



Gestión comercial de destinos y entidades turísticas

Análisis del ciclo de servicio en el proceso de venta de excursiones de una agencia de viajes

Analysis of the service cycle in the excursion sales process of a travel agency

Juan Lázaro Acosta Prieto¹; Yeliansy Monzón Alfaro²; Sheily Cepero González³; Ariuska Tito Reyes⁴

1;2;4 Centro Universitario Municipal de Cárdenas, Universidad de Matanzas

3 Universidad de Matanzas, Ministerio de Educación Superior

Vía Blanca km 3 ½, Matanzas, Cuba

correo: juan.acosta@umcc.cu

Resumen

En los últimos años la industria turística se ha afianzado como una de las principales en el mundo y las proyecciones futuras apuntan a que esta industria ocupe la primera posición, tanto por ser una fuente potencial de ingresos, como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades económicas de los países que desarrollan esta rama. Sin embargo, esta actividad se ha visto afectada en los últimos dos años por la presencia del COVID-19. Actualmente se está retomando los servicios turísticos y es de vital importancia garantizar la calidad de los mismos y con ello la satisfacción del cliente. El objetivo general de la investigación es analizar el ciclo de servicios en el proceso de venta de excursiones de una agencia de viajes en Cuba. Se aplican técnicas y herramientas que sirvieron de soporte para lograr los resultados obtenidos como la revisión de documentos, observación directa, diagrama AS-IS, diagrama servuctivo, ciclo de servicio, método Kendall y diagrama causa-efecto. Se obtiene como principal resultado la identificación de los momentos de la verdad y momentos críticos reflejando un nivel de criticidad del 67%. Se identifican las principales causas que provocan los puntos críticos y se trazan un grupo de acciones para garantizar la calidad del proceso y con ello la satisfacción del cliente.

Palabras claves: ciclo de los servicios, momentos de la verdad, proceso de servicio, turismo

Abstract

In recent years, the tourism industry has established itself as one of the main ones in the world and future projections point to this industry occupying the first position, both for being a potential source of income, and for its possibilities to boost other economic activities. of the countries that develop this branch. However, this activity has been affected in the last two years by the presence of COVID-19. Tourist services are currently being resumed and it is of vital importance to guarantee their quality and with it customer satisfaction. The general objective of the research is to analyze





the cycle of services in the process of selling excursions of a travel agency in Cuba. Techniques and tools that served as support to achieve the results obtained are applied, such as document review, direct observation, AS-IS diagram, servuctive diagram, service cycle, Kendall method and cause-effect diagram. The main result is the identification of moments of truth and critical moments, reflecting a level of criticality of 67%. The main causes that cause the critical points are identified and a group of actions are outlined to guarantee the quality of the process and with it the customer's satisfaction.

Keywords: *service cycle, moments of truth, service process, tourism*

Introducción

Hasta hace algunos años, las empresas enfocaban sus esfuerzos sólo en la producción, hoy ese pensar se ha cambiado y se ha visto el servicio como un elemento primordial que garantiza el posicionamiento de toda organización.

Esto se debe a que, desde inicios del siglo XXI, se han originado muchos cambios políticos, sociales y económicos, los cuales han llevado a un escenario complicado para las empresas, las mismas que se vieron obligadas a su reorganización a fin de evitar irse a la quiebra o desaparición. Los clientes, que son la razón de ser de las empresas, demandan servicios y bienes más exigentes. Al mismo tiempo, la competencia se volvió más agresiva, y se estableció así un marco estratégico con la necesidad de mejorar y ser cada día más eficientes (Carrión Barco, 2019).

Para las compañías de servicios satisfacer al cliente es un reto que se considera vital en la actualidad; para mantenerse en el mercado se deben ajustar no solo a las necesidades del cliente sino a las competencias que buscan diariamente implementar las mejores prácticas. Esto obliga a las empresas de servicios ser más competitivas en relación a su producto intangible. Los clientes cada vez son más críticos respecto del servicio que reciben (Cervantes et al., 2020; Zárraga-Cano et al., 2018).

El concepto de ciclo de servicio ayuda a los miembros de las organizaciones a ofrecer asistencia a los clientes, pues les permite organizar las imágenes mentales de lo que ocurre. La construcción básica del servicio no solo es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en lo que llaman “un momento de verdad” (representado por los puntos en el gráfico), controlado por cada empleado y/o sistema que tenga contacto con el cliente. Un momento de verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio (Cervantes Atia et al., 2018; Verástegui León, 2018).



El turismo es una actividad importante de la sociedad posindustrial. En el siglo XX se tornó una práctica en la cual se enrolaron millones de personas de todas las naciones y pasó a ocupar un lugar destacado en las relaciones internacionales. Constituye, además, el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por la actividad recreativa que consiste en viajar o recorrer un país o lugar por placer sin ánimos de lucro (Velázquez, 2020).

En los últimos años la industria turística se ha afianzado como una de las principales en el mundo y las proyecciones futuras apuntan a que esta industria ocupe la primera posición, tanto por ser una fuente potencial de ingresos, como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades económicas de los países que desarrollan esta rama.

El COVID-19 como pandemia, generó una emergencia sanitaria urgente, y las medidas adoptadas tienen un impacto directo en el trabajo, la producción, los mercados, en la oferta de bienes y servicios, así como en las inversiones y el consumo. Dicha pandemia ha traído nuevas condiciones y formas de vida, entre las que se encuentran las actividades laborales relacionadas con los servicios, dentro de las cuales se perciben las demandas, cambios de jornadas laborales e inseguridades que muchas veces generan pánico o angustia que afectan la salud de los clientes y trabajadores (Carbajal Borda & Peñarrieta Carbajal, 2021; Ortiz, 2020).

Antes del COVID-19, el turismo como fuente de divisas representaba para Cuba, el segundo lugar en la economía, pues el primer lugar lo ocupan los productos y servicios de alto valor agregado: biotecnología, industria farmacéutica y servicios profesionales de diversos tipos en el exterior (Chávez, 2020). Cuba posee valores naturales, atractivos y manifestaciones culturales muy variados con especificidades en los distintos territorios, que constituyen una sólida base para lograr ser una de las principales fuentes de atracción turística a nivel internacional y permite esa diferenciación que parte de su base social, desarrollo económico, sus recursos naturales y su cultura (Rodríguez Rodríguez & Salinas Chávez, 2021).

Mediante la relación contractual con los turoperadores y agencias de viajes extranjeras y con los prestatarios de servicios turísticos nacionales, diseña, promociona y comercializa los productos turísticos integrados del destino Cuba, circuitos, programas convencionales, combinados, especializados y otros eventos en correspondencia con la demanda de los mercados emisores.

Uno de los servicios que brinda las Agencias de Viaje en Cuba es la venta de excursiones. Este servicio reporta gran cantidad de ganancias a la empresa y es de vital importancia cumplir con las expectativas del cliente que solicita el servicio, para evitar en todo momento la insatisfacción y con ello la pérdida de su lealtad (Labrada & Elosegui, 2019). Sin embargo, esta actividad también se ha visto afectada en los últimos dos años por la presencia del COVID-19.



El objetivo general de la investigación es analizar el ciclo de servicios en el proceso de venta de excursiones de una agencia de viajes en Cuba

En el desarrollo del trabajo se utilizan técnicas y herramientas que sirvieron de soporte para lograr los resultados obtenidos. Entre las técnicas se pueden citar: revisión de documentos, observación directa, diagrama AS-IS, diagrama causa-efecto, diagrama servuctivo.

Métodos

Para el desarrollo de la presente investigación se inicia por una caracterización detallada del proceso, lo que va a permitir la clasificación del mismo basándose en criterios como: a quién va dirigido el servicio, el nivel de contacto con el cliente, la relación con el motivo de compra y la naturaleza de la interacción entre el cliente y la organización (Medina León et al., 2001), debido a que se le da especial importancia a la satisfacción del cliente para lograr un servicio de elevada calidad.

El siguiente paso es ordenar todas las interacciones que ocurren en el proceso de servicio en forma lineal en la secuencia en la cual ocurren. Para el caso de los procesos de servicio se recomienda la aplicación del diagrama *As-Is* (León et al., 2017).

Para definir en el proceso de servicio qué tipo de soportes físicos se necesitan y qué personal establecerá los contactos con el cliente se aplica el diagrama servuctivo, para que, finalmente, se pueda crear el sistema organizativo que asegure el buen funcionamiento del método, todo ello considerando a la organización como un sistema de fabricación de un servicio (Nariño et al., 2009). Luego se procede a definir el ciclo de servicio del proceso, donde a través de la observación directa y entrevista con el personal se identifican los momentos de la verdad y posibles situaciones que pueden generar puntos críticos (Cervantes Atia et al., 2018; Verástegui León, 2018).

Para definir la criticidad del proceso se puede establecer la relación porcentual entre los momentos críticos del proceso y los momentos de la verdad, los cuales permiten estimar si el proceso de servicio posee un elevado contacto con el cliente que puede incidir en la calidad de la oferta.

A partir de identificar los puntos críticos que pueden existir en el proceso a través del método Kendall se identifican los de mayor incidencia. Este método consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características; generalmente participan de siete a quince expertos. Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación. Si $w = 0.5$, hay concordancia entre los expertos; si esta condición no se cumple se deberán cambiar los expertos y repetir el método (León et al., 2017).



Para determinar las causas que lo originan a través de la aplicación del diagrama Ishikawa. Es una de las técnicas más utilizadas para el análisis de causas, también es conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado. Esta herramienta es un fiel exponente del enfoque de proceso que caracteriza a la Gestión de la Calidad Total, al estudiar la relación causa-efecto y reducir la magnitud de estos efectos (objetivos) se prioriza la previsión, trabajando sobre las causas y subcausas que lo provocan (Delgado et al., 2021).

Con las causas definidas por la herramienta anterior se propone un conjunto de medidas para lograr la calidad del proceso y como resultado final la satisfacción del cliente.

Resultados

En la presente investigación se analiza el proceso de servicio de venta de excursiones de una agencia de viajes de Cuba. Los servicios fundamentales que presta la agencia son: servicios de asistencia con supervisores Turísticos cubanos, medios de transporte y oficinas, tramitación de permiso de trabajo para representantes extranjeros de turoperadores, contratos de prestación de servicios Turísticos para turoperadores representados en Cuba o no para: Asistencia a clientes en aeropuertos y hoteles, venta de excursiones. Además, la agencia oferta venta de alojamientos, reserva en restaurantes, centros nocturnos, boletos aéreos en vuelos domésticos, servicio de guías, transportación, rentas de autos, hoteles y transfer.

El proceso de servicios de ventas de excursiones comienza con la llegada del cliente al punto de venta o buro de turismo, quien solicita el servicio que brinda la OTESA (personal encargado de las ventas), la cual le muestra el catálogo de excursiones que ofrece la agencia de viajes, donde se recogen todos los posibles destinos para el disfrute del cliente. Si este se interesa por alguna de las propuestas, la OTESA procede a verificar la disponibilidad de la excursión escogida al realizar una llamada telefónica al Departamento de Opcionales de la Agencia de Viajes, una vez confirmada, la OTESA continúa explicándole al cliente los atractivos de la misma, así como horario de partida, lugares a visitar y horario de regreso. Acto seguido se efectúa la venta de la excursión al cliente y el mismo recibe su Ticket de confirmación. Posteriormente la OTESA informa la venta de la excursión y ticket al departamento de opcionales de la agencia. Luego el cliente se retira.

El proceso descrito anteriormente se representa en el diagrama de flujo, como muestra la figura 1. Al analizar el servicio se clasifica el mismo en sistema que realiza acciones tangibles sobre personas; por la naturaleza de la interacción entre el cliente y la organización de servicio: el cliente va a la organización de servicio y por la disponibilidad de las ubicaciones de servicio el mismo presenta ubicaciones múltiples. El servicio es basado en personas y requiere de profesionales y



basándose en el grado de contacto con el cliente se define como alto grado. La relación con el motivo de compra es un servicio que satisface una exigencia personal, es decir servicios personales y consumo independiente.

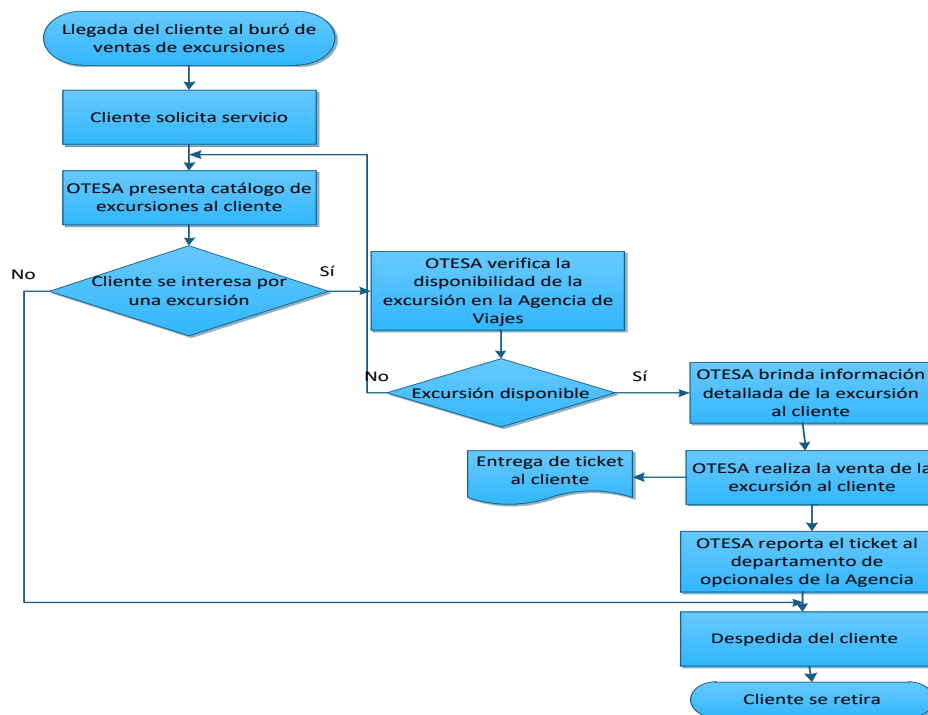


Figura 1. Representación del proceso de venta de excursiones mediante diagrama AS-IS.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 2 se definen para el proceso de servicio los tipos de soportes físicos que se necesitan y el personal que establece los contactos con el cliente a través del diagrama servuctivo.

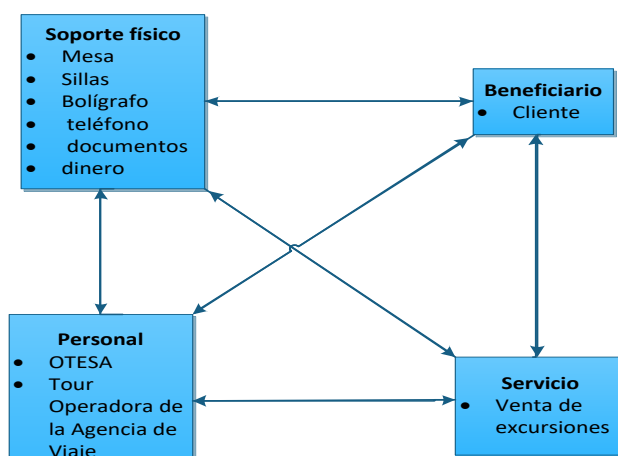


Figura 2. Diagrama servuctivo del proceso de servicio de venta de excursiones.

Fuente: elaboración propia.

A partir de la observación directa y la entrevista con el personal directo al proceso se determina que los momentos de la verdad existentes son:

1. Llegada del cliente al buró de ventas de excursiones.
2. Solicitud del servicio por el cliente.
3. Presentación por la OTESA del catálogo de excursiones al cliente.
4. Información personalizada brindada por OTESA sobre la excursión seleccionada por el cliente.
5. Ejecución por la OTESA de la venta de la excursión al cliente.
6. Despedida del cliente.

Los momentos críticos de la verdad que se determinan son:

1. Momento de la verdad 1: El buró de venta se encuentra cerrado o existe cola para solicitar el servicio.
2. Momento de la verdad 2: Mala atención de la OTESA en el momento de brindar el servicio.
3. Momento de la verdad 4: No se responde con exactitud alguna duda o pregunta que realiza el cliente.
4. Momento de la verdad 6: existe insatisfacción con el resultado de la actividad, como no tener la excursión que solicitaba exactamente

En la figura 3 se realiza la representación del ciclo de servicio del proceso, donde se identifican los momentos de la verdad con borde rojo.

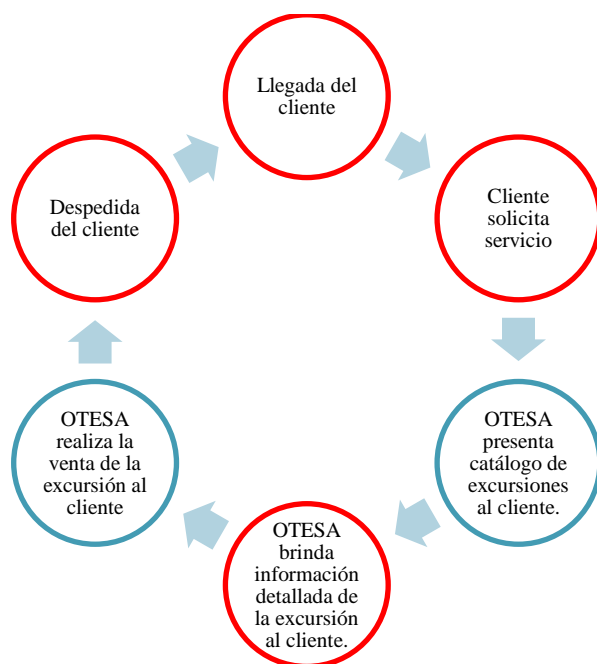


Figura 3. Ciclo de servicio del proceso de venta de excursiones.

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis realizado anteriormente se puede determinar que el nivel de criticidad del proceso es de 66.7%, por tanto, se debe prestar especial atención a los momentos críticos debido a que son mayoría en el proceso y pueden incidir en la calidad del servicio y satisfacción del cliente. Para analizar de manera más detallada las partes del sistema del proceso se elabora el diagrama de flujo del sistema como se muestra en la figura 4, donde las operaciones realizadas por los clientes se muestran los cuadros con relleno verde, las operaciones realizadas por la OTESA se muestran en los cuadros con relleno azul y el sistema de operaciones del servicio de venta de excursiones se encuentra representado a la derecha y el Sistema de Entrega del servicio se encuentra a la izquierda.

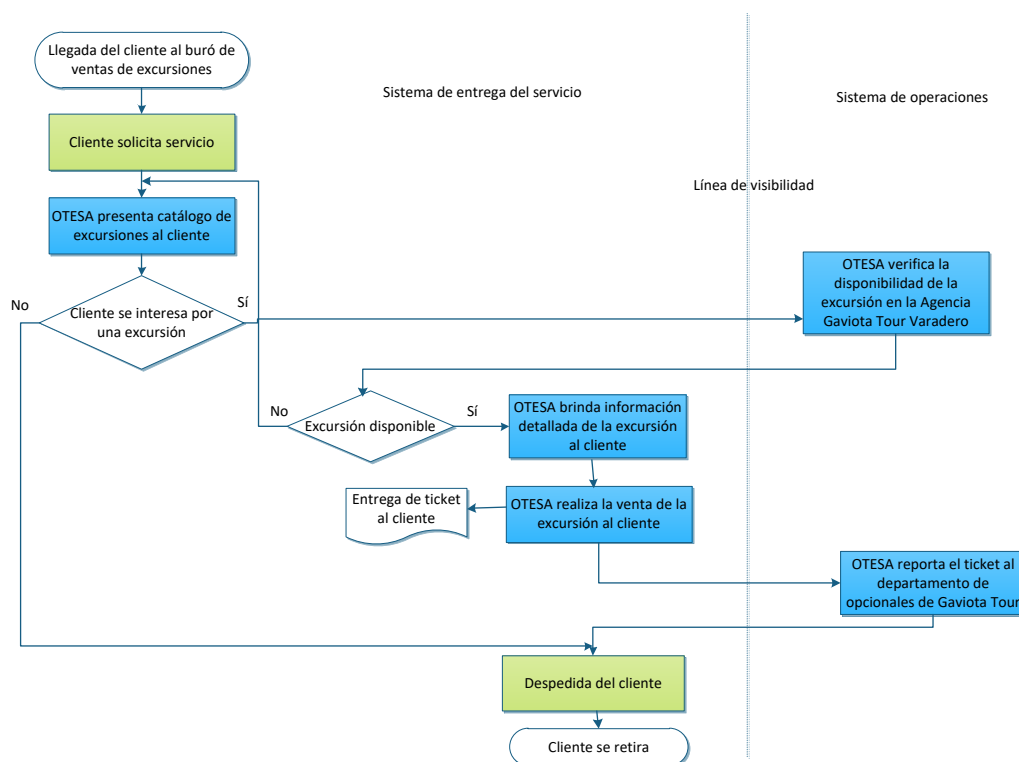


Figura 4. Diagrama de flujo del sistema del proceso de venta de excursiones.

Fuente: elaboración propia.

A partir de la entrevista con el personal y la observación directa se determinaron los incidentes críticos que pueden ocurrir en la prestación del servicio, los cuales se listan a continuación:

1. La OTESA no se encuentra en el puesto de trabajo.
2. El catálogo de las excursiones no esté actualizado.
3. En la excursión seleccionada no exista disponibilidad.
4. Exista fallas en las líneas telefónicas en el momento de verificar disponibilidad de la excursión.
5. Mala apariencia del personal encargado de brindar el servicio.



6. La OTESA no posee efectivo suficiente para devolverle al cliente.
7. Excesiva demora en la espera para recibir el servicio.
8. La OTESA no domina el idioma del cliente.
9. El cliente posee su dinero en tarjetas de banco y en el buró de venta no exista un Post para cobrar el servicio que se presta.
10. Inadecuada respuesta de la OTESA a las necesidades y peticiones del cliente.

Se aplicó en el anexo 1 el Método Kendall para identificar los incidentes críticos que más afectan al proceso de servicio de venta de excursiones. Para realizar el método se contó con el criterio de los integrantes del equipo, los cuales tienen un previo conocimiento del proceso que se analiza. El estudio resultó válido, pues los expertos concuerdan en un 97%.

Después de la aplicación del Método Kendall, los problemas seleccionados fueron elegidos por tener un valor de $\Sigma a_i < T$, los cuales están señalados en el anexo 1, se puede determinar que los principales problemas que afectan al proceso son:

- OTESA no se encuentra en su puesto de trabajo.
- No existencia de disponibilidad de la excursión deseada.
- La OTESA no domina idioma del cliente.
- Catálogo no actualizado.
- Existencia de fallas en línea para verificar disponibilidad.

A través de entrevistas con el personal de servicio y observación directa se determinaron las causas que ocasionaron los principales incidentes críticos y se confeccionó el diagrama Causa- Efecto que se muestra en la figura 5.

Las acciones que se proponen para mejorar la experiencia del cliente en el consumo del servicio, se listan a continuación:

1. Actualizar catálogos de manera trimestral debido a que los catálogos se realizan anualmente, verificando las condiciones actuales de los destinos propuestos.
2. Reglamentar tiempos de descanso y necesidades personales y que el cliente conozca estos horarios para que la OTESA pueda realizar sus necesidades personales y establecer horarios de almuerzo y meriendas.
3. Aplicar una adecuada selección del personal y ofrecer cursos de superación para aumentar la calidad del servicio.
4. Estimular al personal de servicio para que de este modo tenga un mayor desempeño en el trabajo.
5. Aumentar la capacidad de las excursiones que responda a un estudio de las mayores demandas del cliente.

6. Realizar inversión en medios informáticos para facilitar la comunicación y así la planificación de la OTESA con el Tour Operador de la agencia y así elevar la calidad del servicio.
7. Implementar otros medios de comunicación entre la OTESA y los Tour Operadores como redes, correos.

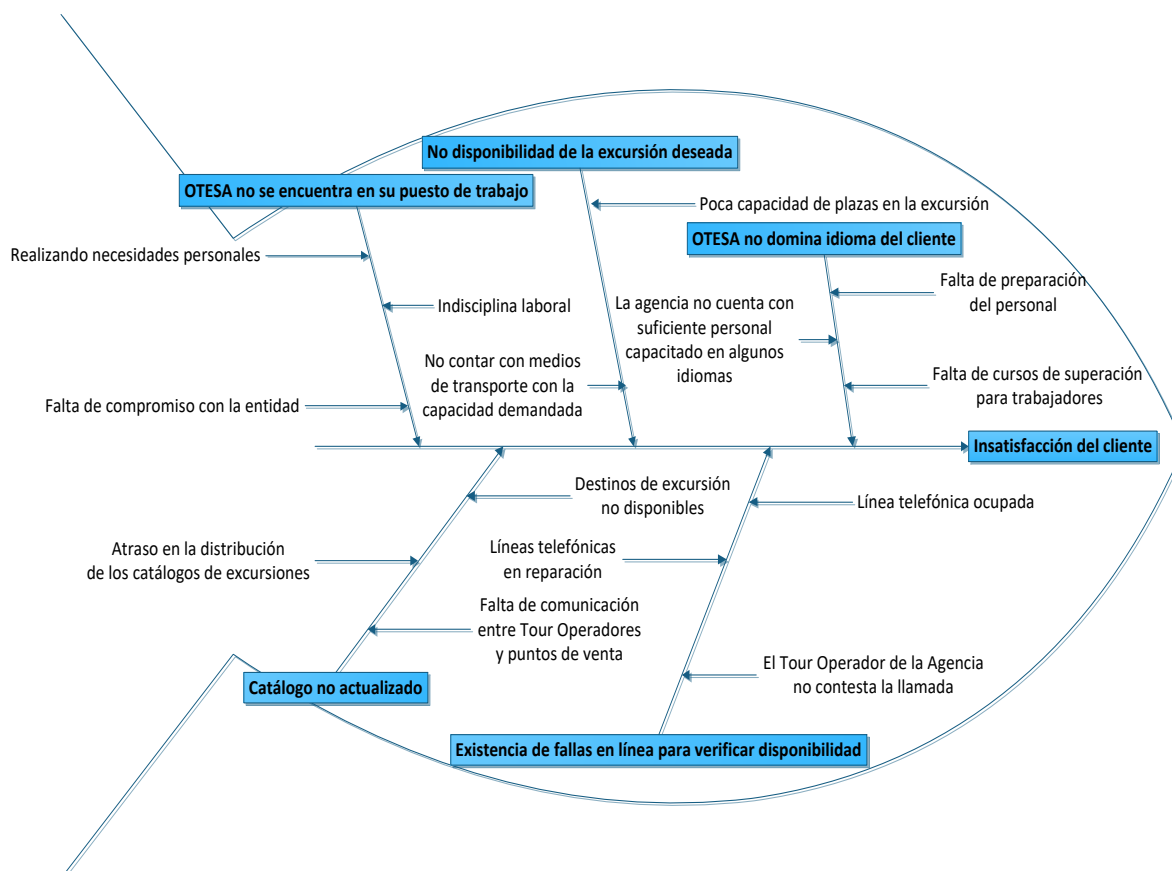


Figura 5. Representación mediante el Diagrama Causa- Efecto las causas asociadas a los principales incidentes críticos.

Fuente: elaboración propia.

Discusión

El servicio es entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que brinda satisfacción a un consumidor. Son producidos y consumidos de forma simultánea (Carrión Barco, 2019; Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2013). Ellos no pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente (Brune Orozco, 2018; Cervantes et al., 2020; León et al., 2017).



En concordancia con Romero Fernández et al. (2018) se afirma que el ciclo de servicio representa todos los momentos (momentos de verdad) en que el cliente entra en contacto con la organización, los cuales son clave para la percepción que se forme sobre el servicio entregado.

Por otra parte, los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios. La forma más sencilla de representarlos es a través del ciclo del servicio. Varios autores coinciden en que el ciclo de servicio es un mapa de los momentos de la verdad que se construye con base a la experiencia del cliente en el servicio. Es la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al solicitar un servicio, la cual se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con el servicio (Cervantes Atia et al., 2018; Verástegui León, 2018).

Autores como Rodríguez Rodríguez and Salinas Chávez (2021), Chávez (2020) y Franch León and Pinto Delgado (2022) concuerdan que la crisis derivada de la pandemia por COVID19 ha impactado de forma directa y significativa a la economía cubana sobre todo al sector del turismo quien, en el 2019, ocupaba el segundo lugar en la economía cubana. El país, como uno de los principales destinos turísticos de la región del Caribe Insular, es de los territorios más afectados por el cierre total de sus fronteras al turismo internacional, desde marzo hasta septiembre de 2020, con el objetivo de controlar la propagación de la epidemia y proteger a la población nacional.

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten afirmar que, en el caso objeto de estudio, el sistema realiza acciones tangibles sobre personas y se encuentra en contacto directo con el cliente puesto que el beneficiario solicita el servicio en el buró de excursiones e interactúa con la OTESA quien es la encargada de brindarle la información que requiere y realizar la venta de la excursión solicitada, donde debe satisfacer las demandas del cliente en cuanto a lugar que quiere visitar, idioma del guía de la excursión y horarios establecidos. Es por eso que debe existir un personal capacitado para atender al cliente porque es la imagen de la Agencia de Viajes. Por tanto, el grado de contacto con el cliente es alto porque el cliente interactúa con la OTESA en todo momento.

El servicio satisface una exigencia personal y consumo independiente porque el cliente dentro de las opciones que brinda el buró de excursiones elige el destino que desea visitar. Sin embargo, se considera que una de las limitaciones es a la hora de que el cliente solicita el servicio no se encuentre disponible la excursión deseada o que la OTESA no domine el idioma del cliente, por tanto, no pueda brindar toda la información requerida, ni satisfacer sus necesidades. Otras de las situaciones muy ajustadas con el contexto actual es la limitación que ha existido con la Covid-19 para el adecuado funcionamiento de las agencias de viaje.



Por otra parte, constituye un aporte la aplicación de un conjunto de herramientas como diagramas de flujos, representación de ciclos de servicio, la clasificación de los servicios, aplicación de método Kendall y diagrama Ishikawa que brindan una comprensión detallada del proceso de servicio y brindan la identificación y análisis de puntos críticos en el proceso que pueden incidir en la calidad del mismo y la satisfacción de los clientes, logrando con la aplicación de estas herramientas poder proponer un conjunto de acciones que posibiliten una adecuada gestión del proceso.

Conclusiones

Fundamentados en los resultados obtenidos sobre el análisis al ciclo de los servicios del proceso de venta de excursiones de una agencia de viajes cubana, se puede inferir que este tipo de procesos puede tener un significativo número de momentos críticos, los cuales deben ser identificados de manera oportuna y controlados para lograr en todo momento la satisfacción del cliente. Es por esto que estos servicios no deben estar enfocados solo en los productos y servicios que prestan, también deben atender las condiciones en que el cliente viene recibiendo del servicio. De ahí la importancia por parte de estas entidades de identificar las necesidades de sus clientes para que, con base en ellas, establezcan la logística de apoyo de servicio, la cual debe estar 100% orientada hacia sus clientes.

De igual forma, los resultados demuestran cómo se deben tener en cuenta los momentos críticos de los servicios ya que pueden incidir negativamente en la satisfacción del cliente, por tanto, es necesario que en la realidad actual los servicios vayan acompañados de un procedimiento de calidad que permita una atención respetuosa, ágil y oportuna y a la vez llene las expectativas de los clientes. También se logra inferir cómo la utilización de herramientas como diagramas de flujo han tomado un auge en la representación de los procesos de servicios, más aún en este tipo de servicios, en las que los clientes están directamente en la solicitud, por lo que existen altas expectativas de comunicación, las cuales se traducen en momentos críticos de la verdad en el ciclo de servicio

Finalmente se puede concluir que la experiencia que tiene el cliente del servicio se convierte en un elemento de calidad que promueve la competitividad y sostenibilidad de las empresas, de ahí que hoy la tendencia sea competir a través de la experiencia del cliente para diferenciarse de sus alternos competidores. Por tanto, se hace necesario aplicar herramientas que permitan identificar las causas que provocan los principales incidentes críticos en el proceso y orientar una serie de acciones para mejorar la experiencia del cliente en el consumo del servicio.



Referencias

- Brune Orozco, M. V. (2018). *Efectos del Estrés Laboral en la calidad de la atención al cliente en empresas de servicios: Revisión Teórica*. Universidad Espiritu Santo]. Ecuador.
- Carbajal Borda, M. T., & Peñarrieta Carbajal, M. Y. (2021). Estrés laboral en tiempos de pandemia, en trabajadores del área de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima, 2020.
- Carrión Barco, G. (2019). *Gestión por procesos de servicios en atención al usuario de la Facultad de Ciencias, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo* Universidad César Vallejo]. Chiclayo, Perú.
- Cervantes Atia, V., Stefanell Santiago, Í. C., Peralta Miranda, P., & Salgado Herrera, R. P. (2018). Calidad de servicio en una institución de educación superior en la ciudad de Barranquilla. *Ciencias administrativas*(11), 27-40.
- Cervantes, G., Muñoz, G., & Inda, A. d. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revista Espacios*, 41(14), 27-37.
- Chávez, E. S. (2020). Algunas reflexiones sobre la covid-19 y turismo en Cuba.: Un futuro incierto de recuperación. *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, 8(14), 17-25.
- Delgado, B., Dominique, D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., & Rocha Guano, M. B. (2021). EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA COMO HERRAMIENTA DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN: UNA REVISIÓN DE LOS ÚLTIMOS 7 AÑOS. Tomado de http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMAISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf.
- Franch León, K., & Pinto Delgado, L. (2022). Enfrentamiento a la covid-19 como elemento clave en la agenda directiva del sector turístico. Caso de estudio: Agencia Viajes Cubanacán SA. *Cofín Habana*, 16(1).
- Labrada, A. N. R., & Elosegui, R. O. (2019). Los eventos y las agencias de viajes del sistema empresarial del ministerio de turismo de cuba. Valoración de su competitividad. . *Revista de Turismo, Patrimonio y Desarrollo*. (Número: 9, Octubre 2018/ Febrero 2019). www.conpeht-turpade.com
- León, A. M., Rivera, D. N., Álvarez, W., Nogueira, D., Reyes, H., Narió, A., & Ojeda, Y. (2017). Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas. *Ecuador: Editorial Universidad UNIANDES*.



- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Pérez Navarro, A. (2001). Clasificación y caracterización de sistemas productivos In U. d. Matanzas (Ed.). Matanzas
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la Organización. . "Visión de Futuro" Año 10, Volumen N°17(N° 1, enero - junio 2013). http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=320&Itemid=70.
- Nariño, A. H., León, A. M., & Rivera, D. N. (2009). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios. *Ingeniería industrial*, 30(2).
- Ortiz, L. (2020). Estrés laboral en tiempos de pandemia. *UNA COMUNICA*, 27.
- Rodríguez Rodríguez, J. L., & Salinas Chávez, E. (2021). Desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba. El nuevo escenario post COVID-19. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2).
- Romero Fernández, A. J., Álvarez Gómez, G. A., & Álvarez Gómez, S. (2018). Evaluación de la satisfacción del cliente en empresas de servicio. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Velázquez, A. (2020). *Propuesta de una estrategia de valores para el equipo de dirección de la Sucursal Habana Ciudad de la Cadena Islazul SA* Tesis de maestría). Universidad de La Habana].
- Verástegui León, P. A. (2018). Diseño de la metodología del ciclo de deming (PHVA) de mejora continua para elevar el nivel de servicio al usuario en el departamento de registro y orientación del SAT Cajamarca.
- Zárraga-Cano, L., Molina-Morejón, V., & Corona-Sandoval, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(18), 46-65.



Tabla 1. Aplicación del Método Kendall.

Incidentes	E1	E2	E3	E4	E5	$\sum A_i$	Δ	Δ^2	Selección
La OTESA no se encuentra en el puesto de trabajo.	1	2	1	1	1	6	-19.5	380.25	SI
El catálogo de las excursiones no este actualizado	3	3	2	3	3	14	-11.5	132.25	SI
En la excursión seleccionada no exista disponibilidad	5	4	6	4	6	25	-0.5	0.25	SI
Exista fallas en las líneas a la hora de verificar disponibilidad	4	5	4	5	4	22	-3.5	12.25	SI
Mala apariencia del personal encargado de brindar el servicio.	10	9	10	9	10	48	22.5	506.25	NO
La OTESA no posee efectivo suficiente para devolverle al cliente.	7	6	5	6	5	29	3.5	12.25	NO
Excesiva demora en la espera para recibir el servicio.	8	7	8	7	7	37	11.5	132.25	NO
La OTESA no	2	1	3	2	2	10	-15.5	240.25	SI



domine el idioma del cliente.									
El cliente posee su dinero en tarjetas de banco y en el buró no exista un Pos para cobrar el servicio que se presta.	6	8	7	8	8	37	11.5	132.25	NO
Inadecuada respuesta de la OTESA a las necesidades y peticiones del cliente.	9	10	9	10	9	47	21.5	462.25	NO
						255		2010.5	

$$W = 12 \sum \Delta^2 / m^2 (k^3 - k)$$

$$W = 12 \times 2010,5 / 25 (1000 - 10) = 24126 / 24750 = 0.9747$$

Fuente: elaboración propia.

Recibido: 05 de septiembre, 2022

Aceptado: 29 de septiembre, 2022