QFD para empresas de servicios

En su libro de teoría y práctica de la calidad; Sánchez et al. (2006) establece que el QFD consta de cuatro fases encadenadas:

1. Planificación de la calidad del producto o servicio, que se traduce en los requisitos del cliente (qué) y características del servicio (cómo).
2. Planificación de la calidad de los componentes, que se refiere a las características críticas del servicio (qué) en características de calidad de cada uno de los componentes del mismo (cómo).
3. Planificación de la calidad de operaciones. Características críticas de los componentes de los servicios (qué) en características para los procesos (cómo).
4. Planificación de la calidad de los procesos, se traducen las características críticas del servicio (qué), en instrucciones de trabajo y de inspección (cómo).

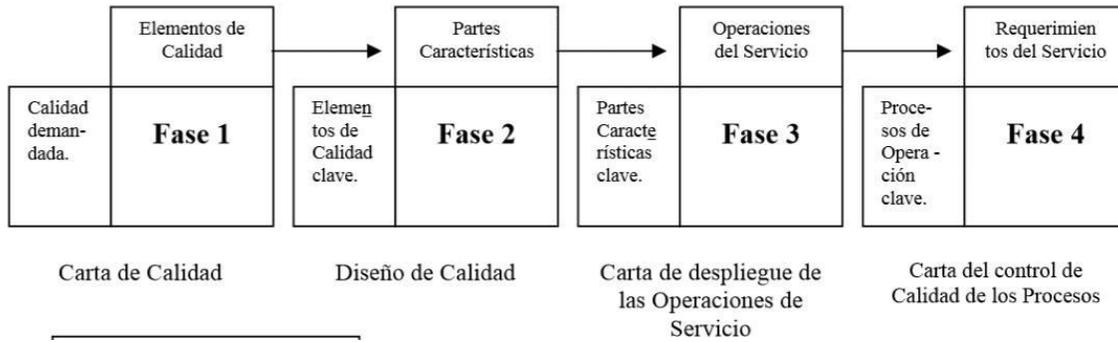


Figura 1.2 Fases de QFD para servicios

Fuente: Tomada de Sánchez, Dueñas, Izquierdo, & Sangüesa (2006).

1.2.8.4. Casa de la calidad

La Casa de la Calidad es la base del QFD, en el centro de la caja se coloca la matriz de relaciones, la cual relaciona las filas y las columnas. Las filas que pertenecen al lado izquierdo representan lo que el cliente quiere denominados QUE's, mientras y las columnas que se colocan en la parte de arriba de la caja se refieren a como diseñar el producto para satisfacer las necesidades del cliente. Cabe mencionar que la relación entre los QUE's y COMO's son la parte clave para el desarrollo del QFD. Las otras partes que conforman la Casa de la Calidad apoyan al estudio. Al realizar la casa existirá una mejor comunicación, así como una planeación y actividades de diseño. En la Figura 1.5 se encuentra el diseño de la Casa de la Calidad con sus componentes.

Los clientes buscan satisfacer sus necesidades y esta herramienta incorpora todo lo necesario para conseguirlo, las partes que la conforman son:

- Requerimientos del cliente (QUE's)
- Características técnicas (COMO's)
- Matriz de relación
- Importancia de las puntuaciones
- Matriz de planeación
- Matriz de correlaciones
- Planificación de estándares

- Evaluación competitiva

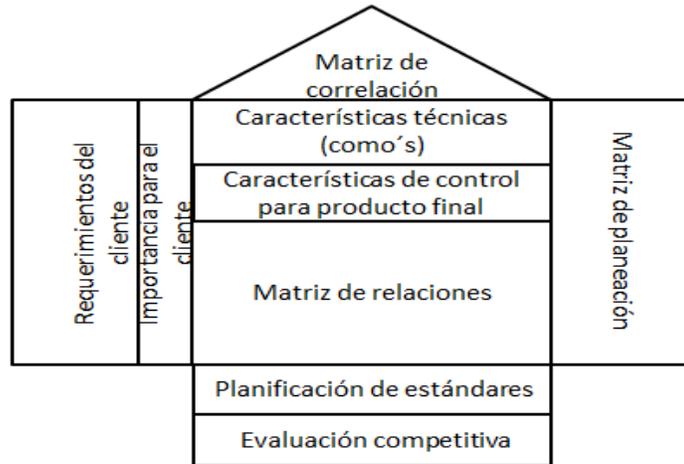


Figura 1.3. Casa de la Calidad

Fuente: Elaboración propia en base a Yang (2008).

1.2.8.5. Pasos para realizar el QFD

La metodología presentada a continuación, es presentada por Ficalora & Cohen (2009), en el cual se presenta paso por paso la realización de un QFD.

1. Obtener la voz del cliente

Primero se realiza la selección de servicio a mejorar mediante una tabla de segmentación del cliente (TSC).

La obtención del cliente, es un proceso cualitativo mediante el cual se capturan los requerimientos o retroalimentación del cliente, para proveerles un servicio de calidad.

2. Extraer las necesidades del cliente

Se requiere obtener las necesidades del cliente tanto habladas, como no habladas. En lo que respecta a las habladas pueden ser identificadas por medio de: discusión directa, entrevistas, encuestas, focus group, especificaciones directas hechas por los clientes, quejas y reportes de campo. Mientras que aquellas necesidades que no son expresadas, se determinan por la observación en el lugar de los hechos.

A pesar de que las entrevistas o cuestionarios deben ser breves es necesario que se tengan preguntas claves que incluyan las necesidades de diferentes niveles, tabla 1.4.

Tabla 1.4. Clasificación de necesidades del cliente

Necesidades funcionales	Utilidad y uso del servicio
Necesidades emocionales	Apariencia y confort del servicio
Necesidades sociales	Estatus o valor de estima de un servicio
Necesidades situacionales	Beneficios no esperados de un servicio
Necesidades de curiosidad	Intereses para nuestros servicios

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Castañeda & Hernández (2009).

3. Organizar las necesidades del cliente

Después de extraer las necesidades del cliente, se requiere vaciar la información en un formato que facilitará convertir la voz del cliente en necesidades.

Tabla 1.5. Formato de captura de verbalizaciones y necesidades del cliente

No.	Sexo	Verbalización	Necesidades del cliente
		Voz del cliente	

Fuente. Asociación Latinoamericana de QFD (2015).

Esta tabla es útil para detectar patrones de necesidades en grupos demográficos específicos. Se debe plasmar exactamente lo que diga el cliente, denominado verbalización. Por ultimo deben traducirse las necesidades del cliente.

Posteriormente es necesario organizar cada una de las necesidades, esta acción debe ser realizada específicamente por los clientes, para conocer como están estructuradas las necesidades en su mente. Se recomienda elaborar un diagrama de afinidad, agrupando las necesidades de las mismas.

4. Priorizar las necesidades del cliente

Cuando se realiza la priorización de las necesidades, se hace una ponderación mediante la herramienta del proceso de análisis de jerarquías (AHP), que es propuesta por la Asociación Latinoamericana de QFD (2009), esta herramienta toma tanto aspectos cuantitativos como cualitativos.

5. Establecer los parámetros de diseño

Es necesario establecer los parámetros del diseño, por medio de escalas de razón, en términos de preferencia, importancia o probabilidad.

6. Generar la matriz de relaciones

La matriz de relaciones será de vital importancia ya que pretende relacionar las necesidades del cliente y parámetros de diseño. Para que así la empresa tenga control y se pueda satisfacer las necesidades el cliente.

Todos los parámetros de diseño deben identificar los elementos que aparecen en la tabla 1.6.

Tabla 1.6. Elementos del parámetro de diseño

Métrico	Unidades en las que se mide el parámetro y su desempeño.
Dirección de mejora	Mayor es mejor (A). Nominal es mejor (o). Menor es mejor (V).
Nivel actual	¿Cuál es el nivel actual del parámetro dentro de la organización?
Nivel de competencia	El nivel promedio del parámetro frente a la competencia.
Dificultad e importancia	¿Qué tan difícil es controlar este parámetro?
Meta	Nivel de desempeño que se busca lograr

Fuente: Elaboración propia. Tomado en base a Castañeda & Hernández (2009).

7. Obtener la evaluación del desempeño del cliente

En este aspecto, se le solicita al cliente evaluar el desempeño actual de la empresa con respecto a las necesidades detectadas, mediante un cuestionario.

8. Correlacionar los parámetros de diseño

Es necesario correlacionar los parámetros para la determinación del diseño, mediante la comparación con el valor que tiene la necesidad del cliente, a fin de obtener la brecha entre el desempeño actual y lo esperado por el cliente.

9. Analizar los resultados

Se realiza un análisis de los resultados obtenidos con el QFD, para diseñar acciones de mejora y de igual manera cumplir con el objetivo específico planteado al inicio de la aplicación de la herramienta.

1.2.8.6. Herramientas de apoyo para la realización de un QFD

Para llevar a cabo la metodología anteriormente descrita, existen una serie de herramientas que se muestran en la tabla 1.7. las cuales colaboran a la realización de la misma

Tabla 1.7. Concentrado de Herramientas de apoyo para la realización de un QFD

HERRAMIENTA	CARACTERÍSTICAS	FUNCIÓN
<i>Tabla de segmentación de clientes (TSC)</i>	Herramienta de planeación que sirve para identificar a los clientes de un producto o servicio bajo diferentes escenarios mediante el método de 5W1H (preguntar quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo)	Identifica los clientes potenciales que no se están cubriendo por los productos o servicios que ya están en el mercado.
<i>Blitz QFD</i>	Se comienza por obtener la voz del cliente para la obtención de datos reales, posteriormente se clasifican las verbalizaciones por temas afines, se extraen de ellas las necesidades del cliente y se analiza la estructura de las necesidades del cliente	Permite alinear los recursos con las necesidades reales del cliente.
<i>Diagrama de Afinidad</i>	El diagrama de afinidad tiene las siguientes características: -Complemento ideal de una Lluvia de Ideas. Permite estructurar mejor la naturaleza de un problema y sus causas relacionadas. -Permite poner orden a listados complejos de ideas. -Permite la identificación de relaciones no convencionales entre ideas.	El diagrama de afinidad es una herramienta administrativa que sirve para organizar grandes listados de ideas en grupos naturales, de acuerdo con criterios ya establecidos.
<i>Técnicas de grupos nominales</i>	Estas técnicas se realizan en equipo, mediante una lluvia de ideas, las personas que llevan a cabo esta técnica deben ser guiadas por un moderador y estableciendo criterios para calificar las ideas, se evalúan las ideas y se realiza un plan de acción de acuerdo al puntaje de éstas.	Método estructurado para generación de ideas en equipo a través de una lluvia de ideas. Cuando se está trabajando con los clientes, esta herramienta ayuda a detectar necesidades no explícitas de los clientes.

HERRAMIENTA	CARACTERÍSTICAS	FUNCIÓN
<i>Diagrama causa- efecto</i>	Es un gráfico que muestra la relación entre un efecto y sus causas. También se le conoce como Diagrama de Ishikawa o de espina de pescado. Ciertas causas producen efectos negativos en el trabajo, por lo que es necesario identificar la causa real del problema para tener éxito en su solución.	Gráfico de barras que permite identificar y separar en forma crítica los problemas de calidad.
<i>Diagrama Pareto</i>	Esta herramienta es más de tipo cuantitativo, pues utiliza una hoja de verificación para determinar la frecuencia que ocurre en cada factor, para posteriormente realizar un diagrama.	Éste es un gráfico de barras que permite identificar y separar en forma crítica los problemas de calidad.
<i>Analityc Hierarchy Process (AHP)</i>	Para iniciar el proceso, es necesario hacer una Matriz de Comparación Pareada. El AHP trabaja a través de comparar parejas de opciones, como Precio vs. Precio no es comparable. Posteriormente se elabora una Matriz de Normalización para obtener el promedio de cada una de las Columnas y así identificar la prioridad de las necesidades de manera matemática.	Apoya la toma de decisiones, a través de ponderar prioridades cuando se tienen que considerar aspectos tanto cuantitativos como cualitativos en una decisión.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Asociación Latinoamericana de QFD (2015).

1.2.9. Estrategia

Es indispensable entender el concepto de estrategia para su elaboración por lo que se define lo que es estrategia de acuerdo a algunos autores.

La estrategia de una empresa consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio Thompson P (2012).

Para Hax & Majluf (1996), una estrategia es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa, citado por (Carrión,2007).

Porter (1980), describe una estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de la industria, así lo menciona (García & Paredes, 2014).

1.2.9.1. Cómo se elabora una estrategia

Una estrategia debe ser previamente planeada, y para ello se deben seguir una serie de pasos establecidos por Thompson P. (2012), cuando se elabora y ejecuta una estrategia:

- Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
- Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
- Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
- Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
- Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

Las estrategias deben ser elaboradas y llevadas a cabo en equipo, para que estas sean más claras y funciones, pues resulta erróneo pensar que las estrategias deben realizarlas solo los altos mandos. Es por ello que las estrategias se dividen por niveles, en los que participan distintas facetas de la estrategia general y se requiere la participación de diferentes colaboradores de la empresa:

- **Estrategia corporativa:** Es una estrategia de negocios múltiples: como obtener una ventaja competitiva de administración, liderada por el director general y otros altos directivos.

- ***Estrategia de negocios:*** Para fortalecer la posición en el mercado y obtener una ventaja competitiva, guiada por los gerentes generales.
- ***Estrategias de áreas funcionales:*** Añadir detalles pertinentes a los mecanismos de la estrategia de negocios, orientadas por los encargados de las principales actividades funcionales en colaboración con otros empleados.
- ***Estrategias operativas:*** Añadir detalles y acabados a las estrategias funcional y de negocios y así proporcionar un plan para manejar actividades específicas en menor rango de importancia estratégica, guiada por gerentes de marca, gerentes operativos, centros de distribución y de compra y los gerentes de actividades estratégicamente importantes.

1.2.9.2. Tipos de estrategias

Existen diferentes clasificaciones que Nacional Financiera (2015) nombra como las más comunes y que se presentan a continuación:

Aquellas que persiguen la obtención de una ventaja comparativa respecto a la competencia denominadas estrategias competitivas, y aquellas que persiguen definir una vía de acción para el futuro llamadas matriz producto/mercado.

1.2.9.2.1. Estrategias competitivas

Estas estrategias se dividen en función del sector o segmento en el que se pretende competir y de la ventaja que se busca lograr.

Liderazgo general en costos

Esta primera estrategia, que ha sido muy común sobre todo en sectores industriales, persigue lograr el liderazgo a través de dirigir todos los esfuerzos hacia la reducción de costos.

Este liderazgo en costos requiere de sistemas productivos capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigorosos esfuerzos para lograr eficiencia a través del aprendizaje, de rígidos controles de costos y gastos y de una fuerte atención a los controles administrativos en general.

Alcanzar un liderazgo en costos, por lo general, requiere de una gran participación de mercado o del logro de otras ventajas, como puede ser el acceso favorable a recursos físicos o humanos, una mayor capacidad financiera, un mejor conocimiento de los procesos, etcétera.

Diferenciación

Esta segunda estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el cliente perciba como único o diferente.

Puede realizarse a través de diseños o marcas, de distintas tecnologías, a través del servicio, de la distribución, de la calidad, etcétera.

Por definición, la diferenciación impide, la gran mayoría de las veces, alcanzar una gran participación de mercado.

Enfoque o alta segmentación

Esta última estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de clientes en particular, en un segmento de la línea de un producto, o en un mercado geográfico específico, y aplicar, para ese grupo, segmento o zona particular, una estrategia ya sea de liderazgo en costos o de diferenciación.

Por lo general, la empresa que logra una alta segmentación casi siempre alcanza también altos rendimientos. Sin embargo, también una estrategia de enfoque implica limitaciones en cuanto a la participación de mercado.

1.2.9.2.2. Matriz producto/mercado

Esta clasificación de estrategias parte de dos grandes grupos de objetivos: los que buscan mejorar aquello que se realiza actualmente, y los que persiguen nuevas cosas por hacer.

Las empresas pueden crecer de varias maneras, ya sea concentrándose en los productos actuales o nuevos, o en los clientes actuales o nuevos.

1. *Estrategias de penetración de mercados*

Son aquellas que se enfocan a mejorar la posición de los productos o servicios actuales de la empresa, con sus clientes actuales.

2. *Estrategias de desarrollo de mercados*

Son las que buscan nuevos clientes para los productos actuales.

3. *Estrategias de desarrollo de productos*

Son aquéllas con las que la empresa persigue incrementar sus ventas a los clientes actuales a través de nuevos productos o servicios.

4. *Estrategias de diversificación*

Son las que buscan desarrollar nuevos productos para satisfacer a clientes que la empresa no satisface en el presente.

1.3. MARCO CONTEXTUAL

Este apartado presenta un panorama del turismo a nivel mundial , aterrizando en el estado de Tlaxcala, así como su ocupación hotelera en los últimos años, debido a que es de vital importancia conocer el comportamiento de algunas variables fundamentales que influyen directamente con la realización del proyecto . Por último se aborda de manera general a la empresa donde se realiza la investigación, con el fin de conocer un poco de ella.

1.3.1. Turismo global

El turismo ha presentado un continuo crecimiento, convirtiéndose en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez. El turismo mundial se va desarrollando rápidamente creando nuevos destinos, y por consecuencia se ha convertido en un factor importante para lograr un crecimiento socioeconómico, así como la principal fuente de ingresos en diversos países (OMT, 2015).

La contribución que el turismo pueda aportar a las naciones en aspectos económicos y sociales, depende principalmente de la calidad del mismo, el cómo se promocióne y la manera en que éste se ofrezca.

El número de turistas internacionales a nivel mundial se incrementó en un 4.3 % en el 2014, alcanzando 1.133 millones y generando 1.5 billones de dólares en ingresos por exportación, para este año 2015 la Organización Mundial del Turismo pronostica un aumento en la llegada de turistas internacionales entre un 3% y 4%.

La tabla 1.8. muestra el ranking internacional de los principales países en función a las llegadas de turistas en el 2014.

Tabla 1.8. Ranking mundial de turistas internacionales en el 2014

Llegadas de Turistas Internacionales (millones de personas)				
Ranking 2014	2012	2013	2014	Var % 14/13
Mundial	1,038	1,087	1,133	4.3%
1 Francia	82.0	83.6	83.7	0.1%
2 EE. UU.	66.7	70.0	74.8	6.8%
3 España	57.5	60.7	65.0	7.1%
4 China	57.7	55.7	55.6	-0.1%
5 Italia	46.4	47.7	48.6	1.8%
6 Turquía	35.7	37.8	39.8	5.3%
7 Alemania	30.4	31.5	33.0	4.6%
8 Reino Unido	29.3	31.1	32.6	5.0%
9 Rusia	25.7	28.4	29.8	5.3%
10 México	23.4	24.2	29.1	20.5%
11 Hong Kong	23.8	25.7	27.8	8.2%

Fuente: OMT (2015).

México se sitúa dentro de los primeros 10 países que más turistas extranjeros reciben, sin embargo para que mantenga la posición que tiene, es necesario seguir implementando políticas consistentes.

De acuerdo con La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2015), en el 2014, México recibió 20.1 millones visitantes internacionales. Es el primer destino en América Latina y el segundo en América del Norte. México y Japón.



Figura 1.4. Crecimiento de turismo internacional en México y Japón 2014
Fuente: OMT (2015).

En los últimos 60 años, el turismo ha logrado ser un fuerte impulsor de desarrollo en México, principalmente como generador de divisas y de empleos, logrando competitividad gracias a sus recursos naturales e históricos. EL Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, 2015) pronostica que la contribución de la industria al PIB aumentará 6.1% y el empleo 5.5% en lo que resta del año.

El turismo en el país ha reportado un crecimiento significativo en el ingreso de divisas por visitantes internacionales; en junio del 2015 se registró un crecimiento positivo, ya que durante el primer semestre del año se alcanzó 9,175 millones de dólares, un 9.0% superior a los 8,420 millones de dólares reportados en el año anterior.

En lo que respecta principalmente al estado de Tlaxcala, que es donde se elabora el proyecto planeado; genera actualmente un desarrollo económico, comercial y turístico considerable. El estado de acuerdo con La Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico (Setyde) reportó un crecimiento del 12% en el sector turístico en el 2015 por segundo año consecutivo, lo que ha beneficiado a las empresas del ramo hotelero, restaurantes y agencias de viajes. Sin embargo se requiere llevar a cabo diversos proyectos que sigan contribuyendo al desarrollo de este sector, sin perder de vista que es necesario consolidar el capital humano, la conservación y preservación de sus recursos.

El gobierno de Tlaxcala junto con la Secretaría de Economía apoya a los planes y programas para el sector turismo, contribuyendo en el crecimiento del sector. La derrama económica para el sector turismo ha ido en aumento desde el 2011, con un incremento de 8% del 2011 al 2012 (SECTUR, 2015).

1.3.2. Ocupación hotelera en México

La ocupación hotelera en los últimos años ha aumentado del 60% al 80% dependiendo de la temporada vacacional. La Secretaría de Turismo, reporta que en México el número de cuartos disponibles se mantiene en cifras cercanas a los 500 mil cuartos.

En la semana del 13 al 19 de julio de 2015 el volumen de cuartos ocupados en el estado de Tlaxcala promedio fue de 236 mil 004, lo cual significó un incremento del 2.6% y el

número de cuartos disponibles aumentó en un 1.7% respecto al mismo periodo del año anterior en los 70 principales destinos (DATATUR, 2015).

Tlaxcala cuenta con una oferta que se basa en los atractivos y recursos del destino de la entidad. La llegada de más visitantes trae como consecuencia un aumento en la ocupación hotelera en el estado.

En la tabla 1.9 se desglosa la actividad hotelera en el periodo 2013- 2015.

Tabla 1.9. Actividad hotelera en el primer semestre del 2015

Destino	Número de cuartos disponibles					Número de cuartos ocupados promedio					Porcentaje de ocupación hotelera promedio				
	2013	2014	2015	Variación		2013	2014	2015	Variación		2013	2014	2015	Diferencia	
				2013-2015	2014-2015				2013-2015	2014-2015				2013-2015	2014-2015
Tlaxcala	474	577	606	27.9%	5.2%	145	159	161	11.6%	1.8%	30.5	27.5	26.5	- 3.9%	-0.9

Fuente: Elaborado en base a DATATUR (2015).

En la tabla anterior se puede observar que existe una variación de 27.9% en lo que respecta a cuartos disponibles del año 2013 al 2015, siendo en el año 2015 donde existió un aumento, mientras que los cuartos ocupados la variación es de 11.6% en el mismo periodo, donde en este año 2015 también aumentó el número de cuartos ocupados en comparación con los años anteriores, sin embargo el porcentaje de ocupación hotelera en el período disminuyó en un 0.9 en comparación con el año 2014.

Tabla 1.10. Clasificación hotelera y número de cuartos en el estado de Tlaxcala

<i>Hoteles</i>	<i>N° de cuartos disponibles</i>	<i>N° de cuartos ocupados</i>
<i>5 estrellas</i>	2	242
<i>4 estrellas</i>	8	346
<i>3 estrellas</i>	25	527
<i>2 estrellas</i>	28	397
<i>1 estrella</i>	42	401
<i>Otros</i>	102	2017

Fuente: Elaboración propia a partir de SECTUR (2015) y DATATUR (2015).

Durante el periodo de 2012 a 2013 se sumaron al servicio de hospedaje 6 establecimientos en la entidad.

La entidad cuenta con 21 distintivos “H”, reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas, por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004. Además existen 150 empresas turísticas certificadas con el Distintivo “M”, máximo reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo y que avala la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa Turística Modelo, lo cual indica una atención específica a estar mejorando cualitativamente los servicios prestados al turista (DATATUR, 2015).

1.3.3. Tipos de turismo

La Secretaría de Turismo (SECTUR, 2010) propone la siguiente clasificación en cuanto a los tipos de turismo.

Tabla 1.11. Tipos de turismo

<i>TIPO DE TURISMO</i>	<i>CARACTERÍSTICAS</i>
TURISMO NÁUTICO Y DEPOTIVO	Turismo orientado a programas y acciones al desarrollo de productos turísticos específicos como torneos, pesca, golf, etc.
TURISMO DE NEGOCIOS	Corrientes turísticas cuyo motivo de viaje se vincula con la realización de actividades laborales y profesionales: Congresos, convenciones, ferias.
TURISMO CULTURAL	Viaje turístico motivado por conocer y disfrutar un destino turístico.
TURISMO CINEGÉTICO	Actividad que desarrolla un cazador deportivo nacional o extranjero que visita destinos, localidades o áreas donde se permite la práctica de la caza de fauna silvestre de interés cinegético en su entorno natural.
TURISMO DE RETIRADOS	Viajes que realizan personas mayores de 60 años.
TURISMO SOCIAL	Viajes realizados para fines de ocio y recreación, sin motivo de lucro y es llevado a cabo por personas con niveles de ingresos reducidos.
TURISMO ALTERNATIVO	Se le llama así a los viajes que tienen como fin realizar actividades creativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales.

<i>TIPO DE TURISMO</i>	<i>CARACTERÍSTICAS</i>
TURISMO DE AVENTURA	Los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza.
TURISMO RURAL	Los viajes que tienen como fin el realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural.

Fuente: SECTUR (2010).

1.3.3. Empresa Hotel Misión Tlaxcala

En el año de 1973 Roberto Zapata Gil, decidió crear su propia empresa en sociedad con Salvador Altamirano, una año más tarde comenzaron a construir en Acapulco el Hotel la Palapa.

Años más tarde Don Roberto, innovando el concepto del ramo hotelero, decidió dar el nombre de Misión a sus hoteles debido a una visita que realizó a Querétaro conoció una de las misiones fundadas por un fraile que les llamaba así a los lugares donde alojaban a los frailes y a visitantes que llegaban a esa comunidad que era completamente inaccesible.

A don Roberto esta historia siempre le pareció especial y única, y posteriormente su negocio tomó el nombre de Hoteles Misión, y reconociendo en el campanario de esta un símbolo de remanso, hospitalidad y bienestar.

Actualmente existen 42 hoteles de 4 y 5 estrellas de la cadena Misión, ubicados estratégicamente en las principales ciudades comerciales y coloniales del país, incluyendo una nueva propiedad en Mcallen, Texas, EEUU; el listado se puede ver en el ANEXO 1.

El hotel Misión Tlaxcala, es clasificado como un hotel de 4.5 estrellas, de acuerdo con la última evaluación de TripAdvisor en el mes de julio 2015; sitio para viajeros a nivel mundial que ayuda a los viajeros a planificar su viaje y a su vez evalúa a todas las empresas prestadoras de servicios turísticos, debido a que en el estado no existe una regulación específica en cuanto a la clasificación hotelera.

El hotel ofrece los siguientes servicios:

- 102 habitaciones.
 - 17 habitaciones sencillas, cama Queen
 - 80 habitaciones dobles, cama matrimonial
 - 4 Junior Suite , cama King
 - 1 Master Suite, cama King
- Televisión por cable.
- Internet inalámbrico de cortesía.
- Restaurante.
- Centro de negocios.
- Alberca.
- Spa.
- Temazcal.
- Restaurante y bar.
- Lavandería y tintorería.
- Canchas de tenis y voleibol.
- Área de fogata.
- Helipuerto.



Figura 1.5. Hotel Misión Tlaxcala
Fuente: Tomado de Hoteles Misión (2015).

La estructura del comité corporativo se encuentra de la siguiente manera:

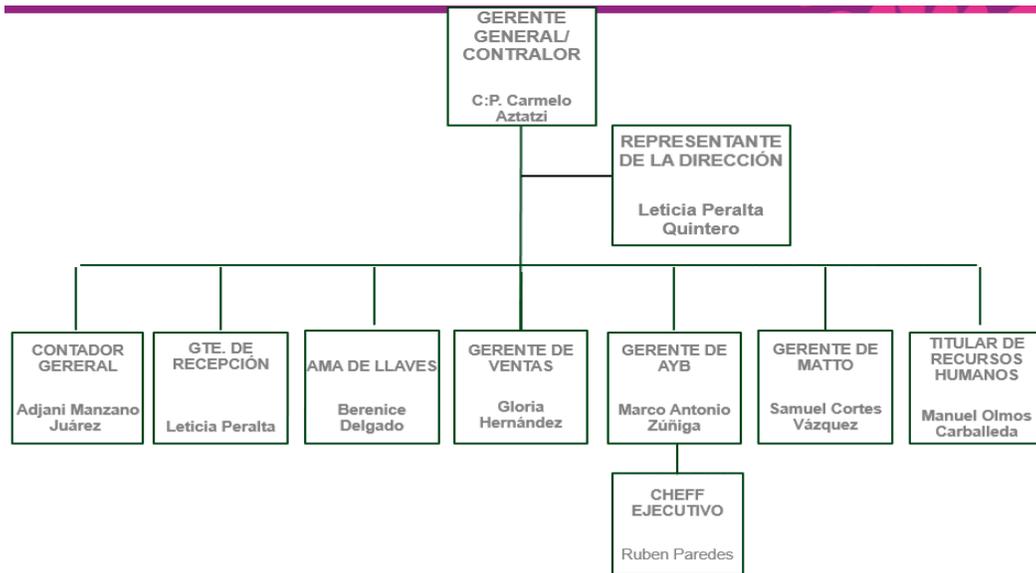


Figura 1.6. Estructura de comité corporativo Hotel Misión Tlaxcala

Fuente: Hotel Misión Tlaxcala (2015).

El segmento de mercado que principalmente se hospeda en este hotel son familias que buscan gozar de la tranquilidad y el descanso.

CAPITULO II: METODOLOGÍA

El objetivo de este capítulo es determinar el tipo de investigación y la población apropiada para desarrollar la metodología mencionada en esta investigación, para poder así obtener la información necesaria que favorezca a la elaboración de la propuesta de estrategias que se abordaran en el capítulo de resultados.

2.1. Tipo de investigación

La investigación a realizar se encuentra en un nivel de investigación empírica aplicada, debido a que se generan conocimientos durante el estudio, con la finalidad de poder diseñar un plan de estrategias que apoyen a la mejora de la calidad en el servicio al cliente, así como colaborar a que la empresa mantenga su competitividad en el mercado.

El estudio será no experimental, pues se observará un fenómeno ya existente para después analizarlo, con un diseño transversal debido a que se recolectaran datos en un solo momento y en tiempo único. Descriptiva por que se pretende analizar la situación de la empresa y a su vez los factores que intervienen en ella, a fin de fundamentar y ampliar la información por medio de fuentes primarias y secundarias (Sampieri, 2010).

La metodología a utilizar se presenta en la figura 2.1, la cual consta de tres fases.



Figura 2.1. Metodología general
Fuente: Elaboración Propia (2015).

Los elementos de cada una de las fases se detallan en la figura 2.2.

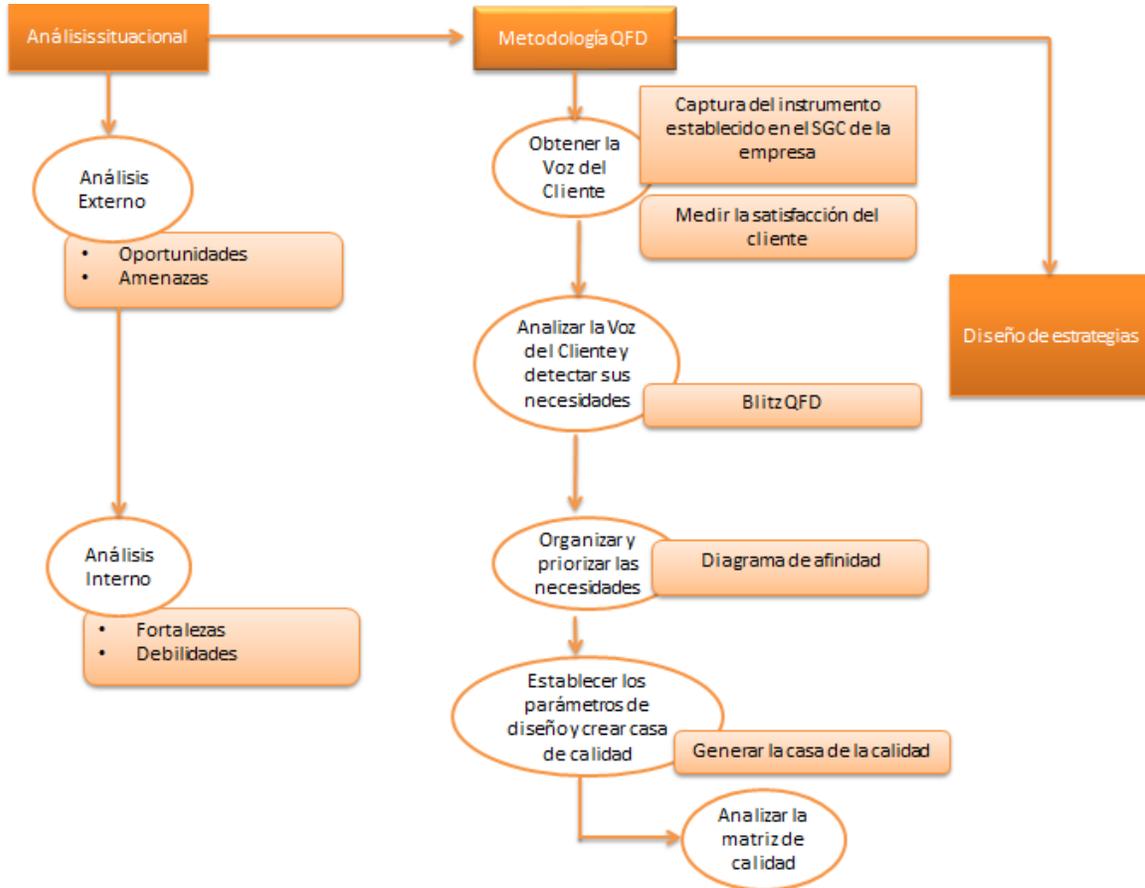


Figura 2.2. Metodología

Fuente: Elaboración propia (2015)

2.2. Análisis situacional

En esta primera fase se realiza un análisis situacional a fin de identificar los factores externos e internos que intervienen en el desarrollo de la empresa en estudio y que apoyan en la elaboración de las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de Factores Internos), propuestas por David (2008).

Para la realización de las matrices en lo que respecta a los factores externos se obtuvieron de fuentes primarias y secundarias como lo fueron; informes, estadísticas y libros, así mismo

para los factores internos que intervienen en el desarrollo del caso de estudio se construyeron mediante la observación en la empresa, así como entrevistas no estructuradas realizadas al Gerente General del hotel y la Jefa del área de Calidad.

A continuación en la tabla 2.1. se desarrollan los factores externos e internos identificados

Tabla 2.1. Matriz FODA, Hotel Misión Tlaxcala

ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La Secretaria de Turismo y Desarrollo Económico (SETYDE) reportó un crecimiento del 12% en el sector turístico de Tlaxcala en el 2015 por segundo año consecutivo, lo que ha beneficiado a las empresas del ramo hotelero, restaurantes y agencias de viajes. • En el primer semestre del 2015 el volumen de cuartos ocupados promedio en el estado de Tlaxcala, fue de 236 mil, lo cual significó un incremento del 2.6% en comparación con el 2014. • Tlaxcala cuenta con una oferta que se basa en los atractivos y recursos del destino de la entidad. • Existe desarrollo tecnológico e innovación de productos que pueden colaborar en la mejora en el servicio. • Nuevos productos y servicios • Generar nuevos canales distribución • La existencia de nuevos segmentos • Eventos realizados en el estado que generen más visitantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia hotelera, principalmente con los hoteles Paseo Sn Francisco, Hotel de Ángel, City Express que se encuentran ubicados en lugares más céntricos. • Situación política-económica poco previsible. • Estacionalidad en el índice de ocupación de los huéspedes. • El nivel de ingreso de los huéspedes cambia constantemente en México, de acuerdo con un análisis realizado por BestDay las personas viajan por placer una o dos veces al año y gastan de 6,633 a 8,844 pesos, siendo la playa el destino de su preferencia. • Necesidades del mercado y actualización de la competencia • Cambio constante de demanda para empresas de servicios. • Creciente regulación de la industria. • Cambios de clima. • Tendencias del cliente • El restaurante del hotel aunque actualmente diversos alimentos y bebidas, los huéspedes muestran una inconformidad con la calidad de algunos platillos y solicitan con frecuencia que exista más variedad.

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los hoteles más grandes en el estado con 102 habitaciones con diferentes tarifas. • El hotel es reconocido debido a que pertenece a una cadena de buen prestigio en toda la república mexicana. • Cuenta con un sistema de gestión de calidad que ayuda a regular a todo el hotel. • Se realizan auditorias tanto internas como externas que colaboran a la mejora continua. • El hotel ofrece el servicio de organización de diferentes tipos de eventos dentro de sus instalaciones. • Hotel Misión cuenta con amplias áreas verdes, que proporciona a los clientes tranquilidad, debido a su ubicación. • Se ofrecen diversos paquetes para los huéspedes. • Las reservaciones se pueden realizar por internet en el mismo portal de la cadena, o también existen convenio con diversas agencias para realizar las mismas. • Instalaciones con alberca, temazcal, cancha de tenis, gimnasio, restaurante, bar y salones para reuniones y eventos • Ofrece servicio de spa • Realizan eventos con promociones especiales de acuerdo a la temporada o celebraciones especiales que generan ingresos extras al hotel. • El personal realiza sus procesos de acuerdo al sistema de gestión de calidad. • Certificado bajo la norma 9001- 2008 • Por su gran prestigio genera preferencia y fidelidad en los clientes. • Valor e importancia del cliente • Aumento del 4% de la demanda a diferencia del primer semestre del año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del hotel, ya que se encuentra a 10 minutos de la ciudad de Apizaco y a 25 de la ciudad de Tlaxcala. • Las instalaciones requieren ser remodeladas. • No existe suficiente difusión y señalamientos del hotel y de cómo llegar a él. • El hotel no cuenta con Valet Parking. • Falta de capacitación en las actualizaciones de procesos y manuales en el sistema de gestión. • No existe un supermercado cercano. El hotel no cuenta con servicios de recargas electrónicas, cajero y centro de negocios con computadora e internet, por lo que los clientes se ven obligados a salir a la ciudad si requieren alguno de estos servicios. • Poca promoción del servicio de spa. • Falta de equipo para el spa.

Fuente: Elaboración propia (2015).

Para la elaboración de la EFE se elaboró una lista con los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, gubernamentales, entre otros que incluyen tanto las oportunidades como las amenazas. Se asignó una ponderación de 0.0 (no importante) y 0.9 (muy importante). Así mismo se dio una clasificación de 1 - 4 que indica que tan eficazmente

responden las estrategias actuales de la empresa siendo 4= superior, 3= respuesta mayor al promedio, 2= promedio 1= respuesta deficiente. Seguido de esto se multiplicó la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada. Por último, se sumaron las puntuaciones ponderadas de cada variables para obtener la puntuación ponderada total para la organización.

La puntuación total ponderada mas alta a obtener es 4.0 y la mas baja 1.0. La puntuación promedio es de 2.5 y una puntuación total de 4.0, indica que la empresa responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas.

Por otra parte la EFI tiene un proceso distinto para su elaboración, pues se requirió realizar una lista de los factores internos clave que fueron identificados en el análisis interno, mencionando primero las fortalezas seguido de las debilidades, posteriormente se le asignó a cada factor una ponderación del 0.0 (irrelevante) a 0.9 (relevante). El resultado indica la importancia con respecto al éxito de la empresa. Para establecer la ponderación, se consultó a la Jefa de Calidad, debido a que ella tiene conocimiento de como opera el hotel. La suma de todas las ponderaciones da un total de 1.0.

Así también, es necesario asignar a cada factor una clasificación como en la matriz anterior del 1 al 4 para identificar si representa una debilidad importante siendo 1 (debilidad importante), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza importante). El paso siguiente fue multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para obtener el puntaje ponderado para cada variable, finalmente se sumaron estos valores con el fin de obtener el puntaje ponderado total de la empresa.

El puntaje total ponderado puede abarcar desde 1.0 bajo, hasta 4.0 alto. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 señalan que las empresas son débiles internamente, mientras que los puntajes superiores al 2.5 indican una posición fuerte internamente. Estas matrices pueden observarse posteriormente en la parte de resultados.

2.3 Metodología QFD

Para desarrollar la metodología QFD existen una serie de pasos ya establecidos que se desarrollan a continuación, que ayudan a identificar las necesidades de los clientes para poder proponer las estrategias de mejora.

2.3.1. Obtener la voz del cliente

Los Hoteles Misión cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad bajo la normativa internacional ISO- 9001, diseñado con el propósito de estar a la altura de las mejores organizaciones, y cumplir con los requerimientos del cliente. Para tal efecto, la empresa aplica un instrumento ya establecido, por lo que no fue posible diseñar y aplicar un propio cuestionario para medir la satisfacción y obtener la voz del cliente, debido a que la norma no permite realizar modificaciones. La encuesta se puede observar en el Anexo 2.

En la tabla 2.2 se presenta la matriz de congruencia, basada en el cuestionario aplicado.

Tabla 2.2. Matriz de congruencia

OBJETIVO	VARIABLE	PREGUNTA	TIPO DE RESPUESTA	
Conocer el nivel de satisfacción de los huéspedes de acuerdo al servicio ofrecido para identificar si la empresa cumple con su objetivo de lograr un 95% de satisfacción	Preferencias del huésped	¿Qué le gustó más del hotel?	Abierta	
	Medio de reservación	¿Cómo realizó su reservación?	Opción múltiple	
	Atención del personal		Atención en la recepción	Likert
			Atención de botones	Likert
	Limpieza		Limpieza de habitación	Likert
			Limpieza de baño	Likert
	Mantenimiento	Televisión	Likert	
	Limpieza	Estado de los blancos	Likert	
	Mantenimiento	Internet	Likert	
	Servicio de restaurante		Temperatura de la alberca	Likert
			Atención en el restaurante	Likert
			Presentación de alimentos y bebidas	Likert
		Variedad de alimentos y bebidas	Likert	
	Sugerencias del cliente	¿En qué podemos mejorar?	Abierta	
	Satisfacción del cliente	¿Recomendaría nuestro hotel?	Dicotómica	

Fuente: Elaboración propia (2015).

2.3.1.1 Unidades de análisis

Se consideran para la aplicación del cuestionario los huéspedes que ocuparon una habitación del Hotel Misión Tlaxcala, caso de estudio de esta investigación.

De acuerdo a los registros de ocupación en el periodo de enero a agosto de 2015 (tabla 2.3), se determina tomar en cuenta los meses de junio y julio, en los que se presentó mayor afluencia turística.

Tabla2.3. Ocupación de enero a agosto 2015

2015				
Mes	N° de cuartos ocupados 2015	% de ocupación 2015	Adultos 2015	Niños 2015
Enero	706	23.44%	1315	178
Febrero	855	31.61%	1456	127
Marzo	1023	34.05%	1850	238
Abril	1036	35.38%	1804	403
Mayo	1610	52.32%	3306	289
Junio	2127	71.64%	3887	290
Julio	2608	83.91%	4827	260
Agosto	1824	59.51%	3370	389
Total	11789	391.86%	21815	2174

Fuente: Elaboración propia (2015).

2.3.1.2. Determinación del tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra se considera el método probabilístico, debido a que se aplica una encuesta para hacer estimaciones de variables en la población, utilizando para este caso la ecuación 1 para poblaciones finitas mostrada a continuación, de acuerdo con Hernández (2010).

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N = Población

Z= Coeficiente de confianza aceptable

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error admisible

Tabla 2.4. Selección de la muestra

Junio	Julio
$n = \frac{2127 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2(2127 - 1) + 1.96 * 0.50 * 0.50}$	$n = \frac{2608 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2(2608 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$
n= 325.52 = 326	n= 334.95= 335

Fuente: Elaboración propia (2015).

Para la selección de elementos muestrales se utiliza el método de selección sistemática el cual implica elegir dentro de la población un número de elementos muestrales a partir de un intervalo. El cual se determina a partir de la ecuación 2 :

$$K = \frac{N}{n}$$

Dónde:

$K = Intervalo$

$N = Población$

$n = Muestra$

Al sustituir los valores de las dos muestras en la formula se obtiene que el intervalo para la selección es:

Tabla 2.5. Selección de intervalo

Junio	Julio
$K = \frac{2127}{326}$	$K = \frac{2608}{335}$
$K = 6.52 = 7$	$K = 7.78 = 8$

Fuente: Elaboración propia (2015).

El intervalo indica para el mes de junio que cada séptimo cuestionario se seleccionará, hasta completar n= 326. Para el mes de julio $K = 8$ para cumplir la muestra de n= 335. Cabe mencionar que esta selección se realizó por medio de los folios designados a cada cuestionario.

2.3.1.3. Satisfacción del cliente

De acuerdo al instrumento aplicado que consta de 15 preguntas, 12 de ellas permitieron evaluar la satisfacción del cliente y analizar cuales de los indicadores cumplen con el 95% de satisfacción; porcentaje establecido en el Sistema de Gestion de Calidad de la empresa.

Para poder obtener este porcentaje se comenzó con la captura del cuestionario en el software Excel, del mes de junio y julio del 2015 hasta obtener 660 encuestas, que es lo que arrojó la muestra en total. La captura se realizó por semana calificando los cuestionarios en una escala de likert, utilizando tres opciones de respuesta, tabla 2.6.

Tabla 2.6. Asignación de valores para la ponderación

Escala de likert utilizada	Ponderación	Máximo puntaje a obtener
Muy bien	3	36
Bien	2.5	32
Mal	1	12

Fuente: Elaboración propia (2015).

En el caso del valor asignado como “bien” se le asignó una puntuación de 32 debido a que es el valor máximo donde se puede obtener el mayor número de indicadores con nivel satisfactorio con tendencia a la empresa, pues el bien es considerado para ellos como satisfactorio.

2.3.1.4. Determinación del nivel de satisfacción

Para determinar el porcentaje de satisfacción se requiere obtener el puntaje máximo, el cual se determina al multiplicar el total de encuestas aplicadas por el máximo puntaje a obtener. Posteriormente el puntaje obtenido para cada rubro (muy bien, bien y mal) de la escala en cada uno de los indicadores se realiza al multiplicar el número de encuestas de cada indicador por el máximo puntaje a obtener .

Finalmente para determinar el porcentaje de satisfacción de las variables, se sumaron los puntajes obtenidos de los tres rubros de cada variable sobre la ponderación mas alta que se puede adquirir.

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos del análisis de las encuestas de los meses de Junio y Julio del año 2015, con un total de 660 encuestas.

2.3.1.5. Aplicación de metodología QFD (Quality Function Deployment)

Para construir la matriz de calidad se siguen una serie de pasos marcados en la metodología del Despliegue de Función de Calidad, para posteriormente capturar la información en el software “QFD Capture, Professional Edition” (figura 2.3) en la versión de prueba, ya que esta es una herramienta creada para el diseño o rediseño de cualquier producto o servicio en el proceso de planeación, establecido para modelar completamente el proceso de QFD deseado de cualquier grado de complejidad, en el cual se introducen todas las necesidades del cliente y se evalúan en diferentes aspectos al igual que se comparan estas mismas necesidades con la competencia; una vez capturada la información de los QUE’s se prosigue a llenar el apartado de los requerimientos técnicos denominados COMO’s, en el cual se designan ponderaciones que califican a estos requerimientos, finalmente en la parte de Tradeoffs (ventajas y desventajas), se realiza la correlación entre los COMO’s y posteriormente se realiza el llenado de la tabla de correlación entre los que’s y los COMO’s. para terminar de construir la casa de la calidad, se puede observar el como aparece en el software en la figura 2.3.

La matriz se presenta en el siguiente capítulo, con los resultados obtenidos de la misma y con cada uno de los procesos requeridos.

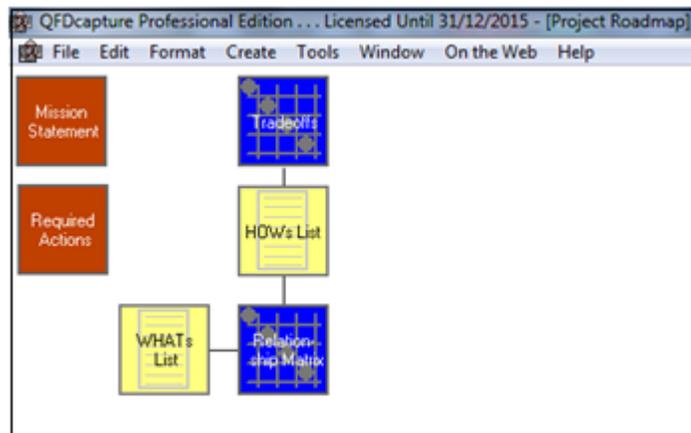


Figura 2.3. Software “QFD Capture, Professional Edition”
Fuente: Tomado de QFD Capture, Professional Edition (2015).

2.3.1.5. Detectar las necesidades del cliente (QUE's)

Una vez que se obtuvo el nivel de satisfacción de los clientes la pregunta ¿En qué podemos mejorar?, ayudó a recolectar la voz viva del cliente ya que es una pregunta abierta en donde los huéspedes expresan sus requerimientos. De la información proporcionada en los cuestionarios, se obtuvieron noventa y tres comentarios, para los cuales se utiliza la herramienta Blitz, tabla propuesta por la Asociación Latinoamericana de QFD (2015) la cual permite alinear los recursos de la organización con las verdaderas necesidades del cliente; en el Blitz se transcribe la voz del cliente y en la siguiente columna se estructuran las necesidades en base a las verbalizaciones, ésta tabla se ubica en el ANEXO 3.

2.3.1.6. Organizar y priorizar las necesidades del cliente

Al detectar las necesidades del cliente los (Que's), es necesario organizarlas pues de acuerdo con Joseph & Cohen (2009) deben existir treinta o más requerimientos los cuales son clasificados en Nivel 1 que son las necesidades generales y Nivel 2 refiriéndose a las específicas, algunas también se dividen en nivel 3 las cuales complementan al nivel 2. Sin embargo para este caso solo fue necesario utilizar el Nivel 1 y 2, debido a que las especificaciones son claras.

Una vez detectadas las necesidades para organizarlas y priorizarlas se realizaron diagramas de afinidad, en los cuales se establecieron las necesidades generales y en cada una de ellas se agruparon las necesidades específicas afines a cada requerimiento del Nivel 1, estos diagramas se encuentran en el ANEXO 4.

Como resultado de lo anterior se generó la tabla 2.7 estableciendo los (Que's) que forman la primera parte de la matriz QFD.

Tabla 2.7. Organización y priorización de las necesidades

NECESIDADES GENERALES	NECESIDADES ESPECÍFICAS
Atención en la recepción	Control de reservaciones
	Más paquetes de hospedaje
	Especificaciones de paquetes y ocupación antes de realizar una reservación
	Rapidez en check in
	Ampliar horario de check- out
	Tarifas flexibles
	Información de atractivos turísticos
	Extensiones del hotel al huésped
	Recepcionistas mayor capacitadas
	Organización del personal cuando hay alta ocupación
Atención de botones	Más botones en alta ocupación
	Botones más atentos
Habitaciones	Blancos limpios y en buen estado
	Limpieza profunda en la habitación
	Focos ahorradores
	Mantenimiento en las habitaciones
	Cambiar alfombra
	Mejorar mobiliario
Servicio de ama de llaves	Botellas de agua en habitaciones todo los días
	Más artículos de limpieza personal en la habitación
Mejoras en la televisión	Lista de canales en la habitación
	Variedad de canales
	Mejor señal de T.V
Internet	Internet rápido
	Mejor calidad
	Validar sistema de GPS
	Proporcionar clave de wi-fi al huésped
Mejoras en la alberca	Temperatura
	Arreglar los mosaicos
	Ampliar horario
	Personal de restaurante en alberca

NECESIDADES GENERALES	NECESIDADES ESPECÍFICAS
Servicio de restaurante	Ampliar horario
	Servicio más rápido
	Mayor atención de meseros
	Tarifas accesibles
	Variedad de música
	Atención de room service
	Servicio de room service más rápido
	Ampliar horario de room service
Presentación de alimentos y bebidas	Jugos naturales
	Más platillos vegetarianos
	Variedad de platillos y postres
	Mejor sabor de los alimentos y menos grasa
Instalaciones	Mejorar canchas deportivas
	Gimnasio con más equipo y en buen estado
	Ampliar horario de gimnasio
	Interiores más modernos y en mejor estado
	Cuidado del agua
Como llegar al hotel	Más señalamientos
	Señalamientos más llamativos
Comprar diversos productos	Obtener productos de uso personal
	Alimentos
Cascada como atractivo	Limpieza y cuidado de la cascada
	Abrir camino a la cascada
Servicios en el hotel	Actividades recreativas dentro del hotel
	Equipo de cómputo, internet e impresiones
	Taxis con tarifas accesible
	Vigilancia constante en las instalaciones y áreas de no fumar
	Contar con un cajero y recargas telefónicas
	Mayor promoción al spa

Fuente: Elaboración propia (2015).

2.3.1.6.1. Determinación de valores

Para cada una de las demandas identificadas en la tabla 2.7. , se requiere calificar una serie de aspectos a los cuales se les asigna un peso cuantificado, los cuales son:

Nivel de Importancia (NI): La cual se determina colocando las veces que los clientes mencionan el mismo requerimiento, así lo determina el software QFD.

Nuestro Servicio Actual (NSA): Este aspecto se evalúa a la empresa en una escala del 1 al 5 de acuerdo con la demanda.

Se evalúa bajo la siguiente escala:

1= Muy malo

2= Malo

3= Regular

4= Bueno

5= Excelente

Competidores (C): Se evalúa del 0 al 5 a las empresas competidoras.

Para este aspecto se toma la siguiente ponderación:

0= No aplica

1= Muy malo

2= Malo

3= Regular

4= Bueno

5= Excelente

Valor Objetivo (VO): Valorar del 1 al 5 la situación en la que desearía estar la organización en cada una de las necesidades.

Se toma en cuenta la siguiente escala:

1= Muy malo

2= Malo

3= Regular

4= Bueno

5= Excelente

Razón de Mejora (RM): Esta variante se calcula al dividir VO/NSA

Valor de Importancia (VI): Valor calculado automáticamente por el software

Porcentaje de Importancia (PI): Se obtiene al dividir VI/ Frec. Relativa.

A continuación en la figura 2.4. se presenta un ejemplo de la captura de las QUE's en el software.

	0	2	3	4	5	6	7	8	9
0		Análisis competitivo	Nuestro servicio actual	Competidor 1 "Hotel del Ángel"	Competidor 2 "Hotel Paseo San Francisco"	Valor objetivo	Razón de mejora	Valor de importancia	Percent Importance
1	Atención en la recepción Control de reservaciones		3.0	3.0	3.0	4.0	1.2	2.4	0.9
2	Más paquetes de hospedaje		3.0	2.0	4.0	4.0	1.2	3.6	1.3
3	Especificaciones de paquetes ocupación antes de realizar una reservación		2.0	2.0	2.0	4.0	1.4	5.6	2.0
4	Rapidez en el check- in		3.0	3.0	3.0	4.0	1.2	2.4	0.9
5	Ampliar el horario del check- out		3.0	3.0	3.0	4.0	1.2	1.2	0.4
6	Tarifas flexibles		3.0	3.0	3.0	4.0	1.2	2.4	0.9
7	Información de atractivos turísticos		2.0	2.0	3.0	3.0	1.2	3.6	1.3
8	Extensiones del hotel al huésped		3.0	2.0	3.0	3.0	1.0	2.0	0.7
9	Recepcionistas mejor preparadas		3.0	2.0	3.0	4.0	1.2	7.2	2.6
10	Organización del personal con alta ocupación		3.0	3.0	3.0	4.0	1.2	1.2	0.4

Figura 2.4. Tabla de los QUE's y su valor

Fuente: Elaborada en base a QFD Capture, Professional Edition (2015).

Para la designación de valores en todas las tablas realizadas se llevó a cabo a través de la observación y un consenso con el jefe de departamento de calidad de la organización, por ejemplo en el caso de control en las reservaciones la frecuencia con la que los huéspedes mencionaron esta necesidad es de 2, por otro lado, el servicio actual que ofrece la empresa fue calificada con un 3 (regular), para la evaluación con las empresas de la competencia en caso del competidor uno y el dos fueron calificados de igual manera con un 3, el valor objetivo que se pretende alcanzar en 4 (bueno), por lo que del 2 al 4 que es donde se pretende llegar tendría una razón de mejor del 1.2, un valor de importancia del 2.4 y un porcentaje de importancia del 0.9%.

2.3.1.7. Determinación de las características técnicas (COMO's)

Al haber obtenido los requerimientos del cliente se procede a establecer las características que deben responder a las demandas del mismo (tabla 2.8.), basándose en las necesidades identificadas en la tabla 2.7., donde se especifican las necesidades de los huéspedes.

Tabla 2.8. Características técnicas

Capacitación del personal
Atención
Rapidez
Horario
Información
Comunicación con el huésped
Capacidad de respuesta
Disposición
Publicidad
Imagen
Precio
Tecnología
Innovación
Limpieza
Mantenimiento de instalaciones
Mantenimiento de mobiliario
Remodelación
Equipo
Presupuesto
Alimentos de calidad

Fuente: Elaboración propia (2015).

2.3.1.7.1. Determinación de valores

Para evaluar los aspectos técnicos se realiza un consenso con un equipo de trabajo específico. Al capturar los requerimientos en el software se obtiene lo siguiente:

Dirección de Mejoramiento (DM): Se evalúa bajo los valores de la figura 2.4.

Available Symbols		
Maximize	↑	1.00
Target	✘	0.00
Minimize	↓	-1.00
Clear Value		

Figura 2.4. Ponderación de Dirección de mejoramiento
 Fuente: Tomada de QFD Capture, Professional Edition (2015).

Importancia de los COMO's: Se obtiene al multiplicar la columna que le corresponde en cuanto a la importancia de los COMO's por la columna de prioridades de los QUE's.

Porcentaje de importancia de los COMO's: Este porcentaje es calculado automáticamente por el software.

Nuestro Servicio Actual (NSA): Este valor es determinado de la misma forma que en la evaluación de los QUE's, la escala va del 1 al 5 a la empresa de acuerdo con la demanda.

Se evalúa bajo la siguiente escala:

- 1= Muy malo
- 2= Malo
- 3= Regular
- 4= Bueno
- 5= Excelente

Competidores (C): Se evalúa del 1 al 5 a las empresas competidoras, con el mismo valor de la escala anterior.

Nuestro servicio actual, así como la evaluación de los competidores se evalúan de la misma forma que los QUE's.

La figura 2.5. muestra el llenado completo.

	0	1	2	3	4	5	6	7
0		Dirección de mejoramiento	Importancia de los COMO's	Porcentaje de la importancia de los COMO's	Graph	Nuestro servicio actual actual	Competidor 1 "Hotel del ángel"	Competidor 2 "Hotel Paseo San Francisco"
1	Capacitación del personal	↑	311.1	7.7		3	3	3
2	Atención	↑	352.3	8.8		4	3	4
3	Rapidéz	✘	224.7	5.6		3	3	3
4	Horario	✘	96.4	2.4		4	4	4
5	Información	✘	202.0	5.0		3	3	3
6	Comunicación con el huésped	↑	152.6	3.8		4	3	4
7	Capacidad de respuesta	↑	326.8	8.1		4	3	4
8	Disposición	✘	135.9	3.4		4	3	4
9	Publicidad	✘	92.0	2.3		4	3	3
10	Imagen	✘	472.4	11.7		3	3	3
11	Precio	✘	122.9	3.1		3	3	3
12	Tecnología	✘	178.0	4.4		3	3	3
13	Innovación	✘	172.2	4.3		4	3	3
14	Limpieza	✘	106.2	2.6		4	4	4
15	Mantenimiento	↑	126.4	3.1		2	2	3
16	Remodelación	↑	85.1	2.1		3	3	3
17	Equipo	✘	256.3	6.4		3	3	3
18	Presupuesto	✘	494.3	12.3		3	3	3
19	Alimentos de calidad	↑	117.4	2.9		3	3	3

Figura 2.5. Determinación de aspectos técnicos

Fuente: Tomada de QFD Capture, Professional Edition (2015).

Puede observarse que en el caso de la capacitación de personal requiere que a mayor sea la capacitación mejores serán los resultados, la importancia de los COMO's es de 311.1 y su porcentaje de 7.7%, estos valores son calculados automáticamente por el software.

2.3.1.8. Relación entre las características técnicas

En esta tabla se determina la relación que tienen los aspectos técnicos bajo la siguiente rúbrica.

Available Symbols		
Synergy	+	1.00
Compromise	-	-1.00
Clear Value		

Figura 2.6. Valores para relacionar las características técnicas
Fuente: Tomada de QFD Capture, Professional Edition (2015).

Debido a la amplitud de los datos en la figura 2.7. se presentan únicamente algunos de los factores que conforman la tabla.

	0	1	2	3	4
0		Capacitación del personal	Atención	Rapidéz	Horario
1	Capacitación del personal		+	+	+
2	Atención	+		+	+
3	Rapidéz	+	+		
4	Horario		+		
5	Información	+	+		
6	Comunicación con el huésped	+	+		
7	Capacidad de respuesta	+	+		
8	Disposición		+	+	
9	Publicidad		+	+	
10	Imagen				
11	Precio				
12	Tecnología	+			
13	Innovación	+			
14	Limpieza				
15	Mantenimiento				+
16	Remodelación				
17	Equipo				
18	Presupuesto				
19	Alimentos de calidad				
20					

Figura 2.7. Relación entre los COMO's

Fuente: Tomada de QFD Capture, Professional Edition (2015).

En el ejemplo anterior se muestra la relación que existe entre las variables que conforman las características técnicas.

La casa de la calidad queda plasmada como se presenta en la figura 2.8.

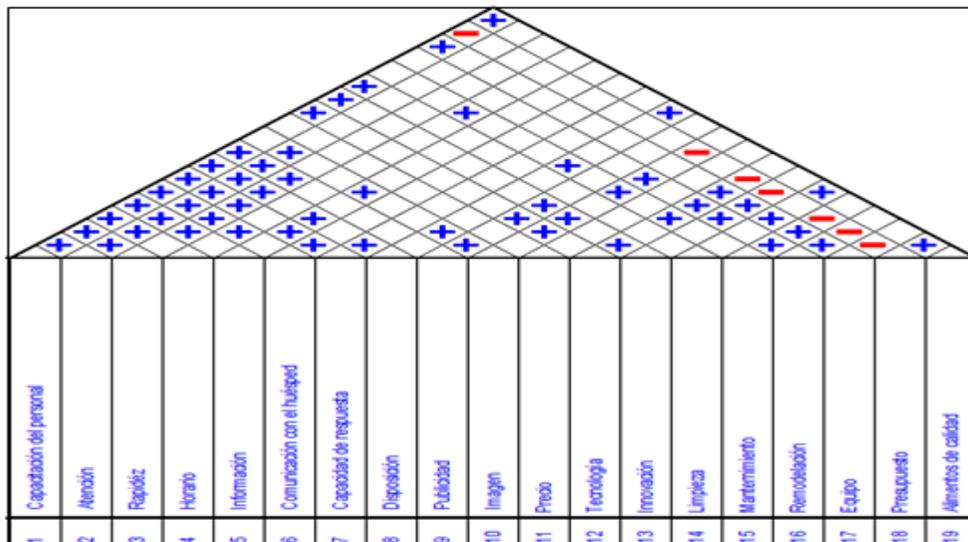


Figura 2.8. Relación de las características técnicas

Fuente: Tomada de QFD Capture, Professional Edition (2015).

Por ejemplo se puede observar la relación que existe entre las características técnicas; en el caso de la atención está relacionado con la capacidad de respuesta, por el contrario el presupuesto afecta negativamente a que se pueda remodelar el inmueble.

2.3.1.9. Correlación entre las necesidades del cliente y las características técnicas.

Esta parte es fundamental para realizar la casa de calidad ya que se determina si existe una correlación entre las necesidades del cliente (QUE´s) y las características técnicas (COMO´s). Los valores con los que se consideran estas relaciones son:

Available Symbols		
Strong	●	9.00
Moderate	○	3.00
Weak	▽	1.00
Clear Value		

Figura 2.10. Valores para correlación

Fuente: Tomada de QFD Capture, Professional Edition (2015).

A continuación en la figura 2.11. se observa un ejemplo del llenado de la tabla de correlación entre QUE´s y COMO´s:

0		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0		Capacitación del personal	Atención	Rapidez	Horario	Información	Comunicación con el huésped	Capacidad de respuesta	Disposición	Publicidad	Imagen
2	Más paquetes de hospedaje	○	▽			○	○	○		○	○
3	Especificaciones de paquetes ocupación antes de realizar una reservación	●	●	▽		●	●	●	○	▽	○
4	Rapidez en el check-in	●	●	●	○	●	○	●	○		▽
5	Ampliar el horario del check-out		▽		○	▽	○	▽			
6	Tarifas flexibles					●	▽	▽			
7	Información de atractivos turísticos	●	●	▽		●	●	●	▽	●	▽
8	Extensiones del hotel al huésped	▽	○			●	○	●			▽
9	Recepcionistas mejor preparadas	●	●	●		●	○	●	●		●
10	Organización del personal con alta ocupación	▽	●	●	●	○	▽	●	●		
11	Atención de botones Pocos botones		●	○	○			○	○		▽
12	Botones más atentos	▽	●	▽				○	○		○
13	Habitaciones Blancos limpios y en buen estado	○						○			○
14	Limpieza profunda en la habitación	●						○	▽		○
15	Focos ahorradores						▽				
16	Mantenimiento a las habitaciones	○		▽				●	▽		▽
17	Cambiar alombra			▽				○	▽		●
18	Mejorar mobiliario							○			●
19	Servicio de ama de llaves Botellas de agua en la habitación todos los días						○	○			
20	Más artículos de aseo personal en la habitación						○	○			▽
21	Mejoras en la televisión Lista de canales en la habitación					○	○	○			▽
22	Variedad de canales						○	▽			▽
23	Mejor señal de T.V.					○	▽				▽
24	Internet Internet más rápido y mejor calidad			●	▽	○		○		▽	○
25	Validar sistema GPS					○		▽			○
26	Proporcionar clave de Wi-Fi a los huéspedes	▽	○			●	●	○	▽	▽	▽
27	Mejoras en la alberca Ampliar horario		○				○	▽	▽		▽

Figura2.11. Ejemplo de tabla de correlación

Fuente: Tomada de QFD Capture, Professional Edition (2015).

En la figura 2.11., se observa que hay una correlación fuerte entre la información de los atractivos turísticos con la característica de capacitación del personal, por otra parte se advierte que esta misma necesidad tiene poca relación con la rapidez y ninguna con la variable de horario.

Por otra parte la figura 2.12. presenta un ejemplo de cómo se conforma la matriz de correlación entre los QUE´s y los COMO´s.

Director of improvement		Importancia de los QUE's																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Dirección de mejoramiento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Atención en la recepción	Control de reservaciones	2.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Más paquetes de hospedaje	3.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Especificaciones de paquetes ocupación antes de realizar una reservación	4.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Rapidez en el check-in	2.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ampliar el horario del check-out	1.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Tarifas flexibles	2.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Información de atractivos turísticos	3.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Extensiones del hotel al huésped	2.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Recepcionistas mejor preparadas	2.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 2.12. Ejemplo de correlación entre QUE's y COMO's en la matriz QFD

Fuente: Tomado de QFD Capture, Professional Edition (2015).

Una vez capturada toda la información y asignados los valores se puede visualizar en forma completa la casa de la calidad en el capítulo de resultados.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada en un Hotel del Estado de Tlaxcala, en el cual se obtienen las matrices EFE y EFI, así como la satisfacción del cliente y la casa de la calidad basada en la herramienta QFD en la cual se determinan las características para el desarrollo de nuevas estrategias y el mejoramiento de las ya existentes para lograr una mejor calidad en el servicio.

3.1. Matrices EFE y EFI

De acuerdo con la tabla 2.1. que presenta el FODA en el capítulo anterior fue posible desarrollar las matrices EFE y EFI, (tabla 3.1).

Tabla 3.1. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<i>Oportunidades</i>			
Existe un crecimiento del 12% en el sector turístico de Tlaxcala en el 2015 por segundo año consecutivo, lo que ha beneficiado a las empresas del ramo hotelero, restaurantes y agencias de viajes.	0.08	4	0.32
En el primer semestre del 2015, el volumen de cuartos ocupados promedio fue de 236 mil, lo cual significó un incremento del 2.6% en comparación con el 2014.	0.07	4	0.28
Tlaxcala cuenta con una oferta que se basa en los atractivos y recursos del destino de la entidad.	0.07	3	0.21
Existe desarrollo tecnológico en innovación de productos que colabora en la mejora en el servicio.	0.05	1	0.05
Nuevos Productos y servicios	0.05	2	0.1
Generar nuevos Canales Distribución	0.03	1	0.03
La existencia de nuevos segmentos	0.05	1	0.05

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADOS
<i>Amenazas</i>			
Temporada en la que los huéspedes acuden al hotel.	0.06	4	0.24
Nivel de ingreso que los huéspedes pueden gastar.	0.07	3	0.21
Existen hoteles que se encuentran ubicados en lugares más céntricos	0.06	2	0.12
Situación política-económica poco previsible.	0.05	2	0.1
Creciente regulación de la industria.	0.05	2	0.1
Cambios de clima	0.05	1	0.05
Cambio constante de demanda para empresas de servicios.	0.06	3	0.18
Modificaciones constantes en las tendencias del cliente	0.06	2	0.12
Nuevas necesidades del mercado y actualización de la competencia	0.08	2	0.16
Total:	<u>1.00</u>		<u>2.455</u>

Fuente: Elaboración propia (2015).

De acuerdo con la información de David, (2008) para la realización de las matrices, la empresa muestra una puntuación ponderada total de 2.45, lo que refleja que se encuentra cerca del promedio establecido por el autor que es de 2.5, lo que implica que la empresa debe mantenerse alerta en cuanto sus oportunidades y amenazas.

En cuanto a la matriz EFI se desarrolla en la tabla 3.2.

Tabla 3.2. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADOS
<i>Fortalezas</i>			
Uno de los hoteles más grandes en el estado con 102 habitaciones con diferentes tarifas.	0.06	4	0.24
El hotel es reconocido debido a que pertenece a una cadena de buen prestigio en toda la república mexicana.	0.06	4	0.24
Cuenta con un sistema de gestión de calidad que ayuda a regular a todo el hotel.	0.08	4	0.32
Se realizan auditorias tanto internas como externas que	0.07	4	0.28

colaboran a la mejora continua.			
Las reservaciones se pueden realizar por internet en el mismo portal de “Hoteles Misión”, o también existen convenio con diversas agencias para realizar las mismas.	0.04	3	0.12
Instalaciones con alberca, temazcal, cancha de tenis, gimnasio, restaurante, bar y salones para reuniones y eventos	0.05	3	0.15
Ofrece servicio de spa y alberca techada	0.05	3	0.15
Realizan eventos de acuerdo a la temporada o celebraciones especiales que generan ingresos extras al hotel.	0.04	3	0.12
El restaurante actualmente ofrece más variedad en alimentos y bebidas debido a que pertenece a uno de los 25 restaurantes distintivos de la cadena.	0.04	3	0.12
Aumento de demanda a diferencia del primer semestre del año pasado, en un 4%.	0.05	3	0.15
El hotel cuenta con una certificación de la norma 9001-2008, lo que le da oportunidad a la empresa de generar más clientes fieles.	0.08	4	0.32
El personal está alineado al sistema de gestión de calidad	0.06	4	0.24
<i>Debilidades</i>			
Ubicación del hotel, ya que se encuentra a 10 min de la ciudad de Apizaco y a 25 de la ciudad de Tlaxcala.	0.04	2	0.08
Las instalaciones requieren ser remodeladas.	0.05	2	0.1
No existe suficiente difusión y señalamientos del hotel y de cómo llegar a él.	0.04	1	0.04
El hotel no cuenta con Valet Parking.	0.03	2	0.06
Los costos fijos a nivel de estructura general del hotel son elevados, consiguientemente el costo de tener una habitación sin ocupar es elevado.	0.04	1	0.04
Falta de capacitación en las actualizaciones de procesos y manuales en el sistema de gestión.	0.04	2	0.08
No existe un supermercado cercano, recargas electrónicas, cajero y centro de negocios con computadora e internet dentro del hotel por lo que los clientes se ven obligados salir a la ciudad si requieren alguno de estos servicios.	0.05	2	0.1
Poca promoción y falta de equipo en el spa.	0.03	2	0.06
Total:	<u>1.00</u>		<u>3.01</u>

Fuente: Elaboración propia (2015).

Se puede concluir que en lo que respecta a la Matriz EFI, la ponderación total de 3.01 colocando a la empresa en una posición interna fuerte, gracias a sus procesos basados en el Sistema de Gestión de Calidad, en virtud de que el autor considera que un valor superior al 2.5 ya es considerado como fuerte.

3.2. Resultados derivados en la metodología QFD

Para diseñar la casa de la calidad que nos ayuda a identificar las características para las estrategias a desarrollar, se llevaron a cabo una serie de pasos marcados por la metodología, obteniendo los resultados presentados a continuación.

3.2.1. Satisfacción del cliente

De acuerdo al análisis efectuado de la encuesta que la empresa aplica bajo su Sistema de Gestión de Calidad, en la tabla 3.3. se presentan de manera general los resultados obtenidos.

Tabla 3.3. Satisfacción del cliente en cada indicador

INDICADORES	CALIFICACION	PORCENTAJE DE PUNTAJE OBTENIDO	SATISFACCION DEL CLIENTE
ATENCION DE LA RECEPCION	MUY BIEN	70.91%	94.41%
	BIEN	24.85%	
	MAL	4.24%	
ATENCION DE BOTONES	MUY BIEN	70.00%	95.19%
	BIEN	27.42%	
	MAL	2.42%	
LIMPIEZA DE LA HABITACION	MUY BIEN	70.30%	95.61%
	BIEN	27.73%	
	MAL	1.97%	
LIMPIEZA DEL BAÑO	MUY BIEN	73.18%	96.01%
	BIEN	25.00%	
	MAL	1.82%	
ILUMINACIÓN DE LA HABITACIÓN	MUY BIEN	61.82%	93.06%
	BIEN	33.33%	
	MAL	4.85%	
TELEVISIÓN	MUY BIEN	65.91%	94.78%
	BIEN	31.52%	
	MAL	2.58%	
ESTADO DE LOS BLANCOS	MUY BIEN	63.33%	94.66%
	BIEN	34.39%	
	MAL	2.27%	
INTERNET	MUY BIEN	55.45%	89.33%
	BIEN	34.24%	
	MAL	10.30%	

INDICADORES	CALIFICACION	PORCENTAJE DE PUNTAJE OBTENIDO	SATISFACCION DEL CLIENTE
TEMPERATURA DE ALBERCA	MUY BIEN	59.24%	93.45%
	BIEN	37.12%	
	MAL	3.64%	
ATENCIÓN EN EL RESTAURANTE	MUY BIEN	62.42%	91.36%
	BIEN	29.55%	
	MAL	8.03%	
PRESENTACIÓN DE ALIMENTOS	MUY BIEN	62.88%	94.02%
	BIEN	33.79%	
	MAL	3.33%	
VARIEDAD DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	MUY BIEN	58.79%	92.81%
	BIEN	36.52%	
	MAL	4.70%	

Fuente: Elaboración propia (2015).

Se puede observar el porcentaje de la puntuación obtenida de cada variable por rango con el que posteriormente se determina el porcentaje de satisfacción de los indicadores. En la gráfica 3.1. se observan los indicadores que cumplen con el 95% de satisfacción .

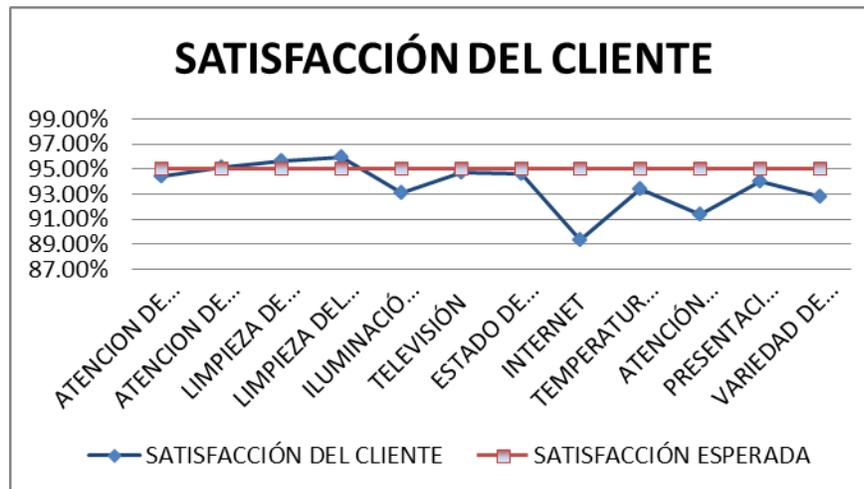


Figura 3.1. Gráfica de la satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia (2015).

En cuanto a las variables solo 6 de 12, cumplen con el 95% de satisfacción, porcentaje establecido mencionado en el capítulo 3, los cuales son: atención en la recepción, atención de botones, limpieza en la habitación, limpieza del baño, televisión y estado de los blancos. Cabe

mencionar que los porcentajes que sobrepasan el 94.40% se consideran como satisfactorios, debido a los cálculos que se realizan para determinar el nivel de satisfacción.

Por otra parte los indicadores en los que se encuentran oportunidades de mejora son: la iluminación en la habitación; pues algunos de los huéspedes prefieren el uso de focos ahorradores o que simplemente disponga de más iluminación. Otra área de oportunidad se encuentra en el Internet; debido a que muchas veces no existe una buena señal de wi-fi, lo que ocasiona lentitud en el servicio. En lo que respecta al restaurant se detectan más áreas de mejora en la atención al cliente, la presentación de los alimentos, más variedad tanto de los alimentos como de las bebidas y que algunos platillos contengan menos grasa; esto a que regularmente los huéspedes solicitan un mejor servicio.

De acuerdo a los dos meses analizados el promedio general es de 93.72% de satisfacción, por lo que existen indicadores en los que se requiere trabajar para alcanzar el porcentaje requerido.

3.2.3. Necesidades del cliente y características técnicas.

Como resultado de la tabla de las necesidades (QUE's), los indicadores de calidad que muestran más peso para poder lograr el nivel de satisfacción deseado por los huéspedes, basándose en la metodología aplicada se desglosan en la tabla 3.4.

Tabla3.4.Demandas más importantes para el cliente

SERVICIO	DEMANDA
Recepción	Recepcionistas mejor preparadas
	Especificaciones de paquetes y ocupación antes de realizar una reservación
Internet	Internet más rápido de mejor calidad
Servicio de restaurante	Mejor sabor en la comida y menos grasa
	Mayor atención de los meseros
	Variedad de platillos
	Servicio rápido
Cascada	Limpieza y cuidado de la cascada
Mantenimiento	Mantenimiento en las habitaciones
	Mejorar el mobiliario
	Fugas constantes
	Interiores del hotel más modernos y en buen estado
Servicios del hotel	Equipo de cómputo, internet e impresiones

Fuente: Elaboración propia (2016).

En lo que respecta a las características técnicas (COMO's) que deben tomarse en cuenta para cumplir con los requerimientos detectados por el cliente a la hora de brindar el servicio se muestran a continuación:

- Capacitación del personal
- Atención
- Rapidez
- Capacidad de respuesta
- Imagen
- Equipo
- Presupuesto

3.2.4. Análisis competitivo

Durante la investigación se identifican demandas que se cumplen de mejor manera en la empresa, sin embargo se detectan otras con áreas en las que las empresas competidoras cubren mejor las necesidades de los clientes.

El análisis se realizó mediante la observación en la empresa y al asistir a las empresas competidoras. La ponderación se efectuó en una escala del 0 al 5 como se explica en el capítulo de metodología siendo 0 (No aplica) 1 (Muy mal), 2(Mal), 3 (regular), 4 (Bueno) y 5 (Excelente).

La tabla 3.5. presenta el análisis competitivo de las necesidades detectadas por el cliente con mayor peso realizado en el software anteriormente mencionado.

Tabla 3.5. Análisis de competencia

Necesidad	Servicio actual "Caso en estudio"	Competidor 1	Competidor 2	Valor objetivo
Paquetes de hospedaje	3	2	4	4
Rapidez en check in	2	2	4	4
Extensiones del hotel al huésped	2	2	3	4

Necesidad	Servicio actual “Caso en estudio”	Competidor 1	Competidor 2	Valor objetivo
Recepcionistas capacitadas	3	2	3	4
Blancos limpios y en buen estado	4	3	3	4
Focos ahorradores	3	3	4	4
Mantenimiento en las habitaciones	3	2	4	4
Mobiliario	3	2	4	4
Lista de canales en la habitación	2	2	2	3
Servicio de Internet con rapidez	2	3	3	4
Personal de restaurante en alberca	2	2	2	3
Servicio de restaurante eficiente.	2	2	3	4
Atención de meseros	2	1	3	4
Variedad de música	2	3	3	3
Atención de room service	2	3	3	3
Servicio de room service	1	2	3	3
Horario de room service	2	3	2	3
Variedad de platillos y postres	2	2	3	4
sabor de los alimentos y contenido de grasa	3	3	3	4
Canchas deportivas	4	3	3	3
Gimnasio con equipo y en buen estado	3	3	3	4
Interiores modernos y en buenas condiciones	3	3	3	4
Cuidado del agua	2	3	4	4
señalamientos	3	3	4	4
Obtener productos de uso personal y alimentos	2	2	4	4

Necesidad	Servicio actual “Caso en estudio”	Competidor 1	Competidor 2	Valor objetivo
Actividades recreativas dentro del hotel	1	1	1	3
Equipo de cómputo, internet e impresiones	1	1	2	4
Servicio de Taxis con tarifas accesible	2	3	3	4
Contar con un cajero y recargas telefónicas	1	1	3	4
Promoción al spa	3	2	2	3
Total:	70	69	91	111

Fuente: Elaboración propia (2016).

Como resultado del estudio se identifica que el servicio actual de la empresa en la que se lleva a cabo el caso de estudio obtiene el mayor puntaje en lo que respecta al competidor 1, mientras que con el competidor 2 la calificación es menor. Para llegar al valor objetivo se requieren 31 puntos, por lo que es de vital importancia el desarrollo de nuevas estrategias y mejora en las existentes para poder permanecer en el mercado.

3.2.5. Construcción de la casa de calidad a través del QFD

Una vez recopilada y analizada la información se procede a la construcción de la casa de la calidad con el apoyo del Software “QFD Capture, Professional Edition”, con el que fue posible construir la matriz con mayor precisión y sin error, la cual debido al tamaño y contenido puede visualizarse en el ANEXO 5.

3.3. Diseño de estrategias

En base a las áreas de oportunidad detectadas y especificadas por el cliente en el Despliegue de Función de Calidad, con un valor de importancia mayor a 5, se procede a proponer una serie de estrategias que colaboren a la mejora de cada una de éstas, las cuales se muestran a continuación en forma genérica y más detalladas en el ANEXO 6.

- Capacitación constante al equipo de recepción.

- Mantenimiento en las instalaciones.
- Servicio de mayor calidad en el restaurante
- Mejora en la calidad del internet
- Vinculación entre escuela, empresa y gobierno para el cuidado de la cascada.
- Añadir valor a los clientes de negocios y huéspedes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las conclusiones de la investigación realizada, así como las recomendaciones de las estrategias propuestas para la empresa donde se llevó a cabo el caso de estudio y la propuesta de trabajos futuros.

El propósito principal de esta investigación fue demostrar que mediante el desarrollo de la metodología QFD es posible identificar la voz del cliente y priorizar las necesidades que permitan el diseño de las estrategias de mejora de la calidad en el servicio para el Hotel Misión Tlaxcala.

Esta hipótesis plasmada al inicio del documento es aceptada debido a que fue posible desarrollar satisfactoriamente la propuesta de estrategias de mejora de calidad en el servicio por medio del seguimiento de la metodología QFD, fue posible crear la casa de la calidad que permitió identificar las necesidades y características solicitadas fuertemente por el cliente que respondan a sus requerimientos.

El aporte principal de este trabajo consiste en la propuesta de las estrategias de mejora de la calidad en el servicio para propiciar que la empresa sea competitiva y permanezca en el mercado regional, como lo menciona el objetivo general.

De acuerdo en los objetivos específicos se concluye lo siguiente:

Se recopiló la literatura necesaria que sirvió como apoyo para el desarrollo del estado del arte, fundamento teórico y la contextualización de la investigación, tomando en cuenta las temáticas de: Calidad en el servicio, satisfacción del cliente y la metodología QFD.

En relación a obtener un panorama actual de la empresa, se realizó el análisis FODA que ayudó a identificar los factores internos y externos que se deben mantener y en los que se debe trabajar para seguir siendo una empresa competitiva, además sirvió como base para el desarrollo de las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de Factores Internos). En la primera, refleja que la empresa se encuentra cerca del promedio con una puntuación de 2.45, lo que implica que la empresa debe mantenerse alerta en cuanto sus oportunidades y amenazas. Ahora bien para la segunda, la puntuación final de la matriz 3.1,

coloca a la empresa en una posición interna fuerte, gracias a sus procesos basados en el Sistema de Gestión de Calidad.

En lo que respecta al análisis competitivo se identifica que el servicio actual de la empresa caso de estudio obtiene el mayor puntaje en lo en relación al competidor 1, mientras que con el competidor 2 la calificación es menor, por lo que es de vital importancia el desarrollo de nuevas estrategias y mejora en las existentes para poder permanecer en el mercado.

Al analizar la encuesta que aplica la empresa bajo su Sistema de Gestión de Calidad fue posible evaluar la satisfacción del cliente en los meses de junio y julio, meses con mas afluencia turística obteniendo que solo 6 de los 12 indicadores evaluados cumplen con el 95% de nivel de satisfacción requerido.

Sin embargo las variables que presentan oportunidades de mejora son: la iluminación en la habitación, internet, mejora en la atención al cliente, la presentación de los alimentos, más variedad tanto de los alimentos como de las bebidas y que algunos platillos contengan menos grasa. Al evaluar todos los indicadores se obtiene un promedio general es de 93.72% de satisfacción.

Se aplicaron las herramientas blitz QFD y diagramas de afinidad para organizar y priorizar las necesidades del cliente. Una vez analizada la información se desarrolló la metodología QFD identificando las necesidades del cliente (QUE's), así como las características técnicas (COMO's) , que posteriormente dieron pauta a el diseño de las estrategias de mejora de la calidad, las cuales se muestran a continuación de forma general.

- Capacitación constante al equipo de recepción.
- Mantenimiento en las instalaciones.
- Servicio de mayor calidad en el restaurante
- Mejora en la calidad del internet
- Vinculación entre escuela, empresa y gobierno para el cuidado de la cascada.

- Añadir valor a los clientes de negocios y huéspedes.

Recomendaciones

Para dar continuidad a este proyecto se considera importante investigar sobre otros aspectos relacionados con la mejora de la calidad en el servicio por lo que se propone:

- Mejorar el instrumento de medición de la satisfacción del cliente.
- Extender los estudios propuestos a la aplicación de la herramienta QFD.
- Trabajar en la mejora del plan estratégico planteado en esta tesis para obtener mejores resultados.
- Buscar el software conveniente para el control del mantenimiento.
- Identificar el proveedor conveniente para la instalación del equipo de internet.

Trabajos Futuros

- Implementación del plan estratégico propuesto.
- Desarrollar un programa de gestión y desarrollo de proveedores.
- Evaluar las estrategias ya que éstas sean implementadas.
- Hacer modificaciones necesarias así como implementar otras que colaboren con la mejora de la calidad.
- Implementar a nivel cadena el proyecto realizado.
- Evaluar detalladamente el Sistema de Gestión de Calidad aplicado en la empresa para plantear mejoras.

Bibliografía

- Asociación Latinomaericana de QFD. (Enero de 2015). Obtenido de QFDLAT:
http://www.qfdlat.com/_Que_es_el_QFD-_que_es_el_qfd-.html
- AFIDA. (2014). Obtenido de <http://www.afida-latam.org/index.php/es/>
- Alemán, G. P. (2002). *La filosofía de la calidad al sistema de mejora continua*. México: Panorama Editorial.
- Armendáriz, J. (2010). *Calidad*. Madrid España: Paranifo.
- Carrillo, C. H. (2011). *Calidad en el Servicio*. México: Trillas.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. España: ESIC.
- Castañeda, G., & Hernández, E. (2009). *QFD Matricial: Propuestas para el incremento en la ocupación de un hotel de categoría especial*. Puebla: UDLAP.
- Caterina. (2009). Calidad otorgada por el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria. *Scielo*.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación
- DATATUR (2015). *Actividad hotelera*.
<http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- DENUE. (2015). *Alquiler sin intermediación de salones para fiestas y convenciones*. INEGI.
- Escobar, E. (2008). *Escuela de Hotelería y Turismo Cmaguey*.
- Escobar, S., & Cadrazco, Á. (2011). *Matriz de Inteligencia Hotelera*. *Scielo*.
- Ficalora, J., & Cohen, L. (2009). *Quality Function Deployment and Six Sigma a QFD Handbook*. USA .
- Fischer, L., & Navarro, V. (2014). *Introducción a la investigación de mercado*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fontalvo, T. J., & Vergara, J. C. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios*. B-EUMED.
- FUNDIBEQ . (enero de 2015). *Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad*. Obtenido de www.fundibeq.org/opencms/export/.../la_voz_del_cliente.pdf
- García Nava, A., & Paredes Hernández, L. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. México: Editorial. Patria.

- García, V., Soriano, C., & Pblete, M. (2008). La satisfacción del usuario como indicador de calidad en un servicio de medicina nuclear. *Revista española de medicina nuclear*.
- Gutierrez, H., Porfirio, G., & Garibay, C. (2014). Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio. *Revista Chilena de Ingenieria*.
- Hill, C., & Jones, G. (2015). *Administración Estratégica, Un enfoque integrado*. México: Mc GrawHill.
- ISO. (28 de enero de 2015). *ISO 9000*. Obtenido de http://www.iso.org/iso/iso_9000
- Izar, J. M., & Ynzunza, C. (2013). Aplicación del QFD a la industria refresquera de San Luis Potosí, México. *Hitos*.
- Joseph, P., Ficalora, Louis. (2009). *Quality Function Deployment and Six Sigma a QFD Handbook, Segunda edición*. USA
- Keller, P. (2012). *Revista Visión del Futuro*.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Marketing Managment*. México: Pearson Education.
- Marcelino, M., & Ramírez, D. (2014). *La Administración de la Calidad*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mejías, A., Ramírez, M., Ramos, M., & Maneiro, N. (2008). Aplicación de la función de despliegue de la calidad (qfd) para la evaluación y mejoramiento de un programa de postgrado en ingeniería. *I Congreso Internacional en Educación Superior*.
- Miranda González, F., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacona, S. (2010). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta.
- Mora, C. (2010). Aplicación de la función de despliegue de la calidad (qfd) para la evaluación y mejoramiento de un programa de postgrado. *Asociación Latina de QFD*.
- Nacional Financiera. (2015). *Instituto Pyme*. Obtenido de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3538/Las-estrategias>
- Narváez, M., & Fernández, G. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Paryani, K., Masoudi, A., & Cudney, E. (2010). QFD Application in the Hospitalary Industry: A Hotel Case Study. *Lawrence Technological University, Missouri University of science and technology*.
- Pineda, U., Estrada, M., & Carlos Parra. (2011). Aplicación del modelo Servqual y herramientas de ingeniería de la calidad para la planificación del servicio en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia. *Interam. Bibliot. Medellín*.

- QFD Institute. (enero de 2015). *QFD Institute*. Obtenido de http://www.qfdi.org/what_is_qfd/what_is_qfd.htm
- Ruíz, R. (2011). QFD: Una herramienta para alinear satisfacción del usuario y calidad científica técnica. *Diseño de la calidad a través de QFD*.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de investigación*. McGraw Hill.
- Sánchez, R. J. (2009). *Cómo organizar eventos con éxito*. Argentina: lectorum ugerman.
- Sánchez, R., Dueñas, M., Izquierdo, I., & Sangüesa, M. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid: Paraninfo.
- Sancho, J. A. (2008). *Calidad en el servicio y Atención al Cliente*. España: ic Editorial.
- Santos, R., Savi, T., & Lara, J. (2011). Calidad percibida por los huéspedes de una falla en el servicio. *scielo*.
- SE. (2015). *Secretaría de Economía*. Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/tlaxcala#>
- Serrano, A., López, C., & García Gema. (2008). Gestión de la calidad en los servicios desde la perspectiva de management. *Departamento de Administración de empresas. Universidad de Cantabria*.
- Silva, L., & Ponter, N. (2010). Modelo integrador de estrategias competitivas: aplicación al sector portuario. *Innovar Journal*.
- Thompson, I. (2008). La satisfacción del cliente. *Promo negocios*.
- Thompson, P. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Torres, E., & Araya, L. (2010). Construcción de una escala para medir la calidad del servicio de las universidades: Una aplicación al contexto Chileno. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Vértice, E. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Editoria Vértice.
- Yacuzzi, E., & Martín, F. (2008). QFD: CONCEPTOS, APLICACIONES Y NUEVOS DESARROLLOS. *Universidad de CEMA*.
- Yang, K. (2008). *Voive of the customer Capture and Analysis*. Mc GrawHill.
- Ynzunza, C., & Izar, J. (2011). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*.
- Zacapantzi, A., Torres, A., & Montiel, E. (2012). Despliegue de la función de calidad como herramienta de mejora en productos elaborados con bambú. *Ciencia UAT*.
- Zaidi, A. (2008). *OFD: Despliegue de la Funcion de Calidad*. Díaz de Santos: España.

ANEXOS

ANEXO 1. Hoteles Misión

Región Bajío
Misión Guanajuato
Misión Comanjilla
Misión Aguascalientes Sur
Misión Express Aguascalientes
Misión Express Celaya
Misión Casa Colorada
Misión Zacatecas
Región Pacífico
Misión Guadalajara
Misión Mazatlán
Misión Colima
Misión Tapalpa
Región Centro
Misión Cuernavaca
Misión Naucalpan
Misión Orizaba
Misión Tlaxcala
Misión Valle de Bravo
Misión Express Zona Rosa
Hotel Misión Express Zona Rosa
Región Querétaro
Misión Juriquilla
Misión San Gil
Misión la Muralla

Misión Jalpan
Misión Conca
Misión San Miguel de Allende
Misión Pátzcuaro Centro Histórico
Región Norte
Misión Monterrey
Misión Ciudad Valles
Misión Mc. Allen
Misión Torreón
Misión Express Monterrey
Región Sureste
Misión Oaxaca
Misión Palenque
Misión Mérida Panamericana
Misión Express Mérida
Hotel Misión Express Celaya
Franquicias
Misión Catedral Morelia
Misión Arcángel Puebla
Misión Pátzcuaro
Misión Campeche
Misión Xalapa
Misión los Cocuyos
Misión Villahermosa

ANEXO 2. Encuesta aplicada por el hotel



Con el propósito de mejorar nuestro servicio, mucho le agradecemos nos apoye con su respuesta en la siguiente evaluación.

Fecha:

¿QUÉ LE GUSTÓ MÁS DEL HOTEL?

¿CÓMO REALIZÓ SU RESERVACIÓN?

01-800
 TELÉFONO LOCAL
 INTERNET
 AGENCIA
 GRUPO
 NO APLICA

MUY BIEN	BIEN	MAL
----------	------	-----

Atención de la recepción.

Atención del botones.

Limpieza de la habitación.

Limpieza del baño.

Iluminación de la habitación.

Televisión.

Estado de los blancos.

Internet.

Temperatura de alberca.

Atención en el Restaurante.

Presentación de alimentos.

Variedad de alimentos y bebidas.

¿En qué podemos mejorar?		
¿RECOMENDARIA NUESTRO HOTEL?	SI	NO

Nombre: _____

E-mail: _____ Habitación: _____

ANEXO 3. Blitz de QFD

N°	Verbalización	Necesidad
1	Tener más control con las reservaciones	Control a la hora de realizar una reservación
2	Ofrecer más promociones para el hotel	Existencia de promociones por parte del hotel
3	Ofrecer más paquetes de hospedaje	Ofrecer diferentes paquetes de hospedaje
4	Hablar con todos los huéspedes para que guarden silencio y respeten el sueño de los demás	
5	Anticipar a la hora de reservar cuando haya grupos grandes pues a veces no se puede hacer uso de las instalaciones	Brindar todas las especificaciones a los huéspedes sobre su reservación y como se encuentra el hotel de ocupación para las fechas de su reservación antes de realizarla
6	Recomendar a la gente que no deje basura en la alberca	Pedir a los huéspedes que colaboren con mantener limpio el hotel
7	Mejorar los precios de las promociones del hospedaje	
8	Pocos bell boys	contar con más bell boys en temporada alta o en llegada de grupos
9	Mejorar el tiempo de recepción	Reducir el tiempo de atención en la recepción
10	Dar más tiempo para hacer el check out	Extender el tiempo del check out
11	Bajar costos en tarifas	Considerar una disminución de tarifas
12	Tener el candado de seguridad en la habitación	Contar con el candado de seguridad en la habitación
13	Dar más información de las condiciones de los paquetes	Explicar todas las condiciones de los paquetes antes de realizar una reservación
14	Tener más informes sobre los atractivos turísticos del estado	Capacitar a recepcionistas sobre los atractivos turísticos del estado
15	Mal servicio al hacer la reservación, tuvieron algunos errores	Mejorar el servicio de recepción al realizar el check in o check out
16	Tener una lista de las extensiones del hotel, nunca pude comunicarme a recepción.	Contar con una lista de extensiones del hotel para los huéspedes
17	Que en recepción se explique cómo son las habitaciones.	
18	Que las personas de recepción sepan más sobre los atractivos del estado	
19	Mejorar la atención por parte de las recepcionistas	Buena atención y mayor sensibilidad para atención al cliente por parte de recepcionistas
20	El check in no debería tardar más de 10 minutos.	Disminuir el tiempo de realización del check in
21	Al hacer la reservación no especifican que tipo de desayuno incluye. Siento que el hotel tiene 20 años que no le dan mantenimiento.	
22	Mejorar la atención en la recepción	
23	Capacitar al personal de recepción, mayor sentido y sensibilidad para atención al cliente.	Capacitar y actualizar al personal de recepción
24	Cuando tengan grupos grandes y mucha gente, tener más personal para dar una mejor atención.	Contar con mejor organización por parte de personal en estancia de grupos
25	Tener listo el cuarto al entregarlo, le faltaba la manzana de la regadera.	Revisar habitaciones antes de entregarla al cliente
26	Me gustaría que los colchones fueran mas suaves	Dureza de los colchones
27	Mejorar la limpieza de habitación	Mejorar limpieza en las habitaciones

28	Cambiar las camas, son muy duras	
29	Mejorar la limpieza de la habitación.	
30	Surtir una botella de agua por persona diario. De igual manera ya se pagó.	Surtir las botellas en la habitación por día de estancia
31	Solo cambiar colchones pues están muy incómodos.	
32	Cambiar la cortina del baño por una de plástico	Cambiar cortinas de baño por unas más resistentes
33	Tener más contactos de luz en la habitación	Colocar más contactos de luz en la habitación
34	Mejorar los detalles de iluminación en la habitación	
35	Cambiar focos de habitación por ahorradores.	Colocar focos ahorradores en la habitación
36	Falta lista de canales en la habitación	Colocar una lista de canales disponibles en la televisión
37	Tener mejor señal de cable de t.v.	Mejorar señal de T.V.
38	Tener más canales de televisión.	Variedad de canales de T.V.
39	Mejorar la limpieza de sábanas y cobertores, el colchón es muy duro	Checar la limpieza de los blancos
40	Mejorar o cambiar los blancos, pues ya están manchados	Cambiar blancos deteriorados
41	Mejorar el internet y validar el sistema gps (se repite)	Validar sistema de GPS
42	Mejorar el internet	Mejorar la calidad Y rapidez del internet
43	Mejorar la rapidez del internet	
44	El internet es muy lento	
45	Dar la clave de internet de primera instancia,	Proporcionar la clave de internet sin que la pida el huésped
46	Tener un letrero con contraseña de internet.	Colocar un letrero con la contraseña de acceso a internet
47	Aumentar la temperatura de la alberca	Verificar la tempera de la alberca
48	Ampliar los horarios de la alberca	
49	La alberca no estaba a la temperatura que dicen.	
50	Que el servicio de restaurant sea de 24 horas	Ampliar horario de restaurante
51	Mejorar el servicio de restaurante y de meseros	Mejorar el servicio de restaurante, e la rapidez de los meseros y disponibilidad para atender al cliente
52	Mejorar la atención en el restaurante	
53	Ampliar horario de bar	Ampliar el horario del bar
54	Estar pendientes los meseros para cuando requieran bebidas en la alberca, a veces no hay nadie y pedimos y nunca llegan	Personal de restaurante en la alberca para cuando el cliente requiera alguna bebida
55	Mejorar el room service	Atención y rapidez de room service
56	Ampliar el horario de room service	Ampliar el horario de room service
57	Mejorar el servicio de restaurante y las tarifas	Mejorar las tarifas del restaurante
58	Mejorar el servicio de facturación en el restaurante	Mejor servicio de facturación en el restaurante
59	Extender horarios de restaurante	
60	En el restaurante tardaron 45 minutos en llevarme la comida	

61	El servicio al cuarto es muy lento, no contamos con el numero en la habitación	
62	Mejorar la atención al cliente, que no hagan caras los que sirven en restaurante	Tener más personal en restaurante
63	Tener más personal en restaurante.	Profesionalismo de meseros en la atención al cliente
64	Abrir el restaurante más temprano.	Variedad de música
65	Quizá cambiar la música ambiental y actualizarla un poco.	Ofrecer bebidas naturales
66	En el buffet el sabor de la comida es malo y no hay variedad. Solo había un postre.	Variedad de fruta en el desayuno
67	Solo ofrecer jugo natural	Bebidas naturales
68	Tener más platillos vegetarianos	Variedad de platillos vegetarianos
69	Mejorar las canchas deportivas	Modificar y dar mantenimiento a las canchas deportivas
70	Tener más aparatos en el gym, y tener un pasillo techado para la alberca	Contar con más aparatos en el gimnasio y darles mantenimiento
71	Tener un horario más amplio en el gym y arreglar aparatos	Ampliar el horario del gimnasio
72	Poner más señalamientos para llegar al hotel	Colocar más señalamientos que indiquen la ubicación del hotel
73	Renovar el hotel	Remodelar las instalaciones
74	Mejorar en instalaciones, como pintura, etc, y enseres en spa	Dar mantenimiento a las instalaciones
75	Su inmobiliario es viejo, requieren remodelación interior urgente.	Remodelar los muebles del restaurante y habitaciones
76	Que los cuartos no tengan puerta de comunicación.	Eliminar las puertas de comunicación entre las habitaciones
77	Tener una tiendita con productos de primera necesidad.	Aperturar una tienda con productos de cuidado personal y souvenirs de la región
78	Remodelar los accesorios de baño.	Remodelar los baños
79	Promocionar más el spa	Promoción del spa
80	Ya se ve un aspecto viejo en las habitaciones.	Colocar un camino que lleve a la cascada
81	Los baños están en mal estado, la regadera le sale agua por todos lados (se repite constantemente)	Dar mantenimiento a las regaderas y llaves en los baños para evitar fuga de agua
82	Mejorar y dar mantenimiento a las llaves del lavabo, fallan	Renovar las alfombras en habitaciones
83	Mejorar la función del tapón de tina, no sirve	Revisar que todo funcione en la habitación antes de entregarla
84	Mantener la cascada limpia, pues sería un plus en el hotel	Realizar limpieza a la cascada ya que está sucia y huele mal
85	Tener aire acondicionado	Reparar el aire acondicionado
86	Tener algunas actividades recreativas.	Contar con actividades recreativas dentro del hotel
87	Tener mayor difusión de sus servicios.	Contar con una mayor difusión de los servicios que ofrece el hotel
88	Tener un tour para bajar a la cascada.	Ofrecer un paseo por la cascada
89	Tener vigilancia en áreas de no fumar, fuman huéspedes muy cerca de alberca.	Vigilar que se respeten las áreas de no fumar
90	Tener taxis más cerca y precios más accesibles.	Organizar tours por el estado

91	Muy mala imagen que los gerentes estén muy a gusto en el restaurante desayunando por más de dos horas.	Evitar que los gerentes utilicen el restaurante por largo tiempo
92	Tener computadoras e internet para trabajar	Colocar una sala de negocios con computadoras para los huéspedes

Los colores se encuentran por las áreas calificadas en la encuesta y otras anexadas:

	ATENCIÓN DE LA RECEPCIÓN
	ATENCIÓN DE BOTONES
	LIMPIEZA DE LA HABITACIÓN
	LIMPIEZA DEL BAÑO
	ILUMINACIÓN DE LA HABITACIÓN
	TELEVISIÓN
	ESTADO DE LOS BLANCOS
	INTERNET
	TEMPERATURA DE ALBERCA
	ATENCIÓN EN EL RESTAURANTE
	PRESENTACIÓN DE ALIMENTOS
	VARIEDAD DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
	INSTALACIONES
	MANTENIMIENTO
	SERVICIO

ANEXO 4. Diagramas de afinidad



COMO LLEGAR AL HOTEL

- Mas señalamientos
- Señalamientos mas llamativos

CASCADA COMO ATRACTIVO

- Limpieza en la cascada
- Camino a la cascada
- Recorrido a la cascada

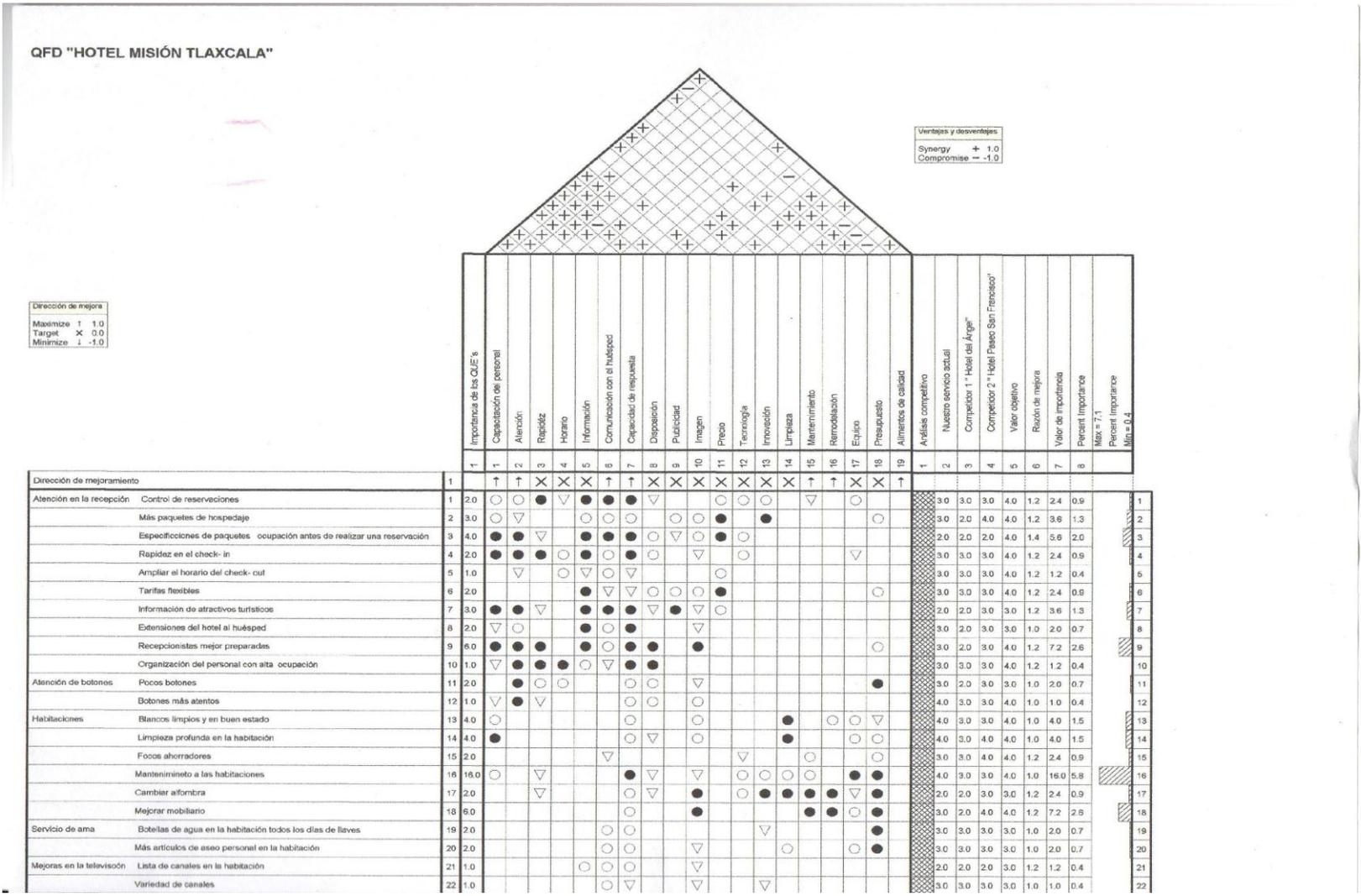
COMPRAR DIVERSOS PRODUCTOS

- Necesidad de obtener productos de uso personal
- Alimentos

SERVICIOS EN EL HOTEL

- Actividades recreativas dentro del hotel
- Equipo de cómputo, internet e impresiones
- Taxis con tarifas accesibles
- Vigilancia constante en las instalaciones y áreas de no fumar
- Contar con un cajero y recargas telefónicas
- Mayor promoción al spa

ANEXO 5. Casa de la calidad (QFD)



ANEXO 6. Desarrollo de estrategias de mejora

Estrategia	Objetivo específico	Acción	Indicador	Presupuesto	Responsable
Capacitación constante al equipo de recepción	<ul style="list-style-type: none"> Tener recepcionistas mejor preparadas para brindar un mejor servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a todo el personal de recepción. 	1 o 2 capacitaciones al mes	N/A	Gerente de reservaciones y jefe de recepción
	<ul style="list-style-type: none"> Informar a los clientes las especificaciones de los paquetes y beneficios antes de realizar una reservación. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer estándares de las especificaciones de los diferentes paquetes y promocióne al cliente que requiera realizar una reservación. Proporcionar la información a cada recepcionista y que el jefe de reservaciones verifique que cada uno lleve a cabo esta acción. 	Formato para verificar en el check in que se le haya especificado al huésped el contenido de su paquete (ANEXO 7) .	N/A	Gerente de reservaciones , jefe de recepción y recepcionistas
Mantenimiento en las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> Realizar mantenimiento periódicamente en las habitaciones e instalaciones del hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de un formato para el control de actividades de visita al edificio. 	2 Formatos (ANEXO 8).	N/A	Departamento de Mantenimiento, y Ama de llaves
		Hacer pequeñas modificaciones en los formatos de programación del mantenimiento de acciones preventivas y correctivas.			
		Implementar el Software comercial Easy Maint para un mejor control			

	en el mantenimiento o bien obtener el software por medio de vinculación de alumno de residencia del área de sistemas que diseñe el software.			
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar formatos de control para el departamento de mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de fichas por cada una de las máquinas y aparatos con su historial y que contenga la siguiente información: -Donde está localizada. -Que partes deben revisarse. Fechas de vencimiento o garantías. *Cada máquina, material u aparato debe revisarse una vez al mes o cada 15 días según lo requiera. Implementar un programa de gastos, capacitación del personal, seguridad industrial, ahorro de energía. Llevar un control en el pedido de compras y garantías por medio del diseño de un formato 	2 formatos (ANEXO 9 y 10)	N/A	Departamento de Mantenimiento, y Ama de llaves
<ul style="list-style-type: none"> Renovar el mobiliario 	<ul style="list-style-type: none"> Cambiar el mobiliario de por lo menos la mitad de las habitaciones alternadas, designadas a huéspedes frecuentes y a personas que reserven el Paquete Puebleando. 	51 habitaciones	\$292,000.00 (ANEXO 14)	
<ul style="list-style-type: none"> Evitar las fugas de agua que se 	Cambiar el juego de llaves de	Revisión para detectar los	Lavabo:	

	presentan en las habitaciones.	lavabo y regadera y verificar cajas del sanitario	equipos más dañados y su ciclo de vida para cambiar el material por nuevo.	Llave \$300.00	
				Latigüillo \$60	
				Taza:	
				Sapo \$80	
				Alimenta \$80	
				Regadera \$ 120.00	
Servicio de mayor calidad en el restaurante	<ul style="list-style-type: none"> Brindar un servicio con mayor rapidez y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un plan de incentivos para mejorar la atención al cliente, mediante una formato que se le otorgará al huésped donde mencione a la persona que lo atendió de manera cortés o el más eficiente para que al final de cada mes se le reconozca a esa persona mediante : Un día de desayuno gratis para el mesero del mes y su familia. Foto y nombre del mesero en la entrada del restaurante con una mención por ser el mesero del mes 	Formato para entregar al cliente después de haber recibido el servicio (ANEXO 11).	N/A	Gerente de alimentos y bebidas y Chef
	<ul style="list-style-type: none"> Introducir variedad en los platillos 	Proponer paquetes para desayunos y comidas	5 paquetes (ANEXO 12)	A consideración del hotel	Gerente de alimentos y bebidas y Chef

	<ul style="list-style-type: none"> Lograr una mejor atención por parte de los meseros. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a meseros sobre el tema "Atención al cliente" y "Actitudes para atender al cliente y brindar un mejor servicio". 	1 vez cada 2 meses por parte de personal externo que pertenezca a la misma cadena.	N/A	Gerente de alimentos y bebidas y Chef
Mejora en la calidad del internet	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar un servicio de internet más rápido y de mejor calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio profundo de conectividad inalámbrica y alámbrica. Reutilizar el equipo activo de telecomunicaciones para volver a cablear el equipo para protegerlo contra fallas de tensión eléctrica. Asignar un cuarto de telecomunicaciones. Adquirir equipo de comunicación inalámbrica para el interior del hotel. Asignar una persona para la administración de ésta área. 	<ul style="list-style-type: none"> Se llevó a cabo un diagnóstico para poder proponer una mejora en cuanto a la calidad y rapidez del internet. (ANEXO 13) 	\$14,892.50 de equipo por unidad (ANEXO 15)	Gerente general y Jefe de calidad
Vinculación entre escuela, empresa y gobierno para el cuidado de la cascada	<ul style="list-style-type: none"> Dar limpieza y cuidado a la cascada. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de limpieza entre la presidencia del municipio de Atlihuetzia y el Hotel Misión Tlaxcala. 	<ul style="list-style-type: none"> Limpieza 1 vez cada dos meses con equipo del municipio y personal del hotel, brindando los 	N/A	Gerente general y Jefe de Calidad

		<ul style="list-style-type: none"> Existe un proyecto a nivel municipio para el cuidado de la cascada que puede participar en las convocatorias de SEMARNAT-CONACYT "Fondo sectorial de investigación ambiental". 	alimentos a los colaboradores por parte del mismo.		
Añadir valor a los clientes de negocios y huéspedes	<ul style="list-style-type: none"> Brindar al cliente el equipo necesario para poder trabajar cuando así lo requiera 	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de equipo de cómputo para los huéspedes y adecuar una sala del centro de negocios para colocar el equipo. 	Equipo y una sala del centro de negocios.	\$21,200.00 (ANEXO 16)	Gerente general y Jefe de Calidad

ANEXO 7. Formato para especificaciones de paquetes.

Paquete Puebleando

HABITACIÓN	PRECIO
Habitación sencilla	\$1337.00
Habitación doble	\$1337.00
Habitación triple	\$1676.00
Cuadruple	\$2015.00

- Incluye impuestos y desayuno buffet
- Horario de desayuno buffet: 7:00 am a 12:00 pm
- Check-in: 3:00 pm
- Check-out: 1:00pm
- El huésped puede hacer uso de la alberca y temazcal sin costo
- El huésped tiene 48 horas antes de la fecha reservada para poder cancelar su reservación, de no ser así se hará cargo a la tarjeta que deja como garantía.
- Al llegar el huésped puede pagar con la tarjeta de garantía o cambiar su forma de pago.
- En caso de requerir la habitación antes de la hora del check in o después de la hora de check out se puede vender un up sell al huésped con un costo de \$250.00.

Paquete Convenio

HABITACIÓN	PRECIO
Habitación sencilla	\$1003.00
Habitación doble	\$1065.54
Habitación triple	\$1316.00
Habitación cuádruple	\$1568.28

- Incluye impuestos y desayuno buffet
- Horario de desayuno buffet: 7:00 am a 12:00 pm
- Check-in: 3:00 pm
- Check-out: 1:00pm
- El huésped puede hacer uso de la alberca y temazcal sin costo
- El huésped tiene 48 horas antes de la fecha reservada para poder cancelar su reservación, de no ser así se hará cargo a la tarjeta que deja como garantía.
- Al llegar el huésped puede pagar con la tarjeta de garantía o cambiar su forma de pago.
- En caso de requerir la habitación antes de la hora del check in o después de la hora de check out se puede vender un up sell al huésped con un costo de \$250.00

Paquete Temporada

HABITACIÓN	PRECIO
Habitación sencilla	\$1549.00
Habitación doble	\$1549.00
Tres personas	\$1937.00
Persona extra	\$2325.00

- Horario de desayuno buffet: 7:00 am a 12:00 pm
- Check-in: 3:00 pm
- Check-out: 1:00pm
- El huésped puede hacer uso de la alberca y temazcal sin costo
- El huésped tiene 48 horas antes de la fecha reservada para poder cancelar su reservación, de no ser así se hará cargo a la tarjeta que deja como garantía.
- Al llegar el huésped puede pagar con la tarjeta de garantía o cambiar su forma de pago.
- En caso de requerir la habitación antes de la hora del check in o después de la hora de check out se puede vender un up sell al huésped con un costo de \$250.00

Paquete Casa 57

HABITACIÓN	PRECIO
Habitación sencilla	\$999.00
Habitación doble	\$1240.00
Pax extra	\$315.00

- Incluye impuestos y desayuno buffet
- Horario de desayuno buffet: 7:00 am a 12:00 pm
- Check-in: 3:00 pm
- Check-out: 1:00pm
- El huésped puede hacer uso de la alberca y temazcal sin costo
- El huésped tiene 48 horas antes de la fecha reservada para poder cancelar su reservación, de no ser así se hará cargo a la tarjeta que deja como garantía.
- Al llegar el huésped puede pagar con la tarjeta de garantía o cambiar su forma de pago.
- En caso de requerir la habitación antes de la hora del check in o después de la hora de check out se puede vender un up sell al huésped con un costo de \$250.00

Empresas especiales

HABITACIÓN	PRECIO
Habitación sencilla	\$1003.00
Habitación doble	\$1065.54
Habitación triple	\$1316.00
Habitación cuádruple	\$1568.28

- Incluye impuestos y desayuno buffet

- Horario de desayuno buffet: 7:00 am a 12:00 pm
- Check-in: 3:00 pm
- Check-out: 1:00pm
- El huésped puede hacer uso de la alberca y temazcal sin costo
- El huésped tiene 48 horas antes de la fecha reservada para poder cancelar su reservación, de no ser así se hará cargo a la tarjeta que deja como garantía.
- Al llegar el huésped puede pagar con la tarjeta de garantía o cambiar su forma de pago.
- En caso de requerir la habitación antes de la hora del check in o después de la hora de check out se puede vender un up sell al huésped con un costo de \$250.00.

Consortio

HABITACIÓN	PRECIO
Habitación sencilla	\$1062.00
Habitación doble	\$1062.00
Pax extra	\$212.40

- Solo incluye impuestos

Check-in: 3:00 pm

- Check-out: 1:00pm
- El huésped puede hacer uso de la alberca y temazcal sin costo
- El huésped tiene 48 horas antes de la fecha reservada para poder cancelar su reservación, de no ser así se hará cargo a la tarjeta que deja como garantía.
- Al llegar el huésped puede pagar con la tarjeta de garantía o cambiar su forma de pago.
- En caso de requerir la habitación antes de la hora del check in o después de la hora de check out se puede vender un up sell al huésped con un costo de \$250.00.

ANEXO 9. Formato de órdenes de trabajo para acciones correctivas y preventivas

		Orden de trabajo para acciones preventivas y correctivas		Código: MT-FO-14 Revisión: 1 Fecha: Hora:		
Seleccione la Acción a registrar						
<input checked="" type="radio"/> Correctiva		<input type="radio"/> Preventiva		<input type="radio"/> Servicio No Conforme		
¿Dónde se genera la No Conformidad (NC) o la Acción Preventiva (AP)?						
A. Acondicionado __ Alfombra __ Carpintería __ Cerrajería __ Cortinas __ Decoración __ Edificio __ Eléctrico __ Mecánico __ Mobiliario __ Pintura __ Plomería __ Refrigeración __ Focos- Tubos __						
Escriba el nombre del Departamento u Operación:		Responsable del Departamento u Operación:		Número		
Responsable de la Detección						
Nombre:		Cargo:		Auditoria:		
				<input type="text"/>		
Descripción de la No Conformidad, Acción Preventiva o Servicio No conforme						
Corrección de la No Conformidad, Acción Preventiva o Servicio No conforme						
N°	Actividades	Responsable	Fecha de Cumplimiento			
1						
2						
3						
Seguimiento y Verificación de la Eficacia de la Acción						
N°	Responsable	Fecha de Seguimiento	Acción Realizada		Acción Eficaz	
			Si	No	Si	No
1						
2						
3						
Observaciones:						
Elaborado por:				Fecha:		

ANEXO 10. Formato de fichas de control de equipo y maquinaria

Hotel Misión Tlaxcala	
Ficha de equipo y maquinaria	
Nombre y n° de pieza	
Ubicación	
Partes que deben revisarse	
Fecha de última revisión	

ANEXO 12. Formato para que el cliente mencione el nombre de la persona que mejor lo atendió en restaurante.



Empleado del mes

Estimado huésped:

El programa “Empleado del mes en el restaurante” de nuestro hotel ha sido diseñado para el reconocimiento al servicio excepcional de nuestros empleados.

Si el servicio en verdad ha sido puesto en práctica por alguno de nuestros empleados, le agradeceríamos llenar esta tarjeta. Sus comentarios son el mejor estímulo que nuestros empleados pueden tener. Gracias

Nombre del empleado: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

Comentarios: _____

ANEXO 13. Paquetes para el restaurante

PAQUETES DE DESAYUNO

Paquete Ejecutivo Misión

- Café o té
- Jugo y fruta
- Chilaquiles con arrachera
- Pechuga campesina (bañada en salsa de quesos) acompañada de verduras salteadas y frijoles refritos.
- Pechuga poblana (bañada en salsa poblana) acompañada con arroz y guacamole.

Paquete Misión

- Café o té
- Jugo y fruta
- Huevos al gusto (con jamón, revueltos, divorciados, a la mexicana, con chorizo, con machaca)
- Chilaquiles rojos o verdes acompañados de carne asada ó pechuga de pollo ó huevos estrellados.
- Enchiladas suizas rellenas de pollo.

Paquete Saludable Misión

- Café o té
- Jugo y fruta
- Pechuga a la plancha acompañada de verduras al vapor
- Omelette de claras de huevo, relleno de espinacas y champiñón acompañado con jitomate aguacate y queso panela
- Omelette de claras de huevo, relleno de verduras acompañado con frijoles refritos.

PAQUETES DE COMIDA

Paquete Misión

PRIMER TIEMPO

- Consomé de pollo
- Crema de champiñón

SEGUNDO TIEMPO

- Arroz poblano
- Espagueti con jitomate

TERCER TIEMPO

- Milanesa de res o pollo acompañada de papas o verdura al vapor y frijoles refritos
- Fajitas de pollo con nopales, chile morrón y champiñón acompañado con guacamole.
- Chile poblano relleno de queso
- Puerco en salsa verde

Incluye: agua fresca y postre

Paquete saludable misión

PRIMER TIEMPO

- Sopa de verduras
- Consomé de pollo

SEGUNDO TIEMPO

- Ensalada campesina
- Aguacate relleno de atún

TERCER TIEMPO

- Pollo a la jardinera (zanahoria, chícharo, ejote, papa, jamón y tocino)
- Rollitos de res relleno de queso panela y ejotes
- Pechuga rellena de requesón y espinacas
- Caldo de pescado.

ANEXO 14. Diagnóstico de internet

Se realizó un diagnóstico a la empresa donde se realiza el estudio para conocer la situación actual en lo que respecta al problema constante de falta de internet y lentitud de este servicio al cliente; realizado por el Lic. En Informática Wilfredo Venegas Cruz, del Instituto Tecnológico de Apizaco, quien determina lo siguiente:

- La ubicación de las antenas que reciben la señal no es adecuada, debido a que el servicio se recibe vía satelital.
- El proceso para interconectar no es el correcto.
- La infraestructura no es la idónea, ya que tiene muros que superan los 15 m, lo que provoca que la conectividad no sea la adecuada.
- La cobertura es de uso doméstico.
- La distancia de antenas y el equipo activo es demasiado extenso, lo que provoca que la conectividad sea casi nula.
- El equipo de telecomunicaciones no está protegido contra falla de tensión eléctrica.
- No existe un cuarto de telecomunicaciones adecuado.
- No hay una persona que administre el área de telecomunicaciones y proporcione el mantenimiento requerido.
- El equipo de telefonía es obsoleto.
- Existen acoplamientos entre cables de red de equipo de cómputo, los cuales no están hechos de manera adecuada.
- El cableado no se encuentra etiquetado, por lo que no se sabe cuáles son los puntos convergentes entre cada uno.

Por lo que se propone contratar a una empresa para realizar la instalación correcta con el equipo adecuado y en puntos clave para una mejor recepción de internet.

ANEXO 15. Presupuestos

Presupuesto de mobiliario para habitaciones

Presupuesto mobiliario de habitaciones			
Descripción	Unidades	Precio	Total
Recámara sencilla (cabecera, buró y tocador)	8	\$6,500.00	\$52,000.00
Recámara doble (cabecera, buró y tocador)	40	\$6,000.00	\$240,000.00
Junior Suite (cabecera, buró y tocador)	2	\$7,500.00	\$15,000.00
TOTAL DE PRESUPUESTO			\$292,000.00

Presupuesto para sistema de internet

Presupuesto de Equipo de internet			
Descripción	Unidades	Precio	Total
Punto de acceso y repetidor universal en 2.4GHz, 800mW con puerto gigabit, montaje en techo	1	\$4,445.00	\$4,445.00
Switch gigabit de 24 puertos 10/100/1000 Mbps	1	\$3,836.00	\$3,836.00
NanoStation LOCO M2 AirMax con antena de panel de 8 dBi, 802.11 b/g/n (2.41- 2.46 GHz)	1	\$1,557.50	\$1,557.50
Cable UTP cat 6A, de colo azul, soporta 10G-BaseT para transmisión de frecuencias de hasta 500Mhz, UL, para aplicaciones en CCTV y redes de alta velocidad	1	\$5,054.00	\$5,054.00
TOTAL DE PRESUPUESTO			\$14,892.50

Presupuesto para equipo de cómputo

Presupuesto de Equipo de cómputo			
Descripción	Unidades	Precio	Total
Computadora de escritorio	3	\$5,500.00	\$16,500.00
Impresora	1	\$2,000.00	\$2,000.00
Mesa para computadora	3	\$900.00	\$2,700.00
TOTAL DE PRESUPUESTO			\$21,200.00