



# **UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RECURSOS NATURALES**

## **INGENIERÍA EN ECOTURISMO**

### **TESIS DE GRADO**

**TÍTULO: PROPUESTA DE PROGRAMA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO EN EL HOTEL VUELATABAJO DE LA CIUDAD DE PINAR DEL RIO.**

**AUTORA:**

**MARIA PAULINA PACHECO ERAZO**

**TUTORA:**

**DRA. C. DIANA DE LA NUEZ HERNÁNDEZ**

**LATACUNGA-ECUADOR**

**2011**

A black and white portrait of Ernesto Guevara, the Argentine Marxist revolutionary, is the background of the image. He is shown from the chest up, looking slightly to the right with a thoughtful expression. His hand is resting near his chin, and he is wearing a dark jacket. The text is overlaid on the image in a cursive font.

*“Sin calidad no se puede competir en el  
Mercado mundial, donde simplemente  
ahí va lo mejor a precio de competencia,  
pero, además, calidad es lo que tenemos  
que darle a nuestro Pueblo”.*

*Ernesto Guevara de la Serna “Ché”*

## PÁGINA DE ACEPTACIÓN

---

Presidente del Tribunal

---

Secretario

---

Vocal

**Ciudad y fecha:**

## DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo María Paulina Pacheco Erazo declaro que soy la autora de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Pinar del Río, a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: \_\_\_\_\_

María Paulina Pacheco Erazo



pauype88@postgrado.upr.edu.cu  
pauype28@yahoo.es

María Paulina Pacheco Erazo autoriza la divulgación del presente trabajo de diploma bajo licencia Creative Commons de tipo **Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada**, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. La licencia completa puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

María Paulina Pacheco Erazo autoriza al Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismoadscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de materiales didácticos disponible en: "[Inserte URL del repositorio]"

María Paulina Pacheco Erazo autoriza al de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismoadscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de tesinas disponible en: <http://revistas.mes.edu.cu>

## AGRADECIMIENTO

Al culminar esta investigación quiero hacer extensivo mi profundo sentimiento de gratitud a las personas que de una forma u otra han colaborado con el éxito de este trabajo.

✚ A las Autoridades de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Docentes de la Unidad Académica de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales.

✚ A la Doctora en Ciencias Diana de la Nuez Hernández Directora del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Universidad Pinar del Rio, directora de tesis por su invaluable ayuda que me brindó con todo su conocimiento y experiencia para que pudiera culminar este trabajo.

✚ Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a mi querida familia por la motivación y apoyo que me brindaron para poder cumplir mis sueños.

✚ En mi corazón recordaré siempre que “mientras el río corra, los montes hagan sombra y en el cielo haya estrellas, debe durar la memoria del beneficio recibido en la mente del hombre agradecido” (Virgilio).

## DEDICATORIA

“El éxito siempre ha sido fácil de medir: es la distancia entre el punto de partida de una persona y su mayor logro” (Michael Korda).

✚ Dedico esta tesis a Dios que con sus infinitas bendiciones me permite seguir adelante

✚ A mis padres María Erazo y Víctor Pacheco como premio a la confianza, cariño, sacrificio, y respaldo para continuar.

✚ A mi hermana Lili por todo el apoyo que me brinda en todas mis decisiones y por ser como una segunda madre para mí.

✚ A mis hermanos Fernando, Angélica y Marilú, quienes con sus consejos guían mi camino para poder servir de una manera correcta a los demás

✚ Y finalmente dedico el esfuerzo puesto en este trabajo a mis sobrinos, porque con sus travesuras alegran mi vida.

## RESUMEN

Al constituir el turismo uno de los ejes básicos del desarrollo de Cuba, país enrolado en un fenómeno global que responde al nombre de Revolución de los servicios, las empresas turísticas necesitan ser atendidas más de cerca, aunque es justo reconocer que se observan resultados importantes en cuanto a su desarrollo, pero todavía falta mucho por hacer en el país y particularmente en la provincia de Pinar del Río. Es necesario que las instalaciones ya creadas estén a la altura que Cuba requiere, en condiciones de competir en el mercado internacional. Aquí juega un papel importante el destino de fondos de gastos de investigación y desarrollo, que le permitan al sector compararse con los estándares internacionales. El objetivo de la presente investigación consiste en proponer un programa de mejora de la calidad del proceso de alojamiento para el Hotel Vueltabajo, de la ciudad de Pinar del Río; la misma cuenta con tres capítulos estructurados de la siguiente forma:

El primer capítulo sintetiza las principales aportaciones teóricas hechas en base a la gestión de la calidad en el proceso de alojamiento en la empresa turística.

El segundo está dedicado al diagnóstico de la función calidad en el proceso de alojamiento del Hotel Vueltabajo de la Ciudad de Pinar del Río.

Por último, el capítulo tres va encaminado a documentar el procedimiento que servirá de base para instrumentar el programa de mejora de la calidad para el alojamiento en el hotel.

## SUMMARY

When constituting the tourism one of the basic axes of the development of Cuba, country signed up in a global phenomenon that responds to the name of Revolution of the services, the tourist companies needs to be assisted more than close, although it is exactly to recognize that important results are observed as for its development, but still lack a lot to make in the country and particularly in the county of Pinegrove of the River. It is necessary that the facilities already created they are to the height that Cuba requires, under conditions of competing in the international market. Here it plays an important paper the destination of funds of investigation expenses and development that allow to the sector compares with the international standards. The objective of the present investigation consists on proposing a program of improvement of the quality of the lodging process for the Hotel Vueltabajo, of the city of Pinegrove of the River; the same bill with three structured chapters in the following way:

“The first chapter synthesizes the main theoretical contributions made based on the administration of the quality in the lodging process in the tourist company.

" The second it is dedicated to the diagnosis of the function quality in the process of lodging of the Hotel Vueltabajo of the City of Pinegrove of the River.

“Lastly, the chapter three goes guided to document the procedure that will serve as base to orchestrate the program of improvement of the quality for the lodging in the hotel.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. TENDENCIAS ASOCIADAS A LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO EN EMPRESAS TURÍSTICAS.....	5
1.1 Evolución del concepto de Calidad. La gestión de la Calidad .....	5
1.1.1 -Principales modelos de Gestión de la Calidad .....	9
1.2 -El concepto de Gestión de la Calidad Total o TQM (por sus siglas en inglés)....	11
1.3 –El concepto de servicio como producto.....	14
1.3.1- Calidad del servicio .....	15
1.4 -El enfoque basado en procesos. Su papel en la Gestión de los servicios. ....	19
1.4.1 -El método sistemático de mejora de procesos.....	21
1.5. El alojamiento como proceso de servicio .....	21
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL ALOJAMIENTO EN EL HOTEL “VUELTABAJO” DE LA CADENA ISLAZUL EN LA CIUDAD DE PINAR DEL RÍO.....	28
2.1. Antecedentes. Caracterización del Hotel Vueltabajo .....	28
2.2- Breve resumen de la gestión estratégica del Hotel.....	30
2.3 -Resultados de la aplicación de otras técnicas de diagnóstico .....	34
2.3.1-Evolución de las actividades relativas a la calidad desarrolladas en el Hotel ...	35
CAPITULO III. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO EN UN HOTEL DE CIUDAD .....	44
3.1. Bases del programa .....	44
3.2 -Componentes de la Calidad.....	46

3.3. Acciones de la cadena Islazul .....	48
3.4. Acciones del Hotel Vueltabajo.....	55
3.5. Evaluación del Programa .....	67
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES .....	73
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

La concepción actual de turismo nace motivada por una sociedad cambiante como la del siglo XX. Concretamente, la segunda mitad del siglo implica una serie de cambios en las condiciones laborales. Lo que provoca la aparición del ocio y tiempo libre, junto a un progresivo consumismo provocado por el aumento del nivel de vida. En este contexto aparece el turismo de los años 60 como un producto más de consumo dentro de la sociedad.

Por otra parte los diversos cambios en la demanda, como una mayor calidad de los servicios, un gusto por la preservación del medio natural, social y cultural, y el paso hacia un turismo activo y menos masificado, presagian que el concepto tradicional de turismo se está acercando peligrosamente al umbral del establecimiento.<sup>1</sup>

Por ello, la gran mayoría de las administraciones de los destinos tradicionales han comenzado a planear estrategias para conseguir un aumento de la competitividad.

Actualmente los sistemas para gestionar la calidad, la satisfacción del cliente, el control de los procesos, las certificaciones externas, son términos habitualmente utilizados en el ámbito empresarial y cada vez más integrados a la cultura de las empresas.

Desde que las empresas turísticas empezaron a gestionar hoteles como consecuencia de la aparición del denominado *boom* turístico de hace cinco décadas hasta hoy, los cambios que se han ido produciendo son de tal naturaleza que difícilmente se podrían pronosticar sus consecuencias, y muchos menos imaginar que el mundo se iba a convertir en un espacio tan pequeño que hoy se puede recorrer en unas cuantas horas de un extremo a otro y que la información es tan inmediata que aparece en tiempo real allí donde los individuos se encuentren.

El turismo con sus inmensas posibilidades tanto de demanda interna como internacional, ha ido generando modelos de alojamiento turístico de diferentes

---

<sup>1</sup>Gallego, J. F. (2002). *Gestión de Hoteles*. Madrid, España: *Paraninfo*, S.A. Pág.41.

características,<sup>2</sup> sea de tamaño y oferta, agrupándose y formando enormes grupos multinacionales, sofisticados o muy sencillos, de arquitectura con firma internacionalmente reconocida y con un diseño interior que incorpora los nombres de mayor actualidad en las nuevas formas y estilos. Haciendo suyas las nuevas tendencias en calidad y medio ambiente.

Los beneficios que reporta la mayor calidad a las actividades de negocios se reflejan en el desarrollo de las empresas y en la economía de los países, al incrementar la productividad, el rendimiento y la competitividad, disminuir los gastos, el tiempo y el uso de recursos relativamente, eliminando obstáculos al comercio interno y externo, mejorando la calidad del producto y de los servicios para el cliente y beneficiando también al personal empleado, la estabilidad económica y social y el nivel de vida.

El Ministerio de Turismo de la República de Cuba tiene como política relativa a la calidad, que todas las entidades e instalaciones turísticas actúen en función de alcanzar la satisfacción de las expectativas y requerimientos de sus clientes, sustentando en la hospitalidad que distingue al país y a través de los principios de la Gestión y el mejoramiento continuo de la calidad, considerando prioritarios la eficiencia y la eficacia de los procesos, la motivación y la formación continua de sus trabajadores, el compromiso con los valores éticos, morales y culturales de la sociedad cubana y cuidado del medioambiente, potenciando a Cuba como destino turístico seguro y preferido en el Caribe, contribuyendo de esta manera al desarrollo del País.<sup>3</sup>

Tomando en cuenta lo antes expuesto se puede plantear el siguiente **Problema Científico**: ¿Cómo contribuir a atenuar las deficiencias que existen en el proceso de gestión del alojamiento en el ámbito de un Hotel *de* Ciudad?

El **Objeto de estudio** de la presente investigación se enmarca en el proceso de gestión de los procesos de servicio. El **campo de acción** concreta el estudio de este objeto en la gestión del proceso de alojamiento en el ámbito de un hotel.

---

<sup>2</sup>Ibídem (1). Pág. 46.

<sup>3</sup>Errasti, Eliset E. (2005). Calidad del turismo en Cuba. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana: CUJAE. Pág. 117.

De acuerdo con el resultado esperado para contribuir a la solución del problema formulado, se definió como **objetivo general**: Formular un programa de mejora para la gestión del proceso de alojamiento en el Hotel Vueltabajo de la Ciudad de Pinar del Río.

Como **objetivos específicos** a alcanzar se definen:

- Identificar las tendencias asociadas a la gestión del proceso de alojamiento en empresas turísticas.
- Realizar un diagnóstico de la gestión del proceso de alojamiento en el Hotel Vueltabajo de la Ciudad de Pinar del Río.
- Documentar el procedimiento que servirá de base para instrumentar el programa de mejora de la gestión del proceso de alojamiento en el hotel.

Para hallarle solución al problema de estudio se planteó la siguiente **hipótesis**:

Si se realiza un diagnóstico que revele las deficiencias que se advierten en la gestión del proceso de alojamiento del Hotel Vueltabajo de la Ciudad de Pinar del Río, y se tienen en cuenta además, las tendencias asociadas a la gestión de los procesos en empresas de servicios y en particular en entidades turísticas, será posible formular un programa de mejora que contribuya a atenuar la afectación que provocan las deficiencias que se presentan en el mencionado proceso.

Esta investigación se estructura en tres capítulos con los siguientes contenidos:

## **CAPÍTULO I. TENDENCIAS ASOCIADAS A LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO EN EMPRESAS TURÍSTICAS.**

En este apartado se trata de identificar las principales tendencias en la bibliografía consultada sobre los elementos acerca de la calidad en la gestión del proceso de alojamiento en entidades hoteleras pertenecientes a empresas de servicios, particularmente en las turísticas.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.**

El contenido de este abarca una caracterización general del proceso de gestión del alojamiento en el Hotel Vueltabajo de la Ciudad de Pinar del Río, perteneciente a la cadena Islazul del Ministerio del Turismo de la República de Cuba. En él se exponen los principales resultados obtenidos durante el diagnóstico para determinar las causas que provocan las deficiencias vinculadas con este proceso.

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE PROGRAMA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO.**

En él se describe la concepción general del programa de mejora propuesto a partir de la definición del contenido de las fases que lo componen.

En la formulación de los principales problemas abordados en la investigación los métodos básicos utilizados fueron el enfoque en sistema, el análisis-síntesis, el método lógico-histórico, el método sistémico-estructural y la triangulación.

En relación con las técnicas empleadas, se utilizaron la entrevista, la lista de chequeo y el análisis documental con el objetivo de identificar aquellos aspectos del proceso de servicio en el alojamiento hacia los que debe dirigirse la atención de manera priorizada.

## **CAPÍTULO I. TENDENCIAS ASOCIADAS A LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO EN EMPRESAS TURÍSTICAS.**

El objetivo de este capítulo es identificar las tendencias asociadas a la gestión del proceso de alojamiento en empresas turísticas y en particular los hoteles. A partir de una breve exposición acerca de la evolución del concepto de la calidad y su gestión en empresas de servicios, se trata de analizar los diferentes enfoques que sirven de referencia para emprender un programa de mejora de un proceso determinado en el ámbito de un hotel.

### **1.1 Evolución del concepto de Calidad. La gestión de la Calidad**

En sus inicios, la calidad fue un recurso que las industrias utilizaban para hacer cumplir a los proveedores una serie de especificaciones y requerimientos técnicos.<sup>4</sup> Posteriormente en las etapas del *fordismo* y el *postfordismo* pasa a ser más un atributo de la marca, que un factor con personalidad propia. Es sólo a partir de los años cincuenta que las empresas manufactureras la imponen en todo el proceso productivo.

Primero, las empresas norteamericanas en los años 70 y después las europeas en los 80, generalizan el concepto de calidad en todos los sectores como un intangible indispensable a alcanzar y la amplían hasta convertirla en la estrategia clave durante el proceso de satisfacción del cliente.

En la actualidad son cada vez más las empresas que adoptan criterios de calidad, teniendo en cuenta la competitividad del mercado y la serie de costos asociados a la no calidad, unos visibles y otros más ocultos como la pérdida de clientes, de tiempo, de capacidad, de imagen, de entusiasmo de los trabajadores, reducción de la curva de aprendizaje y de la curva de experiencia.

---

<sup>4</sup>Aguiar, M. (2000). Guía Metodológica para el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en el nivel intermedio de Cubanacán: Compañía Hoteles. Tesis en Opción al Título de Máster en Dirección. La Habana, Cuba: CUJAE. Pág. 5.

Según el diccionario de la Real Academia Española, calidad en su principal acepción significa: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.<sup>5</sup>

Los conceptos de calidad que los estudiosos del tema han recogido en sus obras son muy variados. Así, por ejemplo **Edwards** (1968) en “The meaning of quality” expresa que la calidad consiste en “la capacidad de satisfacer deseos...”.<sup>6</sup>

Para Philip Crosby (1987) “Calidad es el cumplimiento de las especificaciones”.<sup>7</sup>

J. M. **Juran** (1986), en su obra “Quality Control Handbook”, la define como “la aptitud para el uso”.<sup>8</sup>

Para A. V. **Feigenbaum** (1992) Calidad es “La composición total de las características del producto y el servicio en las áreas del mercado, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en uso cumplirán las expectativas de los clientes”.<sup>9</sup>

Según la opinión de **Taguchi** (1992) calidad es “Pérdida ocasionada a la sociedad desde el momento en que se expide el producto, más costos de garantía para el proveedor y las pérdidas debidas a la mala imagen de la empresa, con la consiguiente pérdida de cuota de mercado”.<sup>10</sup>

El organismo internacional de normalización (**ISO**- por sus siglas en inglés), la define como el “conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas”.<sup>11</sup>

---

<sup>5</sup>Diccionario de la Lengua Española. (2001). Madrid, España: *Espasa*. Pág. 47.

<sup>6</sup>Deming, E. (1968). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. España: *Ediciones Díaz de Santos*. Pág. 60.

<sup>7</sup> Crosby, Ph. (1987). La calidad es Gratis. España: *Ed. CECSA*. Pág. 58.

<sup>8</sup>Juran, J. M. (1986). Quality Control Handbook. España: *Ediciones Díaz de Santos*. Pág. 39.

<sup>9</sup> Feigenbaum, A. V. (1992). Total quality control. México: *McGraw-Hill*. Pág. 28.

<sup>10</sup> Taguchi, G. (1992). Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes. Estados Unidos: *ASIPress*. Pág. 84.

<sup>11</sup>ISO (vig 2008). NC-ISO 9001. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos, NC-ISO: 30

El significado de la palabra calidad ha adquirido en los últimos años un carácter multidimensional. A los elementos que tradicionalmente lo componen, como calidad del producto o servicio, inspección y correcciones, se les han sumado nuevos términos como dirección, empleados, clientes y mejoramiento.

### **La gestión de la calidad**

**Juran** (1986), define la calidad como una adecuación para el uso. Lo utiliza en el contexto de que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio. Juran aplicó a la calidad dos significados diferentes: *características y ausencia de defectos*. Manejar con eficacia estos tipos de calidad significa utilizar lo que podría parecer un concepto muy antiguo de su *trilogía* de la calidad.

**Crosby** (1979) en su libro “La Calidad es gratis”, describe un punto de vista donde dice que el costo de dirigir un *programa de calidad* en una organización puede ser más que compensatorio con las ganancias económicas de clientes satisfechos. El lema de Calidad de Crosby es “conformidad con las necesidades y la calidad es gratis”.<sup>12</sup>

**Ishikawa** fue conocido por su contribución a la gestión de la calidad a través del *control estadístico*. Su desarrollo del *diagrama de Ishikawa* (“espina de pescado”) y el empleo de las siete antiguas herramientas de la calidad proporcionaron las capacidades básicas para el uso de las técnicas de resolución de problemas.

**Feigenbaum** (1991), es conocido por su trabajo en el *control de la calidad*. En los años 50 definió la *calidad total* como un “eficaz sistema de integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y los esfuerzos de los diferentes grupos en una organización para mejorarle, y así permitir que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permita la satisfacción de un cliente”.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibidem* (7). Pág. 58.

<sup>13</sup> *Ibidem* (9). Pág. 71.

Miguel **Udaondo** (1992), en su libro “Gestión de Calidad” expresa que si bien las características que sustentan y facilitan la buena marcha de una empresa son *plazo, costo y calidad*, sólo las dos primeras han sido objeto de una atención prioritaria por parte de las direcciones empresariales y sólo en ellas se han implantado técnicas que permitan su medida.

Sin embargo, se ha producido, afortunadamente, un movimiento de interés de las direcciones de las empresas hacia la calidad. Este interés por la calidad ha permitido que ésta pase a ser un elemento fundamental en el nuevo estilo de dirección de las empresas. Ha sido el nacimiento del concepto de *Gestión de la Calidad*.

El propio autor define la Gestión de la Calidad como el modo en que la dirección de la empresa planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente.<sup>14</sup>

De acuerdo con la Organización Internacional de Normalización (**ISO**), en general no se puede hablar de la calidad de forma aislada, pues este concepto se ha desarrollado de manera paralela a los diferentes enfoques gerenciales. Desde una perspectiva histórica, se observa que son dos procesos que corren paralelos, pero que van acercándose gradualmente hasta hacerse uno solo.<sup>15</sup>

La calidad de servicio ha sido objeto de estudio e investigación profusos en la literatura de marketing y organización, fundamentalmente desde los años ochenta. Como consecuencia se han desarrollado distintos *modelos*, en los que se proponen diferentes factores que se consideran determinantes de la calidad del servicio y que es necesario controlar y conducir para que ésta sea óptima.<sup>16</sup> De estos estudios se ha derivado la progresiva elaboración de los factores fundamentales explicativos de las percepciones del cliente en cuanto a la calidad.

---

<sup>14</sup>Udaondo, M. (1992). Gestión de la Calidad. España:EdicionesDíaz de Santos. Pág. 69.

<sup>15</sup>De la Nuez, D. (2005). Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis en opción al grado científico de Dr. C. Universidad de Pinar del Río, Cuba. Pág. 21.

<sup>16</sup> Ibídem (1). Pág. 75.

### 1.1.1 -Principales modelos de Gestión de la Calidad

#### El modelo de Grönroos

**Grönroos** considera el servicio como una actividad o conjunto de actividades de una naturaleza más o menos intangible que normalmente tienen lugar cuando interactúan el cliente y el empleado de servicio, los recursos o los bienes físicos o los sistemas de prestación del servicio que se ofrecen como solución a los problemas del cliente.

Este autor propone seis etapas para el desarrollo del servicio (Grönroos, 1994):

- Desarrollo del concepto de servicio orientado al cliente.
- Desarrollo de la gestión de las expectativas que responden a las preguntas “¿qué busca el cliente?” y “¿qué puede ofrecer el prestador?”
- Creación y puesta en marcha de un programa de gestión de los resultados del servicio, a fin de determinar cuál es la calidad técnica del servicio que el cliente obtiene.
- Creación y puesta en marcha de un programa de marketing interno para establecer cuál ha de ser la forma de interacción entre el prestador y el cliente, con el fin de reforzar aspectos como la amabilidad, la flexibilidad, el interés por el servicio, las habilidades del personal, etc.
- Desarrollo del programa de gestión del entorno físico que responde a qué tipo de recursos físicos, tecnologías o sistemas se usan en el plan global de calidad.
- Desarrollo del programa de participación del cliente que se refiere a aquellas informaciones que son necesarias para que el cliente pueda intervenir en la interacción.

#### El Modelo Conceptual de la Calidad del Servicio

Este modelo, también conocido como el *Modelo de los Gaps*, fue presentado en 1993 por **Zeithaml, Parasuraman y Berry**, como resultado de los análisis que llevaron a cabo en el sector de los servicios, en los Estados Unidos.

El modelo es un instrumento de evaluación de la calidad en una organización y se define como el resultado de la comparación entre aquello que el consumidor espera y la percepción del servicio que realmente recibe.

Según el modelo, la satisfacción total del cliente se consigue cuando los gaps o diferencias entre aquello que el consumidor espera y la percepción del servicio que realmente recibe (los posibles problemas que pueden producirse en la calidad del servicio) desaparecen.

Posibles problemas en la calidad del servicio (*gaps*):

**Gap 1** Diferencia entre aquello que los clientes buscan y los directivos creen que ellos quieren.

**Gap 2** Diferencia entre aquello que los directivos creen que los clientes quieren y lo que éstos piden realmente a la organización.

**Gap 3** Diferencia entre los planes de calidad del servicio y el nivel de calidad que se ofrece realmente.

**Gap 4** Diferencia entre el servicio que se ofrece y aquello que se comunica.

**Gap 5** Diferencia entre las expectativas de los clientes y el servicio que éstos reciben (es la no calidad, consecuencia de las diferencias anteriores).

Razones por las que pueden producirse los *gaps* (Valls, 1999):

**Discrepancia 1:**

- Por un mal enfoque en los estudios de mercado, ya sea porque no son suficientes, porque no se utilizan correctamente o porque no existe la suficiente y correcta información entre la dirección y los clientes.
- Por una comunicación vertical inadecuada.
- Porque existen demasiados niveles de dirección.

**Discrepancia 2:**

- Por un compromiso inadecuado de la dirección con la calidad del servicio.
- Por una percepción de imposibilidad.
- Por una estandarización inadecuada de las tareas.
- Por la ausencia de objetivos claramente establecidos.

### **Discrepancia 3:**

- Por ambigüedades o incoherencias.
- Por desajustes entre el empleado y su puesto de trabajo o entre la tecnología y el puesto.
- Por el uso de sistemas de supervisión inadecuados.
- Por una falta de percepción de control.
- Por un trabajo en equipo insuficiente o nulo.

### **Discrepancia 4:**

- Por una comunicación horizontal inadecuada entre los departamentos de ventas y el de operaciones, entre los de recursos humanos, marketing y Operaciones, o bien por diferencias entre políticas y procesos, entre sucursales y departamentos.
- Por la tendencia a comprometerse más de la cuenta y no poder alcanzar todos los objetivos.

### **Discrepancia 5:**

- Es el resultado de todas las discrepancias anteriores y se traduce en la no calidad.

### **El Modelo de la serie de normas ISO 9000**

Las normas ISO 9000: 2000 son aprobadas a finales de año 2000 y constituyen un estadio superior en la búsqueda de la Gestión de la Calidad, desde su primera aparición a finales de los años ochenta, como consecuencia del nacimiento de una nueva cultura que se fundamentaba en el aseguramiento de la calidad.

La norma establece los requisitos para la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad. La norma ISO 9000 en su última revisión (2008), tiene que ver con las definiciones y vocabulario del Sistema de Gestión de la Calidad y la norma ISO 9004: con las directrices para la mejora del desempeño.

### **1.2 -El concepto de Gestión de la Calidad Total o TQM (por sus siglas en inglés)**

La Gestión de la Calidad Total o Total Quality Management (TQM) es un enfoque que se basa en la mejora continua, haciendo hincapié en todas las actividades y

funciones operacionales, con la participación de todos los miembros de la organización.

Tiene como objetivos definir y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes mediante productos y servicios libres de defectos, producidos en el menor tiempo y con el menor costo posible.<sup>17</sup> Las necesidades y las expectativas varían con el tiempo y surgen otras nuevas, con mayor grado de exigencias. Es por eso que el concepto se basa en la mejora continua de la organización.

Entre los elementos básicos de la calidad total se pueden mencionar los siguientes:

- Por una comunicación vertical inadecuada.
- El cliente como origen y final de todo el proceso.
- El compromiso y la implicación de todos los miembros de la organización.
- La medida y los indicadores de la calidad.
- La planificación estratégica.
- El enfoque y la gestión por procesos.
- La mejora continua.

Según la opinión de J. F. **Gallego** (1996), la gestión de la calidad total:

**Gestión interna:**

- Gestión itinerante: ver, escuchar y aprender de una realidad que no se encuentra en el despacho, sino en el entorno del establecimiento, es decir, en la recepción, en el restaurante, en las habitaciones, etc.
- Gestión de estándar: supone potenciar los buenos hábitos, destrezas y las actitudes positivas de los empleados.
- Gestión del valor para el cliente: es añadir todo aquello que supone superar las expectativas de los clientes que, al fin y al cabo es lo que produce la fidelidad que proporciona el poder de mercado.
- Gestión de los recursos humanos: potenciar la motivación de los empleados a través del trabajo en equipo, la formación, el reconocimiento a su labor bien hecha.

---

<sup>17</sup>Ibídem (10). Pág. 38.

- Gestión del liderazgo: ser el entrenador con visión de futuro que apoya la innovación propuesta por sus empleados y que transmite el entusiasmo necesario en el trabajo.
- Gestión de mejora continua: estimula a todos a mejorar día a día los resultados de su trabajo para conseguir unos clientes más satisfechos.

**Gestión externa:**

- Relaciones con los proveedores: se trata de una relación honesta basada en la colaboración y apoyo en beneficio mutuo.
- Relaciones con la competencia: aplicar el *benchmarking*.
- Relaciones con la comunidad: intervenir en la mejora del nivel de vida de la comunidad, implicarse en la gestión medioambiental. Tener en cuenta el ahorro energético y el reciclaje de materiales.

Se puede entender la calidad total como la calidad individual del propio trabajo de todos sobre la base de hacerlo sin errores, a la primera vez y al mínimo costo.<sup>18</sup>

La *actitud de calidad* debe entenderse, por tanto, integrada por dos aspectos:

- Hacer bien el trabajo, a la primera vez
- Mejorar el trabajo continuamente

El trabajo bien hecho a la primera vez es aquel que satisface las expectativas del cliente anticipándose a los competidores, procurando que tanto la calidad del servicio prestado, como la respuesta en tiempo, se correspondan con lo que el cliente espera. Todo trabajo superfluo, adicional, que no genera valor, no será un trabajo bien hecho, por muy perfecto que sea.

Mejorar el trabajo continuamente implica:

- Estandarización y predisposición de todos los trabajadores a hacerlo bien a la primera vez, para no producir defectos
- Controles al final de cada proceso para evitar que pasen defectos a los procesos posteriores.

---

<sup>18</sup> *Ibidem* (1). Pág. 33.

- Eliminación de las causas reales de los defectos a través de una actitud activa con vistas a prevenir y para no tener que repararlos después.

### 1.3 –El concepto de servicio como producto

Según el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española (**RAE**): “servicio es la utilidad o provecho que resulta a uno de lo que otro ejecuta en atención suya”.<sup>19</sup>

Para Jacques **Horovitz** (2006) por servicio cabe entender “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como una consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo”.<sup>20</sup>

En la hotelería, como en las demás empresas dedicadas a la prestación de servicios, es importante comprender la naturaleza de los mismos, ya que esta será la clave para poderlos gestionar adecuadamente. A la hora de hablar de gestión de la calidad es importante conocer con profundidad las características de los servicios, sus dimensiones y su producción.

#### Características de los servicios

Existen cuatro elementos que caracterizan a los servicios.<sup>21</sup> Ellos son:

1. **Intangibilidad.** Esto supone que el cliente de un hotel una vez que ha gastado su dinero no tiene la posibilidad de mostrar físicamente lo que ha obtenido a cambio del mismo, ya que lo que ha obtenido es atención, bienestar, instalaciones, alimentos, etc.

2. **Heterogeneidad:** Los productos pueden ser iguales, homogéneos, pero un servicio es algo no repetible, es una verdadera experiencia relacionada estrechamente con los protagonistas del servicio (prestadores por un lado y beneficiarios por el otro) y al momento y por ello con una calidad altamente variable. La consecuencia de esta característica es que genera gran dificultad al conservar y controlar los estándares de calidad.

---

<sup>19</sup>Ibídem (5). Pág. 45.

<sup>20</sup>Horovitz, J. (2006). Los Secretos del servicio al cliente: movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes. Estados Unidos: *Pearson Educación*. Pág. 40.

<sup>21</sup>Ibídem (1). Pág. 45.

3. **Pericibilidad:** El servicio no se puede almacenar, sino se adquiere u ocupa mientras está disponible este perece. Si no se vende una habitación de un hotel, las ganancias que ello hubiera supuesto se habrán perdido para siempre, será un beneficio que no se obtendrá y por lo tanto es irrecuperable.

4. **Simultaneidad:** El servicio se consume al mismo tiempo que se produce. De ahí que el proceso de fabricación de un servicio sea parte del mismo, por lo que cualquier error en el proceso pasa directo al consumidor y afecta su percepción de la calidad del servicio.

### 1.3.1- Calidad del servicio

El logro de la calidad en las empresas de servicios es mucho más difícil que en la industria, ya que el cumplimiento de unas normas de certificación en esta última garantiza un proceso de calidad.<sup>22</sup> En cambio, el mismo proceso de calidad aplicado a los servicios, en específico a la hotelería y el turismo, no aseguran la satisfacción del cliente. Por otra parte la combinación de los elementos tangibles e intangibles, ordenados de manera determinada al servicio de la satisfacción, produce reacciones bien diferentes en un público y en otro, en un consumidor y en otro, al tiempo que muchos elementos externos al propio proceso también influyen poderosamente en la satisfacción y en la percepción que tiene el cliente.

Según **Valls** (1999), entre las escuelas que primero se abrieron al campo de la calidad en los servicios figura la escuela nórdica, representada por **Grönroos, Gummesson y Lehtinen**. Ellos establecen la distinción entre la *calidad técnica*, que identifica el servicio que recibe el cliente, y la *calidad funcional*, que identifica la manera como éste se ofrece. La segunda escuela fue la norteamericana, cuya repercusión ha sido bien fuerte durante los últimos años, representada por **Zeithaml, Parasuraman y Berry**.

Según la opinión del Presidente de la Asociación Española de Hoteles y profesor-coordinador de Área en el Curso Superior de Gerencia y Dirección Hotelera de la

---

<sup>22</sup>Ibídem (4). Pág. 6.

Universidad Politécnica de Madrid, Jesús Felipe **Gallego**, la calidad debe ser tratada desde dos puntos de vista o dos vertientes diferentes (Gallego, 1996):

- a) La calidad **como atributo de valoración** de los productos / servicios según son percibidos por los clientes originando un nivel de satisfacción determinado y
- b) La calidad **como instrumento para la gestión**.

#### **a) La calidad como atributo de valoración del cliente**

Al centrarse en el concepto de calidad según la percibe el cliente, queda claro que el cliente cuando elige un determinado servicio es porque tiene la certeza de que se van a satisfacer todas sus necesidades. A la hora de valorar los productos o servicios, el cliente se crea unas expectativas que vienen determinadas por:

- El *conocimiento*: experiencias pasadas en el establecimiento u otros de la misma cadena
- El *estándar*: experiencias pasadas en otros hoteles de la misma categoría
- La *imagen* del establecimiento: folletos, medios de información, opiniones de amigos y familiares, etc.
- El *sector de mercado* individual: las necesidades personales.
- El *precio*.

De igual forma, a la hora de valorar la calidad del servicio los clientes se basan en cinco factores (Gallego, 1996). Ellos son:

1. La tangibilidad
2. La fiabilidad
3. La capacidad de respuesta
4. La seguridad
5. La empatía

El más importante de ellos es la **fiabilidad**: lo que se le promete al cliente debe ser lo que realmente se puede producir. Una promesa crea una expectativa que si no se cumple provoca insatisfacción. Así por ejemplo si se le promete un servicio de alimentos y bebidas las 24 horas (promesa explícita), el cliente quiere que esto se

cumpla. De igual manera existen *promesas implícitas* como el aire acondicionado en la habitación, el agua caliente, tranquilidad, etc.

El segundo en importancia es la **seguridad**: cuando los clientes vienen a los hoteles están comprando algo más que una habitación: están comprando también la seguridad de que no van a correr ningún peligro físico, así como la *profesionalidad y experiencia* de los empleados. Necesitan sentir la seguridad de que los empleados están formados para realizar las tareas que están haciendo y que son capaces de reaccionar correctamente ante lo inesperado. Casi todos los clientes entienden que puedan surgir problemas durante la prestación de un servicio, pero lo que no perdonan es la falta de profesionalidad, es decir, la incapacidad o desgano para resolver un problema.

El tercero es la **capacidad de respuesta**: cuando el cliente llega a la recepción del hotel quiere la habitación sin demora. Este aspecto es muy importante, ya que el tiempo de espera de un cliente es percibido como cuatro veces mayor.<sup>23</sup> Un estudio realizado sobre el servicio arrojó que los clientes esperarían dos minutos sin percibir que están esperando. Si se compara con lo especificado anteriormente, quiere decir que un cliente está dispuesto a esperar 30 segundos (percibido como 2 minutos reales).

El cuarto en importancia es la **tangibilidad**, es decir, todo aquello que el cliente puede percibir de manera precisa en el hotel. En realidad es difícil separar lo tangible de lo intangible, debido a que estos se entremezclan, por lo que la valoración del cliente nunca va a ser totalmente positiva, si se falla en uno de los dos elementos.

El último en importancia es la **empatía**, dada por la expresión de sensibilidad de los empleados hacia los clientes, es decir, cuando los hacen sentirse clientes especiales y valorados.

A pesar del análisis por orden de importancia, cabe señalar que los cinco aspectos van a influir decisivamente en la valoración global. Una proporción negativa en cualquiera de ellos va a suponer la insatisfacción del cliente.

---

<sup>23</sup> *Ibidem* (1). Pág. 65.

Se extiende a todos los ámbitos afectados por las actividades de la empresa (los proveedores, el cliente interno, el cliente externo, la competencia, la comunidad), es decir, es entendida como el motor del sistema que genera una mejora de los resultados económicos, así como un incremento de la calidad de vida a todos los niveles.

### **c) La calidad como instrumento para la gestión.**

Se puede dividir en la gestión interna y la gestión externa.

#### La gestión interna abarca la:

- Gestión itinerante: Escuchar, ver y aprender de una realidad que no se encuentra en la oficina del Director del Hotel, sino en la recepción, en el restaurante, en las habitaciones y en todo lo que significa el entorno del establecimiento.
- Gestión de estándares: Estándares establecidos que potencian las habilidades, destrezas, los hábitos honestos y las actitudes positivas de los empleados.
- Gestión del valor para el cliente: Añadir todo aquello que supone superar las expectativas de los clientes que proporcionan poder de mercado
- Gestión de los RRHH: Potenciar la motivación de los empleados a través del trabajo en equipo, la formación y el reconocimiento a su labor bien hecha
- Gestión del Liderazgo: Ser el entrenador con visión de futuro que apoya la innovación propuesta por los empleados y que transmite el entusiasmo necesario para promover una actitud responsable y solidaria en el trabajo
- Gestión de la mejora continua: Responsabilizar a todos para mejorar día a día los resultados del trabajo en aras de conseguir clientes más satisfechos

#### La gestión externa implica:

- Relaciones con los proveedores: Comunicación clara en ambos sentidos. Relación honesta basada en la colaboración y apoyo en beneficio mutuo. Especificaciones de calidad en las compras
- Relaciones con la competencia: Establecer una relación de colaboración y apoyo que favorezca a ambas partes. Conocer lo que hace y aprender de ella para estar al día (benchmarking)

- Relaciones con la comunidad: El director del hotel juega un papel fundamental. El establecimiento tiene la responsabilidad de intervenir en la mejora del nivel de vida de su comunidad. Debe implicarse en aquellas actividades que implican un bien social, en la gestión medioambiental, el ahorro energético, en el uso de productos no contaminantes y el reciclaje de materiales

#### **1.4 -El enfoque basado en procesos. Su papel en la Gestión de los servicios.**

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente las que basan su sistema de gestión en la calidad total.

Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para la realización de una determinada actividad o tarea.<sup>24</sup>

Heras (1990) define el término proceso como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de entradas (material, mano de obra, capital, información, etc.) en las salidas deseadas (bienes o servicios) añadiendo valor”.<sup>25</sup>

Para Zaratiegui (1999) los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (informaciones más medios materiales) para alcanzar unos resultados programados que se entregan a quienes lo han solicitado: los clientes de cada proceso.<sup>26</sup>

Si se analiza estas y otras definiciones se podrán notar tres elementos en común en todas ellas. Son estos elementos los que hay que tener en cuenta a la hora de referirse a los procesos empresariales. Ellos son: el conjunto de actividades, la entrada o aportación y la salida o resultado.

Teniendo en cuenta estos elementos y que todo proceso está dirigido a la satisfacción de los clientes, se puede entonces asumir aquella definición de proceso que expresa: “los procesos son el conjunto de actividades secuenciales, con un

---

<sup>24</sup>Ibídem (1). Pág. 80.

<sup>25</sup>Heras, A. (1990). Procesos para la gestión. Madrid, España: *PapersEsade*. Pág. 89.

<sup>26</sup>Zaratiegui, J.R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Madrid, España: *MCGRAW-HILL*. Pág. 38.

principio y un final, con entradas (personas, métodos, materiales, máquinas, etc.) y salidas (lo que recibe el cliente del proceso) cuyo objetivo fundamental es la satisfacción de las necesidades del cliente.

Visto de forma gráfica sería:

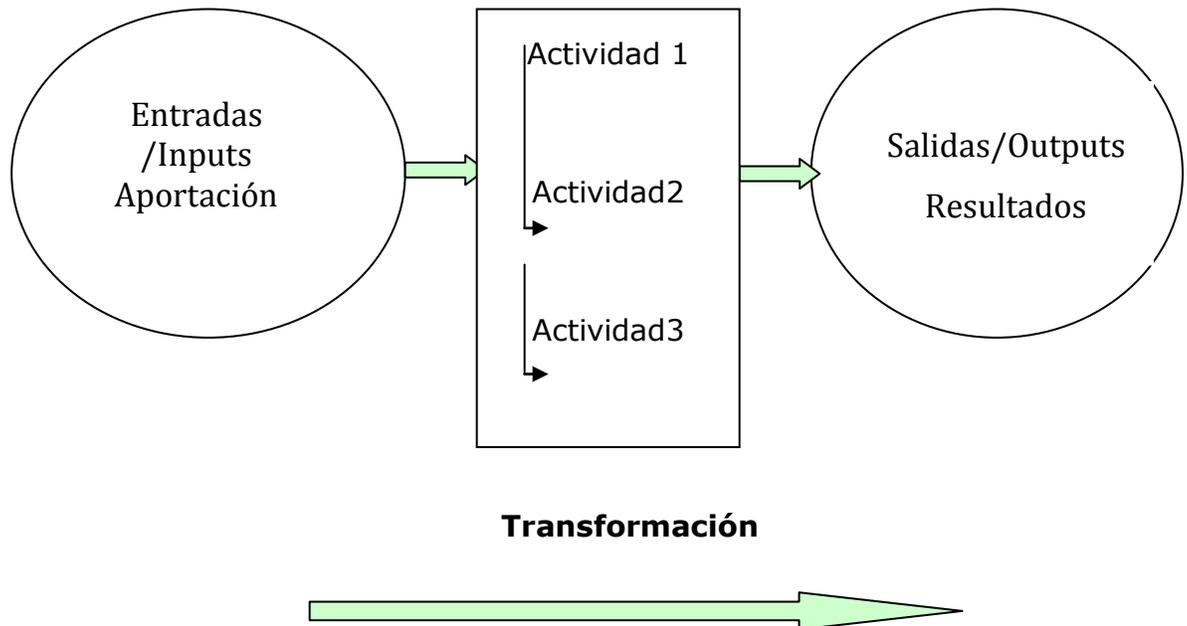


Fig. 1.1 –Representación de un proceso.

Fuente: Elaboración propia.

### **Tipos de procesos:**

Los procesos se pueden clasificar en tres tipos: estratégicos o estructurales, claves u operativos y de soporte o apoyo (Zaratiegui, 1999).

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados por la dirección en conjunto.

Operativos: los procesos destinados a llevar a cabo las acciones que se relacionan con las políticas y estrategias definidas por la empresa para dar servicio a los clientes. Van a tener impacto en el cliente, creando valor para él.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Es decir, que sustentan o apoyan a estos últimos.

El interés por los procesos ha permitido el desarrollo de una serie de técnicas, tanto para actuar sobre los procesos, como para emplearlos como base para la gestión estratégica de la empresa (Zaratiegui, 1999). Entre ellas se destacan por su uso extendido el *Método sistemático de mejora* para cambios graduales y la Reingeniería. Esta última se utiliza cuando la situación requiere un salto drástico o una orientación completamente nueva.

#### **1.4.1 -El método sistemático de mejora de procesos**

Este método fue difundido por Kaoru Ishikawa y se basa en una serie de pasos o etapas desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora, pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

En el **anexo 1.1** se muestra el resumen de las etapas del Método Sistemático de Mejora de Procesos y sus rasgos más característicos. Del contenido de las acciones en sus cinco etapas puede deducirse que el método pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares de forma sostenida a lo largo del tiempo.

El rasgo más característico de este método es su continuo recurso a las medidas, a los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar.

Es recomendable revisar los procesos siguiendo este método o alguna variante del mismo, teniendo en cuenta que los recursos dedicados a este método de mejora son modestos y que el efecto no se acaba en un intento sino que puede y debe repetirse en ciclos sucesivos (según la última etapa del método).

#### **1.5. El alojamiento como proceso de servicio**

En este epígrafe se describen las características fundamentales del proceso de alojamiento en sus diferentes modalidades.

### **Concepto de alojamiento:**

El concepto de alojamiento es más amplio que la palabra vivienda. Contempla a la vivienda pero incluye a muchos más tipos de habitación humana como el apartamento individual, la residencia colectiva, entre otros.<sup>27</sup>

También se entiende al alojamiento como el uso y goce pacífico de la unidad de alojamiento y servicios complementarios ajenos a la misma o comunes a todo el establecimiento, no pudiendo percibirse suplemento alguno de precio por la utilización de estos.

### **Modalidades de alojamiento:**

Según la modalidad de que se trate el alojamiento puede llevarse a cabo en:

**Hoteles:** *Aquellos* establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios. En este tipo de alojamiento se encuentra más oferta o variedad en los servicios ofrecidos al cliente.

Todo este tipo de servicios en hoteles suele variar en función de la categoría, por tanto, a más categoría de hotel, más servicios se suelen ofertar. Normalmente este tipo de establecimiento se centra en el principal rendimiento del hotel, que es el alojamiento, dejando como servicios complementarios la restauración (restaurantes, cafeterías, room-service, bares...), también suelen contar con servicios terciarios, que son: lavandería, peluquerías y tiendas y gimnasio o sala de *fitness*. Este tipo de servicios es lo que se suele encontrar en hoteles de 3 a 5 estrellas, a medida que desciende la categoría se ofertará menos servicios, llegando incluso a ofertar los servicios básicos, como son el alojamiento y el desayuno.

**Moteles:** *Aquellos* tipos de establecimientos que suelen estar situados en las proximidades de las carreteras y que facilitan alojamiento en habitaciones o apartamentos con garaje y entrada independiente y suelen tener estancias de muy poca duración (un día). Como características se pueden citar las siguientes:

- Su *ubicación*. Tienen que estar fuera de los núcleos urbanos y próximos a grandes vías de comunicación.

---

<sup>27</sup>Ramón, F. (2006). Alojamiento. Madrid, España: *Díaz de Santos*. Pág. 42.

- *Señalización* en la vía o carretera. Se suelen señalar de forma horizontal escrita en la carretera.
- El *acceso*. Tiene que tener entradas y salidas que sean totalmente independientes desde la carretera.
- La *construcción*. Suelen construirse en base a una o dos plantas máximo.
- Los *servicios*. Suelen ofrecer sólo el servicio de alojamiento, pero también irá en aumento conforme suban de categoría.

**Hostales:** Aquellos establecimientos que cuentan con instalaciones y servicios mínimos.

**Pensiones:** Todos aquellos establecimientos que no reúnen las condiciones del grupo de hoteles.

**Hotel-apartamento:** Son aquellos establecimientos que por su estructura y servicios disponen de instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos siempre dentro de la unidad de alojamiento. Este tipo de establecimiento es frecuente que esté construido por una inmobiliaria, la cual o bien puede vender los apartamentos por unidades independientes a particulares o a una empresa y que pueden ser explotados por la misma empresa constructora o por la empresa hotelera que haya adquirido el edificio. Normalmente, estos hoteles-apartamentos suelen contar con el servicio mínimo de recepción.

**Apartamentos turísticos:** Se considera como tal al bloque o conjunto de apartamentos, villas, chalets o bungalows que sean ofrecidos en régimen de alquiler y que estén dotados de mobiliario, instalaciones y servicios cuya única función es que su ocupación sea por motivos vacacionales o turísticos.

**Campamentos de turismo o camping:** Se denomina campamento de turismo al espacio de terreno debidamente delimitado, dotado y acondicionado para su ocupación temporal al aire libre, utilizando por tanto como residencia cualquier tipo de alberque móvil, tienda de campaña, caravanas o similares.

**Casas rurales:** Casa dotada de todas las instalaciones propias de una vivienda y que esté igualmente destinada a alojamiento (turístico) mediante un precio, y como característica principal debe ocupar la totalidad del edificio en su mayor parte y que

reúna las dotaciones propias de las casas de labranza del entorno en que esté situada.

### **Proceso en el servicio de alojamiento**

Gallego (2002) menciona que el proceso en el servicio de alojamiento debe estar en función de lo siguiente:<sup>28</sup>

#### **Reservas/Recepción:**

La recepción tiene el primer contacto del cliente con el establecimiento, para lo cual es importante que exista un plan destinado al máximo aprovechamiento de la oferta de hospedaje basado en los siguientes principios:

- Conocimiento exhaustivo de la oferta.
- Determinación exacta de las tarifas.
- Conocimiento exacto de contratos y condiciones con agencias, tour operadoras, empresas, etc.
- Normalización del trámite administrativo para las reservas.
- Control efectivo de la disponibilidad, de tal forma que permita conocer con exactitud las posibilidades de la oferta a corto, mediano y largo plazo
- Obtención de datos estadísticos, los cuales permitan tomar decisiones.
- Información y coordinación con todas las unidades afectadas.
- Normalización del archivo de documentos.
- Verificación de la toma de datos.
- Estandarización del trato con el cliente, ya que esta será la primera imagen de referencia del establecimiento para el cliente.

La recepción supone ya una realidad concreta in situ, que terminará de satisfacer o desagradar en el momento de la llegada del cliente al Hotel. Para la dirección la recepción representa uno de los pilares básicos donde se apoya el negocio del

---

<sup>28</sup>Ibídem (1). Pág. 24.

establecimiento. Basta, simplemente, determinar sus principales *funciones* y comprobar la importancia de cada una de ellas:

- *Es una unidad promotora y vendedora de los servicios.*
- *Recibe, atiende durante su estancia y despide a los clientes*
- *Suele ser, por lo general, depositaria de las quejas de los clientes durante su estancia.*
- *Junto con los consejeros, es donde el cliente trata de conseguir la información más diversa o busca solución a problemas que se le pueden plantear.*

### **Consejería:**

Junto con la recepción, se puede decir que es uno de los puntos de referencia más conocidos del cliente y este acude a ambos para solucionar problemas de todo tipo.<sup>29</sup>

De manera resumida y escueta se puede afirmar que la Consejería se responsabiliza de los siguientes servicios:

- Llaves
- Equipajes
- Correspondencia
- Comunicación interna
- Información
- Puerta principal y parking
- Mensajes
- Reservas de billetes o entradas para espectáculos
- Encargos que hay que efectuar fuera y dentro del establecimiento
- Venta de “varios”
- Ascensores
- Prensa
- Despertador
- Vigilancia de noche

---

<sup>29</sup>Ibídem (1). Pág. 27.

### **Habitaciones:**

Las habitaciones dentro del establecimiento hotelero representan la parte más importante y significativa del alojamiento. Son, en definitiva, el *producto básico* por el que el cliente paga su hospedaje.

De forma resumida, se puede definir de la siguiente manera:

### **Entradas**

- Control de clientes
- **Atención al cliente durante su estancia**
  - Limpieza de habitación
  - Prestación de servicios
  - Cambio de habitación
  - Ropa de clientes
  - Clientes VIP
  - Cobertura
  - Minibares
  - Clientes enfermos
  - Limpieza de otras áreas
- **Salidas**
  - Objetos olvidados

### **Servicio Médico:**

El servicio médico representa para el hotel una garantía y seguridad para los clientes en sus desplazamientos. En los establecimientos que tienen un segmento de mercado de la tercera edad, este elemento es imprescindible.

### **Lencería – lavandería:**

Tiene la función de proporcionar al resto del establecimiento de ropa necesaria para su funcionamiento. En general las tareas que desarrollan se pueden resumir en tres:

1. Control de los inventarios de ropa del establecimiento
2. Limpieza de la ropa de los establecimientos
3. Atención de la ropa de los clientes (lavado, planchado, etc.)

## **Conclusiones del capítulo**

Las principales tendencias asociadas a la gestión del proceso de alojamiento en empresas turísticas se identifican con lo siguiente:

- La aplicación del enfoque basado en procesos constituye una vía para acercarse a los clientes y obtener mejores resultados en el sector turístico.
- Los procesos del flujo esencial o también llamados procesos claves son procesos que tienen una significativa relevancia para el desempeño de las actividades hoteleras; de ahí la importancia de contar con recursos humanos altamente calificados en cada uno de estos procesos esenciales.
- Mediante la adecuación de calidad medida según requerimientos de los clientes es posible diseñar, mantener y mejorar programas contentivos de sistemas de gestión para conseguir alto impacto en los indicadores de eficiencia y eficacia de la gestión empresarial en general.

## **CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL ALOJAMIENTO EN EL HOTEL “VUELTABAJO” DE LA CADENA ISLAZUL EN LA CIUDAD DE PINAR DEL RÍO.**

El objetivo de este capítulo es caracterizar la situación actual que se presenta en la organización objeto de estudio en relación con el proceso de gestión del alojamiento.

### **2.1. Antecedentes. Caracterización del Hotel Vueltabajo**

El Hotel Vueltabajo llevó el nombre de Hotel Pinar del Río en sus inicios cuando perteneció al antiguo Instituto de Turismo (1959). Más tarde adquirió la denominación o “marca” por la que es reconocido actualmente.

A partir del año 1994 pasó a formar parte de la Cadena de Turismo Islazul S.A., la que inicialmente tuvo una representación en Pinar del Río hasta hace poco.

La Empresa Islazul Pinar del Río como estructura organizativa del Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A. fue creada como *División* el 30 de Agosto de 1994, como resultado del acuerdo No. 14 de la Junta General de Accionistas de esta compañía, para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio pinareño caracterizada por tener independencia jurídica, gestión comercial, balance financiero independiente y gestión contractual.

Transitó desde su fundación por un proceso de incorporación de instalaciones hoteleras y extrahoteleras y hasta el 2010 la conformaban 4 unidades desagregadas en toda la provincia que se localizan en su mayor concentración en la ciudad cabecera; donde se encuentran el Hotel Pinar del Río y el Hotel Vueltabajo a los que se unen el Hotel Mirador en San Diego de los Baños y Villa Laguna Grande en el municipio de Sandino.

La estructura de dirección de Islazul S.A. la conformaban: una Dirección General, una Dirección Económico- Financiera, otra de Recursos Humanos y Perfeccionamiento Empresarial, una de Operaciones y otra Aseguramiento.

Después de un proceso de remodelación, el Hotel Vueltabajo reabrió sus puertas el 18 de agosto de 2005 y contaba en ese momento con 24 habitaciones, baño privado, TV por cable con 10 canales habilitados, agua fría, agua caliente, mini-bar,

telefonía nacional e internacional, caja de seguridad y canje de moneda. Cuenta también, con un lobby bar y un restaurante internacional.

Como dato interesante a señalar el 19 de agosto se hospedó en el hotel el equipo de televisión que transmitió el programa “Aló Presidente” auspiciado por el presidente actual de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Rafael Chávez Frías, momento además, en el que se inauguró la “Comunidad Bolívar”, en el municipio de Sandino.

Posteriormente, el 17 de enero de 2006 en conmemoración a la entrada de Fidel a Pinar del Río y para la inauguración de la instalación de los grupos electrógenos en la Ciudad de Pinar del Río como parte de la Revolución Energética llevada a cabo en el país, se hospedaron en el hotel los secretarios del Partido y presidentes de gobierno de todas las provincias.

A lo largo de estos años diversas personalidades de la cultura nacional y de otras ramas, tales como los afamados pintores pinareños Pedro Pablo Oliva y, Arturo Montoto, artistas de la TV y de la música, como Paulo FG y otras renombradas figuras, se han hospedado en el Hotel.

### **Caracterización del Hotel**

El Hotel Vueltabajo, ubicado en el centro de la ciudad de Pinar del Río, en un entorno agradable, rodeado de historia y cultura fue construido en el siglo XIX, y conserva en la actualidad su estilo colonial. Fue creado para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio pinareño.

Dispone actualmente de 39 habitaciones distribuidas en 37 *estándar* y dos con categoría de mini- suite climatizadas, todas con baño privado, un mini-bar, una caja de seguridad, servicio de teléfono y de televisión por satélite. Otros servicios y facilidades: bar, cafetería, lobby bar, sala de TV, telefonía nacional e internacional, fax, conexión a Internet.

Su plantilla se compone de 23 trabajadores entre ellos: 1 Chofer, 1 Operario de mantenimiento, 1 especialista de Gestión Económica, 4 Agentes de seguridad, 4 Carpeteros, 1 Camarera, 1 Auxiliar de limpieza, 2 Capitanes de Salón, 3 Dependientes Gastronómicos, 3 Cocineros, 2 Auxiliares de Cocina.

La estructura organizativa del Hotel Vueltabajo se puede apreciar en el **Anexo No 2.1.**

Este hotel clasifica dentro de la categoría de Hotel Ciudad, cuyo tema es *Hotel Colonial*.

Goza de notables facilidades entre los que cabe destacar el fácil acceso a lugares culturales: la Galería de Arte, la Casa de la Trova y de la Cultura, la Fábrica de Tabacos, la Casa del Habano y la fábrica de Guayabita del Pinar, bebida típica de la ciudad, así como de la posibilidad de disfrutar de veladas muy cubanas en el restaurante Rumayor, se incluyen además, excursiones (visita a las vegas o plantaciones de tabaco) y recorridos al Valle de Viñales, la península de Guanahacabibes, los cayos Levisa y Jutía, y la Sierra de los Órganos, entre otros.

Al efectuar un análisis de la llegada de los turistas durante el período 2006-2010 se puede apreciar que los países que más arriban al Hotel Vueltabajo son: Alemania, Cuba, España, Estados Unidos, Francia, Holanda, Inglaterra, Italia y Suiza; de ellos, en el año 2010, constituyeron los mayores mercados emisores Cuba, Italia y Francia, de estos dos últimos países.

El número de turistas varía cada año si se analizan los 9 países anteriormente mencionados, del 2009 al 2010 existe una disminución en el número total de turistas que pernocta en el Hotel, en comparación con años anteriores.

No obstante a que los registros que se muestran son variables, se puede reconocer que se experimenta un importante incremento en la ocupación del Hotel, lo que ha venido mejorando en la medida en que se ha ido conociendo el producto por parte de los turistas y en que se logra incidir en el incremento de la satisfacción que manifiestan los clientes sobre el mismo.

La Llegada de los turistas al Hotel Vueltabajo se puede apreciar en el **Anexo No. 2.2.**

## **2.2- Breve resumen de la gestión estratégica del Hotel**

En el documento contentivo de la estrategia formulada por el hotel se advierte que se ha definido como **misión**:

*“Brindar un producto turístico de ciudad de elevada calidad, capaz de satisfacer las expectativas del cliente nacional e internacional, potenciando el producto pinareño, caracterizado por la profesionalidad, hospitalidad y cubanía”.*

En tanto que se declara como **visión**:

*“Somos un Hotel que brinda al cliente nacional e internacional un producto turístico de ciudad de alta calidad. Contamos con un sistema integral de atención al hombre y una fuerza laboral preparada profesionalmente. Hemos perfeccionado nuestra gestión empresarial logrando resultados financieros y comerciales que nos permitan dar continuidad al desarrollo de la organización y hacemos sentir al turista como en su propia casa”.*

Al referirse a los resultados del diagnóstico organizacional realizado en el año 2009 se destaca lo siguiente:

### **Análisis Externo**

#### **Macro-entorno:**

✓ **Demografía:** Este factor influye decisivamente en los resultados de la actividad turística por cuanto este producto logra su momento cumbre en el contacto directo con la persona. Por razones conocidas, Cuba como destino turístico se ha visto obligada a trabajar los mercados Europa, Canadá, Centro América y América del Sur, los cambios demográficos que se vienen manifestando en estos lugares inciden muy directamente en los resultados de la recepción de turistas en Cuba y especialmente en Pinar Del Río.

✓ **Cultura y ciudad:** Los movimientos turísticos tienen en la actualidad una gran repercusión en los aspectos económico, social, político, ecológico y cultural. La Organización Mundial del Turismo (OMT) considera que las personas procurarán reencontrarse de nuevo con las expresiones más simples de la vida, y buscarán lo más edificante, a la par que novedoso, del contacto humano.

✓ **Políticas-Leyes:** Sin dudas una de las variables que más influye en el macro-entorno de las empresas turísticas cubanas, es el férreo bloqueo económico a que estado sometido el país por más de 40 años y las diferentes leyes norteamericanas que lo han recrudecido, son factores atentatorios contra el desarrollo turístico, afectando en gran medida a una gran parte de su mercado potencial (USA) y más directamente con la prohibición establecida por el gobierno de ese país referida al permiso para visitar Cuba a los ciudadanos norteamericanos, lo que priva a esta nación de la recepción de un mercado de más de 200 millones de personas, lo que influye negativamente en el incremento de oportunidades de sus competidores en el área del Caribe, Centro América y América del Sur.

***Micro-entorno:***

✓ **Poder de negociación de los proveedores:** Existencia de un elevado poder negociador de los proveedores en el territorio y a nivel nacional, determinado por la alta centralización en la contratación de los suministros, elevada concentración de los proveedores de insumos que determinan una alta dependencia.

✓ **Amenazas de nuevos competidores:** Al estudiar un grupo de determinantes, tales como economías de escala, diferenciación de productos, la marca y la política gubernamental; la conjugación de estas variables determinaron que la amenaza de nuevos competidores puede convertirse en una realidad, toda vez que no existen economías de escala aplicadas en el sector. En el caso particular del Hotel no se avizora la entrada de nuevos competidores, solo existe en la ciudad el Hotel Pinar del Río, perteneciente a la misma Cadena y el resto de los hoteles se encuentra ubicado en los principales extremos turísticos del territorio.

✓ **Poder de negociación de los clientes:** El poder de negociación de los clientes es medio debido a que su concentración es baja (se reciben turistas de varios lugares y países), con ingresos medios y bajos y poca posibilidad de elección de otros hoteles dentro de la ciudad de Pinar del Río, aunque sí de otras zonas y

extremos turísticos (Habana, Varadero, Cayo Largo, etc.); y la oferta turística que prevalece es mediante paquetes turísticos.

✓ **Amenazas de productos o servicios sustitutos:** La amenaza de productos tiene un impacto medio –alto debido a la existencia en la ciudad del Hotel Pinar del Río, con características similares a las del Hotel Vueltabajo en cuanto al turismo que recibe. Sería positivo tener en cuenta además la presencia de establecimientos de trabajadores por cuenta propia que brindan servicios de alojamiento y alimentación, en ocasiones a precios inferiores, lo que está desviando una parte del turismo individual que arriba sobre todo a la provincia y en particular a la zona turística de Viñales. Actualmente en esta zona, hay declaradas más de 300 casas particulares de renta con una capacidad habitacional aproximada de 350 habitaciones, amenaza ésta que se torna cada vez más fuerte.

Los elementos analizados en el análisis externo permiten identificar las principales Oportunidades y Amenazas:

### **Oportunidades**

1. Ubicación geográfica del Hotel.
2. Seguridad y Protección al turista que ofrece el país y la provincia.
3. Política sobre cuidado y conservación del medio ambiente y de los valores históricos y culturales.
4. Fomento de planes de desarrollo turístico en la provincia de Pinar del Río.
5. Incremento de las preferencias por el Turismo de Naturaleza y de ciudad a nivel Internacional

### **Amenazas**

1. Elevada competencia con otras cadenas turísticas y arrendatarios particulares.
2. Utilización en temporada alta de capacidades de turismo internacional para eventos y afectaciones nacionales.

3. Falta de Control sobre el precio de venta de los productos del Hotel por parte de los proveedores.
4. Escasa prioridad de los productos del Hotel en la promoción de TTOO y Agencias.

### **Análisis Interno**

El análisis de cada uno de los factores estratégicos claves permite obtener una visión más completa y certera de lo que ocurre con la empresa, tanto al interior como hacia el exterior. Teniendo en cuenta el perfil del cliente, del servicio, la competencia y el entorno se pueden definir las fortalezas y debilidades del negocio.

### **Fortalezas**

1. Personal de servicio con elevada profesionalidad y experiencia.
2. Elevada calidad del servicio de alojamiento.
3. Limpieza e higiene diaria en todas las áreas del Hotel.
4. Amabilidad, cortesía y empatía del personal del Hotel.
5. Precios competitivos con valores añadidos.
6. Apoyo de la Dirección del Hotel al cambio.

### **Debilidades**

1. Falta de especialización y liderazgo en el producto de ciudad.
2. Insuficientes áreas de recreación en el Hotel Vueltabajo.
3. Excesivo ruido en las habitaciones con balcón.
4. Carencia de un área de parqueo para el estacionamiento de automóviles.
5. No contar con Agencia de Viajes en la Cadena.

### **2.3 -Resultados de la aplicación de otras técnicas de diagnóstico**

Las principales *necesidades de información* abarcan el análisis de los enfoques de la dirección del hotel en cuanto a la orientación al cliente, lo que se trata de medir a través del estudio de los informes o resultados de otras investigaciones realizadas por la entidad en los últimos 5 años sobre la satisfacción de los turistas u otros

informes, en los que se reflejan datos que señalan la atención hacia ello, también se consultaron varias tesis de diploma y de maestrías defendidas en la universidad de Pinar del Río y otros trabajos realizados por estudiantes de la Escuela de Hotelería y Turismo “Brisas de Occidente” ubicada en áreas aledañas al Hotel.

Para conocer la situación actual del desempeño o comportamiento del proceso de alojamiento se utilizan fundamentalmente las técnicas de entrevista, lista de chequeo y análisis de documentos.

La muestra para realizar una entrevista a directivos de hotel se extrajo por el método irrestricto aleatorio (MIA) y se aplicó al 100% de la población.

### **2.3.1-Evolución de las actividades relativas a la calidad desarrolladas en el Hotel**

Como quiera que se pretenda proponer una herramienta para la mejora de la gestión del proceso de alojamiento, es necesario recurrir a los antecedentes que han tenido las actividades desarrolladas por la Dirección del Hotel en lo relativo a la calidad.

Para conocer los antecedentes de la calidad como instrumento de gestión en el Hotel Vueltabajo se ha llevado a cabo una vasta revisión de documentos disponibles entre los que se pueden señalar: informes de venta, balances sobre el nivel de actividad desarrollado por la Cadena Islazul, por la Delegación Provincial del Ministerio de Turismo, registros propios de la instalación, así como se ha analizado el contenido de tesis de Diploma y de Maestrías defendidas en la Universidad de Pinar del Río y en la Escuela de Hotelería y Turismo enclavada en el territorio, lo que permitió inferir que la dirección del Hotel comienza a trabajar en el tema de la Calidad desde sus inicios, aunque no ha contado específicamente con un modelo propio a seguir.

En el 2005, año de fundación del Hotel, se comienza a aplicar un programa de calidad, el que supone la elaboración de manuales de operaciones, los que han servido hasta el presente para sentar las bases de la orientación de su dirección hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del Cliente y partes interesadas.

En virtud de lo que se afirmara en el primer capítulo con respecto a las circunstancias actuales en el campo de la empresa hotelera, en relación con tres tendencias<sup>30</sup> que se avizoran desde hace tiempo:

- La empresa “funcional” ha muerto. La relación entre los clientes y la organización necesita una mayor amplitud y apertura para satisfacer a ambos.
- Los clientes de hoy y del futuro quieren percibir el “valor” de los productos/servicios que reciben o van a recibir.
- Solo a través de los **procesos de trabajo** se puede entender la organización en la empresa del futuro.

Se considera pertinente el estudio del proceso de **alojamiento** en el que intervienen diferentes departamentos; se realizan o se han realizado múltiples tareas en las que todos los que intervienen o han intervenido deben saber que lo realizado no tiene valor hasta que el cliente está satisfecho en su habitación. En este sentido cobra validez la fase de “recepción y acomodo” del cliente a su llegada al hotel, es decir, se refiere a un proceso que empieza desde que este llega al hotel hasta que se instala en la habitación, es en este momento cuando él recibe el valor del producto o servicio.

Para autores como Fernández, C. Suarez, J.; González, V. (2009) el proceso de alojamiento está compuesto por dos subprocesos: **Recepción y Regiduría de Piso**.

## ◆ RECEPCIÓN

### **Momentos de la recepción:**

- Antes de la llegada del cliente
- A la llegada del cliente a la Recepción
- Traslado y estancia del cliente
- Salida del cliente

### **Sub procesos de Recepción:**

- Entrada de Clientes, *Check in*
- Reserva de Habitación
- Confirmación de la reserva con receptivos

---

<sup>30</sup>Ibídem (1). Pág. 64.

- Servicio Telefónico
- Cambio de Habitaciones
- Salidas Imprevistas
- Mensaje y Correspondencia
- Cambio de Turno
- Auditoria Nocturna
- Servicio de Maleteros
- Prórroga
- Objetos encontrados en las áreas externas a las habitaciones
- Quejas y Reclamaciones
- Información al cliente
- *Day Pass y Night Pass*
- Salida de clientes, *Check out*

Según **ficha del proceso** elaborada por un colectivo de autores<sup>31</sup> el Alojamiento puede documentarse según el siguiente contenido:

<b>Participantes:</b>	Portero-Maletero.....	Recepción
	Recepcionista.....	Recepción
	Jefe de Recepción.....	Recepción
	Supervisora.....	Regiduría de piso
	Camarera.....	Regiduría de piso
	Personal de apoyo.....	Otras áreas
	Relaciones Públicas	

---

<sup>31</sup> Fernández, C. Suárez, J. C.; González,V. (2009). Diseño, desarrollo e implementación del proceso de alojamiento del sistema de gestión de la calidad en el Hotel Vueltabajo. Tesina presentada en el Diplomado de Formación Básica desarrollado por la Escuela de Hotelería y Turismo “Brisas de Occidente”.

**Inputs o Entradas:** {  
Avituallamiento para habitación  
Ropa de cama, baño, otros  
Materiales de limpieza  
Productos desechables  
Documentación  
Lavandería  
Abastecimiento  
Economía

**Clientes:** {  
\* Turismo Internacional directo y por agencias  
\* Turismo nacional (lunas de miel, CTC y otros)  
\* Por Contratos (Firmas y dietas MINTUR)

**Output** ⇒ Cliente hospedado

**Requerimientos:** {  
☞ **Habitación con las siguientes características:**  
☞ *Fácil acceso*  
☞ *Agua caliente y fría*  
☞ *Muebles agradables*  
☞ *Decoración agradable*  
☞ Ambiente tranquilo y apacible en bloque habitacional  
☞ Televisión por cable  
☞ Climatización  
☞ Servicio de mini-bar  
☞ Rapidez en el *Check in*

## ◆ REGIDURÍA DE PISOS

### ***Subprocesos de Regiduría de Piso:***

- Organización y distribución diaria del trabajo
- Servicio de ropería
- Servicio de lavandería-tintorería
- Organización y limpieza de habitaciones
- Limpieza de áreas nobles
- Supervisión de habitaciones
- Supervisión de Áreas Libres
- Servicio de cobertura

En el capítulo 3 se proponen acciones a realizar en cada uno de los momentos del alojamiento lo que se debe tener en cuenta en el programa de mejora a implantar por la entidad.

Con el objetivo de identificar las deficiencias más significativas que se presentan en el proceso de alojamiento en sentido general, se recurre a un informe de diagnóstico que realizara un grupo de profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo “Brisas de Occidente” al cierre de 2010.

### **a) Principales problemas identificados en relación con la calidad del servicio**

- ✓ Insuficiente familiarización con la documentación técnica referida a la calidad en las diferentes áreas
- ✓ Insuficiente trabajo en grupo.
- ✓ Insuficiente control en las normativas de la manipulación de alimentos.
- ✓ Insuficiente funcionamiento del Comité de Calidad creado recientemente.
- ✓ Insuficiente comercialización por parte del Grupo y del Hotel.
- ✓ No se clasifican los desechos y la carencia de local para los mismos.
- ✓ No existe un local para guardar los desechos orgánicos y este debe estar climatizado.

- ✓ El área de beneficio de frutas y vegetales no está climatizada.

Específicamente en el **proceso de Alojamiento** se detectan problemas relacionados con:

**En Carpeta, Lobby:**

- ✓ Muebles en mal estado.
- ✓ Cartel ubicado en la entrada que no está integrado al diseño de la instalación.
- ✓ Buró de venta de Transtur con carteles de promoción de sus servicios que no está integrado al entorno del área.
- ✓ Ausencia de Parqueo
- ✓ Ausencia de entrada independiente a otros servicios

**En el servicio de habitaciones:**

- ✓ Módulo de toallas con deterioro.
- ✓ Falta de seguimiento del programa de *Legionella*.
- ✓ Déficit de químicos para el pulimento.
- ✓ Repisas de los baños desajustadas.
- ✓ Excesivo ruido en las habitaciones con balcón.

**b) Resultados de la entrevista a directivos del Hotel**

A riesgo de considerar que la revisión documental podría resultar insuficiente para conocer la información sobre los niveles relacionados con la eficacia del servicio que se ofrece se realizó una entrevista al 100% de los principales directivos del Hotel con el objetivo de conocer su percepción sobre el desempeño del colectivo de la instalación en la atención al cliente.

Para facilitar el análisis de los resultados de la entrevista realizada, se definieron seis categorías de respuesta asociadas a: 1) Cantidad de quejas recibidas, 2) Atención a las quejas recibidas, 3) Clientes que se ganan y se pierden anualmente, 4) Mecanismos existentes para conocer las necesidades del cliente, 5) Empatía de los empleados por la satisfacción del cliente y 6) Capacidad de respuesta a los reclamos y peticiones del cliente.

Al conciliar la opinión de los entrevistados por categoría de análisis se constatan elementos que coinciden:

☞ El número de quejas se mantiene igual con respecto a años anteriores, antes las quejas se originaban por el ruido que existía en las habitaciones con balcón, luego comenzaron a recibirse quejas por mucha iluminación en la habitación en horas de la mañana y por la poca variedad de comida en el desayuno.

☞ Todas las quejas recibidas son atendidas inmediatamente. Con respecto a la iluminación de las habitaciones, se colocaron cortinas en puertas y ventanas.

☞ No se registran evidencias del seguimiento acerca de la pérdida de clientes, y se aduce que porque “no existe un mercado fijo”.

☞ Como mecanismos para conocer las necesidades de los clientes se utilizan las entrevistas y las encuestas.

☞ Los empleados suelen preocuparse generalmente, porque el cliente se sienta satisfecho desde su llegada hasta su partida, la dirección considera que estos se encuentran capacitados para brindar un buen servicio.

☞ La capacidad de respuesta de la entidad es inmediata; si algún empleado detecta alguna queja, por regla general, ese reclamo debe ser corregido en ese instante por el mismo.

☞ Se presentan deficiencias en la comunicación del Hotel con el cliente relacionadas en particular con los canales y medios utilizados

☞ No se mide sistemáticamente la calidad de la atención al cliente.

El modelo de la entrevista realizada a los directos de la Empresa se la puede observar en el **Anexo No. 2.3**.

### **c) Resultados del análisis de la documentación referida a la calidad y otros instrumentos relacionados con la situación del proceso de alojamiento.**

Para conocer el estado real en que se encontraba la instalación con respecto al grado o nivel de calidad obtenido tras la puesta en práctica del Programa anterior, se realizaron varias visitas y se constataron 2 informes como resultado de inspecciones recibidas.

Se empleó una lista de chequeo para habitaciones (Ver **Anexo No. 2.4.**). También se revisó la documentación sobre la calidad disponible en el Hotel según compromiso de desarrollar un Programa de calidad desde el año 2005 a partir de lo cual se obtuvo la siguiente información (tabla 2.1):

Tabla 2.1 Situación sobre el estado de la documentación referida a la calidad en el Hotel.

No.	Aspecto	Si	No
1	Existe acta de compromiso de la Dirección con la implementación del programa	X	
2	Esta elaborada la política de Calidad		X
3	Poseen Mural y Boletín de Calidad		X
4	Funciona el Grupo de mejora		X
5	Existen evidencias objetivas de las acciones de mejora continua		X
6	Poseen Manual de Calidad		X
7	Se realizan auditorías internas por las listas de chequeo	X	
8	Existe control de los clientes repitentes		X

Fuente: Elaboración Propia.

De las 39 habitaciones con que cuenta el hotel, el 100 % se encuentra en explotación. El nivel de confort, diseño y decoración es aceptable, debido a un proceso inversionista que concluyó en el 2005.

En virtud de un proceso de re-categorización que se viene anunciando por parte del MINTUR se deberá prestar más atención a este asunto.

En los informes sobre las inspecciones recibidas por el Hotel mediante las que se realizara un chequeo del cumplimiento de los estándares generales de calidad por las diferentes áreas con la ayuda de una *lista de chequeo* elaborada por la autora se constataron en sentido general los siguientes hallazgos:

### **Recepción:**

- Ciclos de tiempo largos para el *check in* de grupos.
- A la llegada de los clientes, no existe control alguno para saber cuáles son clientes repitentes
- No está a la vista del cliente la tarifa de cambio de moneda.
- Las llamadas no siempre son atendidas con rapidez.
- No siempre se utiliza la misma *etiqueta* telefónica.
- Imprecisiones en el servicio de matutino.

### **Habitaciones:**

- No se ha habilitado directorio telefónico, ni papelería en la mesa- escritorio.
- Deterioro de algunas habitaciones debido al tiempo que tienen de explotación
- Problemas con el agua caliente.
- Aires acondicionados defectuosos.
- Falta de alfombra de baño de goma antirresbalante
- Falta de toallas de mano en el baño.
- Falta el reglamento interno y plan de evacuación, en caso de incendios y desastres naturales, en algunas habitaciones.

### **Conclusiones del capítulo**

Al realizar el diagnóstico de la gestión del proceso de alojamiento en el Hotel Vueltabajo de la Cadena Islazul S.A. en Pinar del Río se identifican entre los principales hallazgos:

- Las deficiencias fundamentales se relacionan tanto con problemas objetivos (materiales) como con problemas subjetivos (la falta de habilidades del personal al servicio para organizar el alojamiento con base en el enfoque de procesos).
- Predominan enfoques de gestión que no favorecen una gestión integral y estratégica de la calidad como función o instrumento de dirección.

## CAPITULO III. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO EN UN HOTEL DE CIUDAD

### 3.1. Bases del programa

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico aplicado y la experiencia anterior del Hotel en la orientación hacia el mejoramiento de la calidad, el diseño del Programa de mejora que se propone está basado en cinco elementos o componentes de la calidad: la calidad técnica, la calidad funcional, las características del producto, la ausencia de errores, y la calidad ética o social, los que se integran a través del Programa.

En la figura 3.1 aparece el modelo o esquema del proceso contentivo del Programa de Mejora, el que puede quedar reestructurado de la forma siguiente:

- Las *premisas* cumplir por la organización como condición a priori.
- El *proceso* con enfoque en sistema, que se sustenta en cinco componentes de la calidad.
- Las acciones de la cadena Islazul para garantizar el cumplimiento de los componentes.
- Las acciones del Hotel con respecto a la mejora del proceso de alojamiento al implementar el Programa en sus cuatro fases.
- La evaluación de los resultados, que involucra acciones del Hotel y de los responsables y participantes en el proceso de alojamiento.

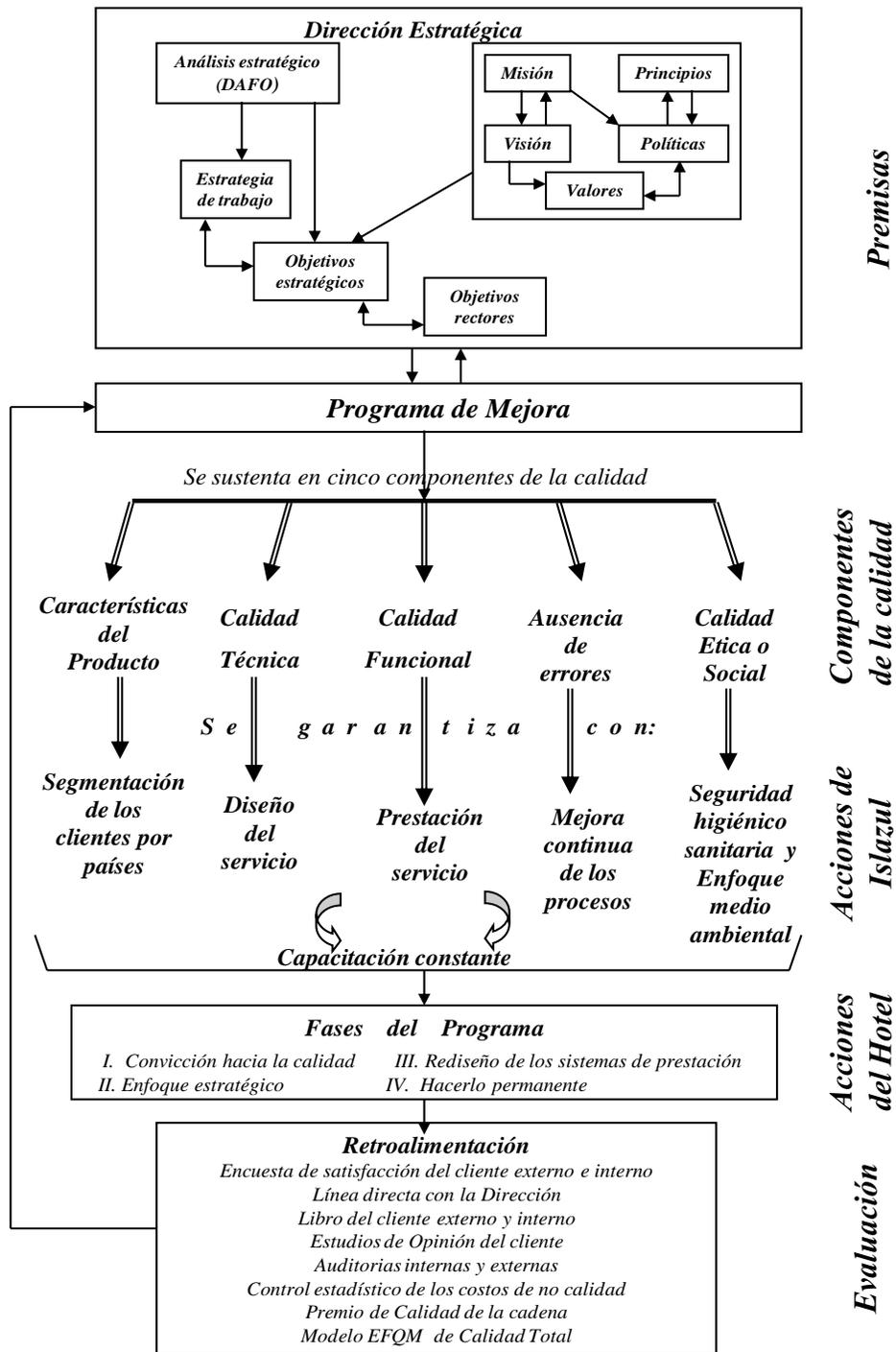


Figura 3.1 Esquema del Programa de Mejora de la Calidad propuesto

Fuente: Adaptado del original de Morejón, Raúl (2000). Guía Metodológica para el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en el nivel intermedio de Cubanacán: Compañía Hoteles. Tesis en opción al Título académico de Master en Dirección. La Habana: CUJAE, Pág. 35.

### 3.2 -Componentes de la Calidad

La calidad se puede percibir desde diferentes puntos de vista. Uno de ellos se basa en las *características del producto*, otro se fundamenta en la ausencia de errores y un tercero en las tres categorías del servicio: calidad técnica, calidad funcional y la calidad ética o social.<sup>32</sup>

Con el objetivo de lograr un enfoque integrado, se propone unificar los cinco componentes bajo el Programa de mejora que se presenta, los que se convierten en los cinco elementos fundamentales del sistema.

En qué consiste cada uno de ellos y cómo se pretende dar cumplimiento a los mismos son los contenidos que se abordan a continuación:

1. Las características del producto: se relacionan con las expectativas del cliente. Estas pueden incrementar el costo del producto; los clientes deberán tener el deseo de pagar los costos adicionales por las características agregadas o estas deben aumentar su preferencia por el producto.

2. La calidad técnica (el ¿qué?): se refiere a lo que el cliente obtiene después de que termina su interacción con los empleados del hotel. Viene dada por la dimensión operacional del servicio, conformada por sistemas, equipos, tecnologías, y procedimientos empleados para gestionar el proceso de alojamiento. Según Fisher (1994) es la dimensión que aporta la estructura y organización necesarias para lograr consistencia y eficiencia Si se tienen en cuenta los modelos de servicio a los que se hace referencia en el primer capítulo se podrá notar que está estrechamente ligada a la dimensión técnica a la que alude Grönroos y al Gap 2 de Zeithaml, Parasuraman y Berry.<sup>33</sup>

3. La calidad funcional (el ¿cómo?): es el proceso de proporcionar el servicio o producto. Esta viene dada por la dimensión relacional del producto, que tiene que ver, según Fisher (1994) con la forma en que las personas se relacionan entre sí en la cadena de servicio y, en especial, en su relación con el cliente. Como se recordará, según se aclara en el primer capítulo, para Albrecht, K. (1992) desde este

---

<sup>32</sup>Fisher, R. (1994). El Desafío de los Servicios. Chile. Pág. 65.

<sup>33</sup>Albrecht, K. (1990). La Revolución del Servicio. El Toque Personal que Conserva y Cautiva Clientes. España: Legi Editores S.A. Pág. 27.

punto de vista, el servicio resulta ser un conjunto de relaciones “cliente-empleado”, es decir, una secuencia integrada de “momentos de verdad”. En la terminología de Grönroos y la escuela nórdica es la dimensión funcional de la calidad, coincidiendo con el tercero de los gaps del modelo norteamericano, el que analiza los aspectos más relacionados con la prestación del servicio.

4. La ausencia de errores: Tanto unos clientes como otros, sin distinción de qué marca de hotel hayan elegido, esperan que no haya deficiencias o imprecisiones en el servicio. Ambos se molestan si al regresar a su habitación por la tarde, por ejemplo, la misma estuviese sin hacer.

5. La calidad ética o social: es una calidad de convicción, no es posible que el cliente la evalúe antes de la compra y es casi imposible evaluarla después de la compra. Las empresas deben tener en cuenta las responsabilidades éticas, evitando las características de los productos que pueden causar daño y asegurando aquellas que evitan los riesgos potenciales en la seguridad. Con frecuencia, estas características no afectan de manera inmediata la satisfacción del cliente, pero a largo plazo evita situaciones indeseables.

A continuación se relacionan los medios o vías fundamentales a través de las cuales se puede garantizar el cumplimiento de estos elementos:

No	Elementos del Programa	VÍAS QUE LO GARANTIZAN	
1	Características del producto	Definición de segmentos de mercado	
2	Calidad técnica	Diseño del servicio	Capacitación constante
3	Calidad funcional	Prestación del servicio	
4	Ausencia de errores	Mejora continua de procesos	
5	Calidad ética o social	Programa de SHS <sup>34</sup> y Programa de Certificación Ambiental	

<sup>34</sup> Salud, Higiene y Seguridad.

### **3.3. Acciones de la cadena Islazul**

Estas acciones coinciden precisamente con las vías propuestas para la materialización de los cinco elementos del Programa (epígrafe 3.2.) y deben crear los mecanismos que servirán de base en la instalación para implementar el Programa de Mejora. Su agrupación responde al modelo propuesto y se extienden hasta la base.

#### **1. Segmentación de mercados**

Como parte del enfoque hacia la mejora de la calidad se trabajará en la segmentación del mercado. Ello responde a varias razones. Entre ellas:

- Prestar atención a las tendencias internacionales que exigen una especialización de productos.
- La demanda busca, cada vez más, referencias en señales, símbolos, representaciones económicas, etc., que le sirvan para decidirse a la compra de un determinado producto o servicio. Como se recordará, durante el diagnóstico una de las debilidades identificada fue la relacionada con la falta de especialización y liderazgo en el producto de ciudad, tampoco se encuentra definido el tema que se podría desarrollar en relación con el nombre de marca que ostenta hoy (Vueltabajo). La hotelería de las décadas de los 60, 70 y 80 ha estado vinculada a las estrellas como medio de definición de su estatus cualitativo, pero con el paso de los años y la masificación de la oferta y la demanda, las estrellas en muchos casos han ido perdiendo valor, al mismo tiempo que lo ha ido ganando la marca.<sup>35</sup> Según Gallego (2002), las empresas hoteleras en sus estrategias competitivas y de diferenciación, solo pueden posicionarse a través del desarrollo de su propia identidad corporativa, como resumen de lo que son y lo que quieren ser en su relación con los clientes.

Desarrollar la “identidad corporativa” es dar alma y vida a la empresa para que pueda llegar a la demanda y distinga una instalación de las demás.

- Mostrar en el ámbito nacional e internacional el *Know-How* adquirido por la cadena Islazul en la administración de hoteles.

---

<sup>35</sup> Ibídem (1). Pág. 45.

## **2. Diseño del servicio**

Teniendo en cuenta las tendencias a nivel internacional en lo relacionado con la elaboración de manuales administrativos la Dirección de Operaciones de la cadena Islazul ha emprendido un proceso de re-elaboración de los manuales de explotación existentes (con enfoque funcional) para orientarlos hacia un enfoque basado en procesos, lo que facilitaría la integración de las diferentes áreas o departamentos de la operación hotelera.

Existe un primer trabajo que se había realizado con ese enfoque, pero específicamente para hoteles en claves que se caracterizan por la modalidad de Sol y Playa, por lo que hay que adecuarlo para proporcionarle un carácter más general.

Para la revisión, reelaboración e implementación del Manual de Operaciones anteriormente se habían propuesto un grupo de acciones:

- Creación de comisiones de especialistas, por áreas, para el estudio y adecuación del manual.
- Impresión y distribución del manual
- Creación del Consejo Técnico Asesor (grupo de especialistas y jefes de áreas, con experiencia en la actividad, quienes gozan de reconocido prestigio en su instalación) para realizar visitas de control sobre la implementación del manual en la instalación, así como para la impartición de talleres a los trabajadores, sobre el manejo del manual. Todo ello de conjunto con los especialistas del Departamento de Operaciones.
- Realización de visitas al Hotel por parte de los especialistas del Departamento de Operaciones con los miembros del Consejo Técnico Asesor.
- Reunión con todos los miembros del Consejo Técnico Asesor para la recopilación de datos y adecuaciones propuestas a realizar en el Manual.
- Edición e impresión definitiva del Manual.

El Manual de Operaciones es un documento general, por lo que los procesos y procedimientos que se establecen pueden ser válidos para todos los hoteles con independencia de que pertenezcan a una marca u otra.

### **3. Prestación del servicio**

Todos los hoteles de la cadena deberán elaborar su Manual de Procedimientos y el Manual de la Calidad que serán, fundamentalmente, los documentos rectores para la gestión de la mejora a nivel de cada instalación, conjuntamente con los programas SHS y la Certificación Ambiental, que se describen más adelante.

En ambos puntos, este y el anterior, está implícita la capacitación constante, la que se realizará, por parte del Hotel, a través de los especialistas del Departamento de Operaciones y el Consejo Técnico Asesor de la cadena Islazul y además, se recurrirá a consultores externos que procedentes de la Escuela Provincial de Hotelería y Turismo y de la Universidad de Pinar del Río, si se estima conveniente. El hotel participará con los miembros del equipo de entrenadores en: la creación de la estructura de la Dirección de Capacitación, la que aglutina a los trabajadores con la preparación y nivel adecuados para desarrollar actividades de capacitación y entrenamiento con sus homólogos.

### **4. Mejora continua de procesos**

Como se abordó en el primer capítulo, la mejora de procesos es un enfoque hacia el mejoramiento de la calidad que consiste en el análisis y optimización de los procesos de trabajo.

El objetivo principal de la mejora de los procesos es la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, con rentabilidad para la empresa. Por tanto, para lograr la satisfacción se deben modificar aquellos elementos del proceso que contribuyen a ella y añaden valor para el cliente, al tiempo que se incrementa la productividad.

En el capítulo 1 se hizo referencia al *método sistemático de mejora de procesos* que consta de cinco etapas. Del análisis del mismo y del esquema que propone Gallego (2002), se sugiere estructurar las acciones de mejora en 10 pasos, que son:

1. Identificar el proceso a mejorar
2. Definir el objetivo del proyecto y las especificaciones del cliente
3. Definir las entradas y salidas del proceso
4. Dibujar el diagrama de flujo actual

5. Medir el proceso (determinación de los puntos críticos)
6. Mejorar el diagrama
7. Rediseñar los procedimientos de los puntos críticos
8. Análisis de la mejora
9. Implementación del nuevo proceso
10. Seguimiento y evaluación

A continuación se realiza una breve explicación de cada uno de los pasos:

1. Identificar el proceso a mejorar

Teniendo en cuenta que la mejora puede resultar un proceso lento y que los recursos, de toda índole, son limitados, se deben priorizar aquellos procesos que mayor incidencia negativa estén teniendo en la satisfacción del cliente.

2. Definir el objetivo del proyecto y las especificaciones del cliente:

Las necesidades y requerimientos de los clientes van a determinar los objetivos en la mejora del proceso. Estas se determinan a partir de las diferentes herramientas para gestionar la calidad (fase III del programa.) y las vías de retroalimentación del sistema.

El objetivo de todo proyecto de mejora se resume, básicamente, en que las cosas siempre se pueden hacer:

- *Más rápido (reducción de los ciclos de tiempo)*
- *Más barato (reducción de los costos)*
- *Mejor (mejorar las condiciones del puesto)*

Cada una de estas acciones estará dirigida a la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

3. Definir las entradas y salidas del proceso:

Determinación de los límites del proceso, dónde inicia y termina. Puede haber más de una entrada o más de una salida.

#### 4. Dibujar el diagrama de flujo actual.

A partir del inicio del proceso, se elaborará el diagrama de flujo. Para ello se debe partir siempre del paso inmediatamente anterior en el tiempo para desarrollar el siguiente, pensar siempre en la realidad y no en cómo debería hacerse, en el caso de las opciones, señalarlas con “sí” o “no” y escoger una de ellas hasta llegar al final del proceso, implicar el ámbito de acción del proyecto de acuerdo con las necesidades de los clientes, como se indica en el punto 2.

#### 5. Medir el proceso (determinación de los puntos críticos)

Se debe medir, lo mejor posible el proceso. Esto es importante para que los miembros del equipo de mejora puedan tener una visión más amplia y analizada. Cuanto más profundo es el conocimiento y comprensión del proceso, más fácil será su mejora. Se pueden medir los tiempos la capacidad del proceso y el tiempo medio de trabajo. Estas mediciones permiten determinar los puntos críticos.

#### 6. Mejorar el diagrama

Para mejorar el diagrama se deben realizar cuatro acciones fundamentales en el siguiente orden: observar los datos obtenidos en las etapas anteriores, así como el diagrama que se ha estado utilizando, eliminar las etapas innecesarias y/o cambiarlas por otras más sencillas, reducir el número de excepciones y dibujar, entonces, el nuevo diagrama.

#### 7. Rediseñar los procedimientos de los puntos críticos

En caso de que ocurran cambios en los pasos que más directamente incidan en la satisfacción del cliente (puntos críticos) se deben rediseñar los procedimientos de trabajo para estos puntos o diseñar los nuevos procedimientos que aseguren el cumplimiento de las necesidades del cliente.

#### 8. Análisis del costo de la mejora

En caso de que la puesta en marcha del *nuevo* proceso requiera de una inversión por parte de la instalación se necesitará justificar el gasto, que será la demostración del ahorro, en términos económicos, de la implantación del nuevo proceso. Es decir contrastar el costo de la inversión con el ahorro por el cambio.

## 9. Implementación del nuevo proceso

Comunicar, a todos los avances obtenidos en el proceso y capacitar a las personas implicadas en el mismo.

## 10. Seguimiento y evaluación

Definir los indicadores (lo que se va a medir en los puntos claves de la satisfacción de los clientes) para conocer los avances conseguidos y demostrar los beneficios de la mejora. También se deben definir los responsables de la medición, así como su periodicidad.

## 5. **Seguridad higiénico-sanitaria y enfoque medio ambiental**

### **Seguridad higiénico-sanitaria:**

Para dar cumplimiento a este aspecto, se tomó el material desarrollado por el especialista en higiene del Hotel, titulado Manual de Seguridad Higiene y Salud (SHS) y el programa a implementar se denominó con ese mismo nombre: SHS.

El programa SHS está basado en los principios del *HACCP* (Sistema de Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos) y consiste, precisamente, en la determinación y control previo de factores de riesgo y puntos críticos que garanticen la máxima calidad en materia de seguridad sanitaria en el Hotel. Este programa se desarrolla con más profundidad en el proceso de Restauración.

El propósito de este programa es contribuir a garantizar niveles permisibles de higiene y seguridad sanitaria que aseguren la salud de los clientes alojados en el Hotel al eliminar la probabilidad de ocurrencia de enfermedades e incluso la muerte por enfermedades producto de la *Legionella*.<sup>36</sup>

Su aplicación se basa en una lista de chequeo que recoge 15 aspectos relacionados con las distintas áreas del hotel.

---

<sup>36</sup>Es una bacteria con forma de bacilo, la cual puede llevar a las personas a complicaciones pulmonares, sus síntomas son fatiga, dificultad para respirar y en ocasiones diarrea o dolores musculares.

El objetivo de la lista de chequeo es realizar un diagnóstico interno profundo y detectar los puntos críticos para solucionarlos.

El hotel a través de la Comisión de S.H.S realizará inspecciones parciales para brindar asesoramiento en materia de riesgos sanitarios, en la implementación del Programa S.H.S y en la aplicación y verificación de la lista de chequeo.

La Comisión S.H.S dictará cursos, organizará Talleres Teórico-Prácticos y capacitación en el puesto de trabajo, que sustente un Programa de formación en materia de higiene.

En tal sentido, una de las partes componentes del Programa S.H.S, es precisamente el Manual, contentivo de los aspectos de Higiene y Seguridad

Cuando la Dirección del Hotel valore que ha dado cumplimiento a este Programa y haya establecido los estándares, solicitará a la cadena la certificación del Programa. Para lo cual la comisión realizará una auditoria y emitirá un informe, por escrito, de los resultados y propuesta de plan de medidas con fecha de cumplimiento.

La evaluación se basará en un conteo regresivo y sólo se puede fallar en un 20 %, es decir, para obtener el certificado la instalación debe obtener 80 o más, puntos. De ser negativo el fallo de la Comisión, se otorgará un plazo de 45 días para realizar la segunda auditoría y en caso de que el resultado sea nuevamente negativo, la Comisión, pasados los 60 días, realizará nuevamente la verificación de estándares.

La Dirección de la Cadena Islazul, una vez transcurridos los 90 días de lanzada esta convocatoria, si no ha recibido las solicitudes de certificaciones, planificará y ejecutará la auditoría al Hotel cuando lo considere conveniente, previa comunicación a la Dirección del Hotel.

El Distintivo S.H.S. que otorga la Comisión es válido por un año a partir de la fecha en que ha sido emitido, por lo que una vez transcurrido este tiempo, el Hotel debe solicitar nuevamente la reinspección. No obstante, la Comisión realizará visitas sin previo aviso para verificar el cumplimiento de los estándares, en el Hotel y así ratificar, o no, su condición.

De igual forma se otorgará un sello con el Distintivo S.H.S a cada trabajador.

El Programa S.H.S está diseñado para alcanzar mejoras en las condiciones de higiene y para reducir de manera significativa los riesgos y contaminaciones, lo que garantizará mayor fidelidad de Clientes, mejores relaciones con los TTOO y reducción de quejas y reclamaciones.

#### **Enfoque medio ambiental:**

La idea de introducir el concepto del cuidado medioambiental en la rutina de la operación hotelera no necesita una inversión considerable de recursos, ni de tiempo y sí ofrece grandes beneficios.

Cada día los clientes están más sensibilizados con el cuidado de la naturaleza y son conocedores de cómo impactan las operaciones hoteleras sobre ella. De ahí que un programa medioambiental para el Hotel sea un buen aspecto para su promoción en el mercado.

Hay que tener en cuenta, además, que si el hotel no cumple con los parámetros que se han ido estableciendo a nivel internacional en este sentido, perderá competitividad.

Con relación al cuidado del medio ambiente se propone llevar a cabo el Programa “Hotel Verde”, para cuyos efectos fue elaborado el Manual de Operaciones “*Cómo y por qué hacer verdes nuestros hoteles*”.<sup>37</sup>

El Manual ofrece las acciones generales referidas a la protección del medio ambiente que deben ser practicadas en el Hotel y también ayuda a la conducción del programa de forma práctica mediante su puesta en marcha y continuo perfeccionamiento. Además, ejemplifica múltiples medidas que pueden desarrollarse en un hotel.

#### **3.4. Acciones del Hotel Vueltabajo**

La gestión de la calidad a nivel de hotel se realizará a través de la implementación de un Programa de Mejora/Calidad, el cual se desarrollará en cuatro fases fundamentales, que son descritas más adelante y que permiten la integración del programa con la estrategia de la Cadena.

---

<sup>37</sup>Martin, W. (1992). The Customer Quality Service. New York: *Crisp Publications*. Pág. 54.

Según Rosander, A. (1992) en la práctica es usualmente utilizado el 'término programa de mejora para referirse a un sistema de gestión eficaz, que supone entender la calidad como una estrategia y comprende acciones de formación, desarrollo y control del personal, con enfoque de procesos, para promover un servicio de calidad: satisfacer y exceder las expectativas, cada vez crecientes, de los clientes y con ello lograr su lealtad o fidelización.

El programa de calidad es obligadamente un proceso que transcurre por fases o etapas, lo que supone que no puede lograrse de una vez y en unos días. Lo más difícil es el cambio de mentalidad para que la calidad no sea, sólo, una moda pasajera o algo que requiere más papeles o mucho trabajo adicional. Si se incorpora al modo de actuar diario y a la manera de "ver" las cosas, será definitivamente la razón de ser de toda organización.

Así mismo, ofrece a la dirección del hotel un marco efectivo a través del cual puede, de forma sistemática, diseñar, desarrollar, entregar, medir y mejorar la calidad de los servicios mediante un proceso de mejora continua con énfasis en los procesos claves u operativos y no en las funciones. A la vez que influye, de manera integral, en todos los enfoques de la organización, involucrando a los mandos y empleados con un fuerte compromiso para lograrla.

El Programa de Mejora concebido como Sistema de Gestión Estratégica proporciona:

- Confianza en que toda la organización se dirige hacia los objetivos propuestos, desde el nivel más alto de dirección.
- Confianza en que lo prometido a los clientes será cumplido.
- Confianza en que las operaciones y actividades de servicio son planificadas y ejecutadas sistemáticamente.
- Evidencias de que se conoce el estado de cumplimiento de los requisitos del servicio y los compromisos contraídos con los clientes.
- Confianza en que se prevén los problemas y se llevan a cabo técnicas efectivas para evitar que se repitan. Esto significa tener bajo control los riesgos de no hacer las cosas como fueron prometidas y poder mostrar mejoras progresivas en el servicio.

Los elementos claves para el éxito del Programa de Calidad serán:

- Una *política* para transmitir las intenciones generales y objetivas, así como los criterios y principios en los cuales se fundamentan las acciones de la organización.
- Una estructura organizativa, responsabilidades y relaciones entre los individuos que forman parte del medio en el cual tienen lugar las operaciones.
- Establecimiento de procedimientos claros para la prevención de los fallos, para el desarrollo de las operaciones y para la reducción de las consecuencias de estos.
- Verificación de la ejecución de las tareas y aplicación de los procedimientos.
- Revisión de la efectividad del Programa.

Principios básicos para la filosofía del Programa:

- El cliente es lo más importante, no sólo el externo, sino el interno.
- La sonrisa es el primer paso de la calidad.
- El objetivo del trabajo debe estar centrado en la creación de valor para el cliente.
- Creación de las estructuras necesarias para la asegurar la implementación y dar seguimiento al Programas.
- Utilización de la planeación estratégica como instrumento para la implementación del programa.
- Desarrollo del trabajo en equipo como vía para la discusión y solución de problemas.
- Las quejas no se perciben como problemas, sino como oportunidades.
- Controlar y trabajar por la reducción de los costos de no calidad.

Las fases del Programa de Mejora son las siguientes:

### **Fase I -CONVICCIÓN HACIA LA CALIDAD**

- Seminarios de calidad del servicio al Consejo de Dirección, áreas de atención directa al cliente y áreas de soporte o apoyo.
- Creación de la estructura para gestionar la mejora (calidad)
- Compromiso de la Dirección del hotel con la implementación del programa.

### **Fase II -ENFOQUE ESTRATÉGICO**

- Diagnóstico estratégico de la calidad de la instalación.

- Clarificación de la misión, la visión, objetivos y valores en función de la mejora continúa.
- Definición de la política de clientes para esclarecer el concepto de servicio.

### **Fase III -REDISEÑO DE LOS SISTEMAS DE PRESTACIÓN**

- Adaptación del proceso de alojamiento a cada tipo de producto.
- Identificación de las oportunidades de mejora en función de la satisfacción de los clientes externos e internos (utilizar herramientas definidas).
- Capacitación y entrenamiento sobre los procesos y estándares (normativas de Turismo)
- Puesta en marcha.
- Indicadores de evaluación de resultados y retroalimentación.
- Lanzamiento del programa.

### **Fase IV -GARANTIZAR LA PERMANENCIA DEL PROGRAMA**

- Acciones de mejora continua
- Innovación constante

A continuación se hace una breve referencia a cada una de ellas:

### **Fase I -CONVICCIÓN HACIA LA CALIDAD**

❖ *Seminarios sobre la medición de la calidad del servicio* al Consejo de Dirección, áreas de atención directa al cliente y áreas de soporte o apoyo:

Se trata de seminarios de *sensibilización* y de inserción en el tema de la calidad, dirigidos a directivos y trabajadores, organizados en tres bloques: Consejo de Dirección, Trabajadores en Contacto y trabajadores de apoyo.

La creación de una convicción por la calidad parte del conocimiento de la filosofía y principios que se desea asumir. El logro de la implicación y el compromiso del líder o responsable del proceso de alojamiento es indispensable, pues sólo a partir de aquí se adoptarán las decisiones necesarias para comenzar a trabajar con una real voluntad de cambio y la adopción de las acciones para acometerlo.

Según experiencias consultadas, este proceso, no es fácil, ni corto; el cambio de mentalidad en las personas es muy complejo y sólo su convencimiento puede llevar a la creación de una atmósfera organizacional que posibilite instrumentar las políticas necesarias para el cambio.

❖ *Redefinir la estructura para asegurar la mejora del proceso en instalación:*

Selección, por parte de la dirección de la instalación, del representante de la dirección para la calidad y del grupo de mejora, quienes se encargarán de impulsar y dinamizar la implantación posterior de del sistema de gestión de la calidad.

Los Grupos de Mejora podrán ser grupos pequeños constituidos por mandos y empleados, con suficiente autoridad, por su experiencia y nivel de conocimiento sobre la actividad que desempeñan. Su participación en este grupo debe ser absolutamente voluntaria, pues deben manifestar una disposición y actitud adecuada para el trabajo que realizarán. Además deben tener posibilidades para comunicarse, ser flexibles y creativos. Esta estructura debe ser presidida por el Gerente del Hotel y su funcionamiento debe ser sistemático y permanente. Debe, además, estar integrada al organigrama de la organización y su paso por ella ser uno de los requisitos para las promociones.

Objetivos principales de los Grupos de Mejora:

- Crear las bases para la definición e implementación del Programa de Mejora.
- Definir y analizar los procesos claves de la organización.
- Evaluar sistemáticamente los procesos y propiciar su mejora continua.

Principales acciones que un Grupo de Mejora debe acometer para la implementación y seguimiento del Programa de Calidad.

- Definición del ciclo de servicio.
- Definición de los procesos claves que tocan al cliente.
- Participación en la Planificación estratégica.
- Participación en la definición de políticas.
- Participación en la definición, aplicación y seguimiento de los estándares de calidad.
- Evaluación de los costos de no calidad.

- Aplicación de sistemas generales: comunicación e información.
- Participación activa en los programas de capacitación.
- Realización de autodiagnósticos sistemáticos.
- Análisis de fallas en los procesos y búsqueda de causas y soluciones.
- Análisis de las quejas y comentarios de huéspedes.
- Evaluación de las soluciones. Búsqueda de nuevas oportunidades de mejora.

Entre las principales técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas se encuentran la *tormenta de ideas*, la *matriz de valoraciones*, *matriz de criterios*, *diagrama de causa-efecto*, encuestas y entrevistas a clientes, encuestas y análisis sobre la calidad por áreas o departamentos, la hoja de inspección o recolección de datos, diagrama de Pareto, etc.

Los grupos de mejora desarrollarán una filosofía de trabajo participativa, implicando a la mayor cantidad de empleados posibles. Debe tenerse muy en cuenta que cuando se piden ideas nuevas a los empleados, hay que escucharlos, analizarlas e implementarlas, cuando sea factible. Además cuando una idea está aplicada debe reconocerse y estimularse a quien la dio. Si no es factible aplicar una idea, hay que explicar convincentemente las razones.

Los grupos de mejora deberán reunirse una vez a la semana como mínimo y bajo ningún concepto debe posponerse o cancelarse una reunión planificada. Mientras más ocupados estén sus miembros más importante será la reunión. Si le va restando importancia al trabajo del Grupo de Mejora o se relega a un segundo plano, se está renunciando a una dosis de ideas, de mejoras de procesos y de prevención vitales para el buen funcionamiento de la organización y para el desarrollo del programa.

❖ *Compromiso de la Dirección con la implementación del Programa:*

Es el acto o momento en el que el director del Hotel se comprometerá con el desarrollo e implementación del Programa de Mejora. Debe quedar constancia escrita del compromiso establecido: acta u otro tipo de documento.

**Fase II -ENFOQUE ESTRATÉGICO**

❖ Diagnóstico estratégico del nivel del servicio en la instalación:

El diagnóstico, que se propone, es para iniciar el programa de calidad, no está dirigido a la instalación si ya estuviere implementando el anterior programa concebido por la dirección desde el 2005, según resultados arrojados en el levantamiento inicial, al cual se hizo referencia en el capítulo 2.

El diagnóstico permitirá a la organización:

- Conocer el estado real de su desempeño.
- Reconocer los obstáculos, debilidades internas, así como las fortalezas y posibles ventajas competitivas.
- Valorar el clima y la cultura de la organización.
- Enfrentar el trabajo para la implementación del programa de mejora con un conocimiento objetivo y profundo de la organización y la marcha de los procesos, específicamente el de alojamiento.

Resultará conveniente que para la instalación objeto de estudio, que cuenta con personal capacitado y con experiencia en el tema, se den orientaciones generales y se recomienden los parámetros o aspectos a evaluar (orientación al cliente, sistemas de comunicación, liderazgo y participación, nivel de servicio, procesos, estándares físicos, compromiso con el medio ambiente, planeación estratégica: misión, visión, objetivos), así como posibles herramientas a utilizar. Entre ellas: encuestas y entrevistas a directivos, personal en contacto y de apoyo; tormenta de ideas, matriz DAFO, etc.

Si se considera que la instalación no está en condiciones de realizar el diagnóstico por sí sola, se le orientará utilizar la metodología de diagnóstico elaborada por la Dirección de Calidad de la cadena, y de ser necesario, se podrían apoyar en las escuela territorial de FORMATUR, la universidad de Pinar del Río, estudiantes en adiestramiento de los cursos del MINTUR y también en los especialistas del Departamento de Operaciones de la cadena.

También, se recomienda utilizar este diagnóstico en cualquier momento del proceso que se desee conocer el estado actual del clima de la organización, así como cuando fuera a actualizar el diagnóstico anterior si se utilizaran otras variantes. El motivo de esta recomendación es tratar de mantener una homogeneidad en todas las instalaciones que conforman la cadena al utilizar el mismo instrumento.

❖ *Clarificación de la misión, la visión, objetivos y valores en función de la Mejora:*

El objetivo de este paso es la revisión de estos elementos, de la planificación estratégica de la instalación, con un enfoque orientado hacia la calidad.

Se recordará que la misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza sus energías y capacidades. Entiéndase por “razón de ser” al significado, el sentido y funciones que cumple la empresa con relación a:

- La posición que ocupa en el entorno
- El servicio que proporciona, añadiendo sus cualidades garantizadas
- Los clientes a los que intenta satisfacer
- Las necesidades que intenta satisfacer
- El lugar geográfico que impacta

Se debe tener presente que se vende un beneficio, un valor, no el producto. Por eso, para definir la misión, es necesario identificar los beneficios que se ofrecen, la razón por la que se está en el mercado.

Una vez hecho esto, se analizarán los requisitos claves para el éxito (los requisitos mínimos que exige el segmento de mercado, al que se dirige el Hotel, para sentirse satisfecho) y se compararán con los que se están ofreciendo en la misión.

Como resultado de este análisis, deberá chequear si en realidad los beneficios que se están prometiendo a los clientes coinciden con lo que ellos esperan del hotel. De no ser así, se deberá incorporar los que se está en disposición de ofrecer hoy y a partir de lo que es la instalación, se proyectará para saldar la brecha que pueda existir: su visión.

A través de pequeños logros o metas el hotel se irá aproximando a la visión. Una de ellas, por citar un ejemplo, será la disminución de los ciclos de tiempos.

❖ *Definición de la política de clientes para esclarecer el concepto de Servicio:*

Esta se define a partir de la misión y la visión y no es más que el modo o la manera en que se van a lograr los beneficios prometidos.

**Fase III -REDISEÑO DE LOS SISTEMAS DE PRESTACIÓN**

❖ *Adaptación de los procesos a cada tipo de producto:*

Como se explica en el punto 3 (prestación de servicio), del epígrafe 3.2, a partir del Manual de Operaciones y del Manual de la Marca, el hotel adaptará los procesos y procedimientos, adecuando los mismos a su clasificación y a sus características propias, se comenzará por el proceso de alojamiento.

Se tendrá en cuenta, que toda actividad que recibe entradas y las convierte en salidas puede considerarse como un proceso y que para que las organizaciones funcionen efectivamente, tienen que identificar y administrar los numerosos procesos que se interrelacionan entre sí. Con frecuencia, la salida de un proceso formará directamente la entrada al siguiente. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados por una organización, y las interacciones entre tales procesos se pueden denominar como un “enfoque hacia los procesos”.

Hay que definir cuáles son los procesos claves, es decir cuáles agregan valor y hacen subsistir a la organización y que además tocan directamente al cliente. En este caso el Hotel Vueltabajo define entre los que se relacionan con el proceso de alojamiento los siguientes: (algunos de ellos podrán variar en dependencia del segmento de mercado con que se opera en determinado momento):

1. Proceso de reserva de habitaciones
2. Proceso de atención a clientes VIP (very important person)
3. Proceso de bienvenida
4. Proceso de check-in
5. Proceso de cambio de habitación
6. Proceso de servicio telefónico
7. Proceso de servicio de mensaje y correspondencia
8. Proceso de desvíos de clientes
9. Proceso de check out
10. Proceso de información y señalización a clientes externos
11. Proceso información a clientes internos
12. Proceso de Relaciones Públicas
13. Proceso de fidelización de clientes
14. Proceso de limpieza de habitaciones
15. Proceso de revisión de habitaciones

16. Proceso de lavandería y tintorería

17. Proceso de servicio a habitaciones

18. Proceso de atención, seguimiento y solución a quejas y reclamaciones

Hay que recordar que un proceso no se da aislado, sino concatenado a muchos otros. Es por eso que una vez identificados, se debe desarrollar el *mapa de procesos* de la instalación, donde aparecerá la interrelación de los procesos estratégicos o estructurales, los claves y los de soporte o apoyo.

La mayoría de estos procesos están compuestos por varios subprocesos, los que deben ser analizados y descritos a su vez como un proceso más. Se debe identificar cuántos procesos es preciso controlar y analizar las condiciones en que se desarrollarán los mismos, evaluando cada uno de sus componentes. Por ejemplo:

- Duración de las operaciones
- ¿Es adecuado el equipamiento?
- ¿Es adecuada la calificación del personal a las exigencias del trabajo?
- Disponibilidad de los materiales especificados
- Características y requerimientos de calidad de las entradas y salidas, etc.

❖ *Identificación de las oportunidades de mejora en función de la satisfacción de los clientes externos e internos (utilizar herramientas definidas):*

En el análisis de los resultados de las encuestas a los clientes externos e internos se determinarán las principales sugerencias e insatisfacciones relacionadas con la calidad del servicio. Estas serán una de las fuentes principales para la mejora. Una vez identificadas y asociadas a los procesos con los que están relacionadas, se puede determinar, utilizando diferentes herramientas de calidad (reducción de listado, diagrama de Pareto, etc), las oportunidades a priorizar, por el impacto o alcance de sus soluciones en la satisfacción del cliente.

❖ *Capacitación y entrenamiento sobre los procesos y estándares:*

La capacitación es un elemento esencial en cualquier programa de mejora, se considera una importante inversión. No sólo a través de cursos, sino y sobre todo, la capacitación en el puesto de trabajo.

Será una necesidad el adiestramiento permanente de los mandos y empleados en los manuales de procedimientos. Se tendrá en cuenta que la capacitación no es una tarea de un día, constantemente los mandos deben supervisar, enseñar y entrenar a sus empleados en las técnicas de servicio y estándares de calidad. Para ello pueden apoyarse en el Club de Entrenadores que es el órgano no formal a través del cual, la Dirección de Recursos Humanos, podrá potenciar a los diferentes niveles y de manera extensiva en la base las acciones de superación profesional.

Los entrenadores acerca de la calidad por áreas deben ser personas muy motivadas y dispuestas a colaborar con sus compañeros de trabajo, para transmitirles sus experiencias.

Especial atención debe dirigirse al logro de una adecuada actitud de servicio, cultivar la sonrisa, la cortesía, la amabilidad y mostrar siempre perfectos hábitos de educación que se expresan en el saludo, las gracias etc. Esto se debe cultivar en todos los trabajadores para que ellos, de igual forma lo reflejen con los clientes externos. Es por eso que lo primero que hay que lograr es que los clientes internos se sientan bien informados de todos los servicios que brinda la instalación, facilidades y oportunidades para vender el producto.

❖ *Puesta en marcha:*

Para la puesta en marcha del programa deberán estar elaborados e implementándose en la instalación, los siguientes documentos rectores:

- Diagnóstico de Calidad
- Manual de Procedimientos
- Manual de Calidad
- Registros de información estadística
- Registros de retroalimentación de clientes
- Registros de clientes repitentes
- Registros de quejas y reclamaciones y sus seguimientos
- Diagnóstico Higiénico-Sanitario, según Manual SHS(opcional)
- Diagnóstico medio-ambiental, según Manual “Hotel Verde” (opcional)

El Manual de Calidad deberá contener los siguientes capítulos:

1. Responsabilidad de la Dirección

2. Enfoque estratégico del proceso
3. Definición del paquete de servicios
4. Procesos claves y estándares de calidad
5. Documentación
6. Política de servicios / Productos no conformes
7. Política de capacitación y entrenamiento
8. Política de retroalimentación
9. Política de reconocimiento y estimulación
10. Mejora continua

El **anexo 3.1** muestra la descripción de cada uno de ellos.

❖ *Indicadores de evaluación de resultados y retroalimentación:*

Se deben determinar los indicadores fundamentales del proceso de alojamiento, en los que se basarán las evaluaciones del mismo. Estas evaluaciones permiten medir los resultados del desempeño o rendimiento del proceso y constituyen una de las vías de retroalimentación para la mejora continua.

❖ *Lanzamiento del Programa:*

Consistirá en dar a conocer públicamente que se ha implementado el programa de mejora, lo que implicará el compromiso de directivos y trabajadores, de mantener y mejorar continuamente la calidad del servicio. Para ello se realizará una actividad, en la que participarán todos los trabajadores y es el momento para hacer un balance de todo el trabajo realizado, el compromiso de mantener los logros alcanzados y de continuar el mejoramiento sistemático de la calidad del servicio. A la vez que se festeja se reconocerá lo meritorio y estimulante de la labor excepcional.

#### **Fase IV -GARANTIZAR LA PERMANENCIA DEL PROGRAMA**

❖ *Acciones de mejora continua:*

El proceso deberá estar sometido permanentemente a revisiones para responder a dos motivos distintos:

- Desde el punto de vista interno todo proceso es mejorable en sí mismo: siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento con relación a la productividad de las operaciones o de disminución de defectos.

- Los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes y nuevas tecnologías

Para ello se utilizará la metodología, de los 10 pasos, que se propone en el epígrafe 3.3.

❖ *Innovación constante:*

Muchas veces, uno de los puntos más débiles en el empeño por lograr la calidad, y quizás, uno de los aspectos más importantes de la dirección es la comunicación con los clientes.

Para lograr una comunicación efectiva es necesario escuchar la voz del cliente y convertir sus deseos y sugerencias en estándares de servicio. En tal empeño son de considerable ayuda acciones como: conversaciones con los huéspedes, encuentros periódicos del Consejo de Dirección con clientes repitentes y con grupos de clientes, utilización de las experiencias vividas por el personal de contacto en la prestación del servicio a los clientes.

También es importante realizar estudios de *benchmarking*, dentro y fuera del sector, para conocer acerca de las mejores prácticas, poder igualar a la competencia y diferenciarse de ésta.

### **3.5. Evaluación del Programa**

Para evaluar constantemente el programa se proponen los instrumentos que se listan y explican a continuación. Los cuatro primeros de estos instrumentos constituyen, a su vez, un sistema de retroalimentación de los clientes.

❖ *Encuesta de satisfacción del cliente externo e interno*

Las encuestas de satisfacción del cliente externo se propone hacerlas personalizada por fases o áreas relacionadas con el proceso de alojamiento. Estas se muestran en el **Anexo 3.2**. Se trabaja, en estos momentos, en la propuesta de encuesta para el cliente interno.

❖ *Línea directa con la Dirección*

La línea directa con la dirección consistirá en un teléfono que funcionará las 24 horas para la atención de clientes. Por esta vía el cliente podrá quejarse a la dirección (o algún representante de la misma) si por alguna razón no se le da respuesta a sus

requerimientos por los canales establecidos. El **Anexo 3.3** muestra la metodología propuesta para su implementación.

❖ Libro del cliente interno y externo

El libro del cliente externo y la metodología para su aplicación se muestra en el **Anexo 3.4**. Se está elaborando, aún, la metodología para el libro del cliente interno.

❖ Estudios de Opinión del cliente

El estudio de opinión debe ser realizado por alguna entidad externa especializada y de prestigio, que se contratará para tal fin. Esto garantiza la confiabilidad de los resultados y permite la mejora gradual del servicio, al concentrar los esfuerzos y recursos de la instalación hacia aquellos aspectos tangibles e intangibles de mayor relevancia en las oportunidades de mejora expresadas por los clientes.

El estudio generalmente se realiza a través de encuestas o entrevistas a los clientes y la muestra debe ser la totalidad, o casi la totalidad, de los clientes presentes, en el momento de su aplicación. De ahí que sea más fácil de aplicar la encuesta.

❖ *Auditorías internas e internas*

Las auditorías externas, como su nombre lo indica, serán realizadas por la cadena o la Delegación provincial del MINTUR y las internas por la propia instalación, como forma de auto-inspección. Se auditará para comprobar si el programa cumple los requisitos y si se está implementando, cuando haya dudas en la calidad del producto, así como para verificar la implantación de medidas correctivas.

❖ *Control estadístico de los costos de no calidad*

El costo de no calidad es el término que describe el valor del incumplimiento, es decir los recursos y esfuerzos no aprovechados o mal aprovechados, a causa de la falta de calidad (Amat, 1993). Es necesaria su medición, porque si estos no se miden, no se pueden controlar.

El conocimiento de los costos de no calidad ayuda a los mandos a reconocer la necesidad de realizar esfuerzos de mejoramiento de la calidad para ayudar a la rentabilidad de la organización. La reducción de estos costos es una prueba tangible, del éxito de la implementación de un programa de mejora.

Cuando se habla de la calidad en términos monetarios se influye en la dirección y los empleados para que reflexionen y cambien su forma de pensar acerca de los errores, que a diario se cometen.

Hay una fórmula sencilla que permite calcular, aproximadamente, cuánto puede significar al año la pérdida repetida de clientes. Que visto de otra manera es una pérdida en el ingreso a la instalación.<sup>38</sup> Para un hotel sería:

$$37 (H \times OA \times TM)$$

Donde: 37 = Factor de insatisfacción (se determina considerando que 1, de cada 7 clientes, tiene algún tipo de insatisfacción con el servicio y que de estos el 40 % no manifiesta su queja, retirándose por lo tanto insatisfecho. Del 60 % restante que si manifiesta la queja, queda un 30 % insatisfecho porque no hace un intento de solución satisfactoria. Finalmente, se considera que del 70 % restante, al que si se intenta dar una solución, queda un 30 % insatisfecho).

H = Número de habitaciones del hotel

OA= % de ocupación anual

TM = Tarifa media

Hay que tener en cuenta, además, que la pérdida de un cliente significa la pérdida de credibilidad del hotel, lo que puede incidir negativamente en la repitencia de los clientes.

Los errores en las operaciones también originan costos de no calidad; entiéndase por ello un mal servicio (que conlleva una devolución, compensación o reclamación del cliente), la ruptura de un plato, la pérdida de un cubierto, cuando se mancha un mantel o se acciona inadecuadamente un equipo, por solo citar algunos ejemplos.

#### ❖ **Premios de Calidad**

La obtención de un premio es un reconocimiento a toda la labor desarrollada en el logro por la calidad. A la vez que valida la implementación del programa y la aplicación de todo el Sistema de Gestión de la Calidad.

#### ❖ Modelo EFQM de Calidad Total<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Amat, O. (1993). Costes de calidad y de no calidad. España: *EADA Gestión*. Pág. 56.

Este modelo es de reconocimiento internacional y se fundamenta en 9 criterios que son: Liderazgo, Política y estrategia, Gestión de personal, Recursos, Procesos, Satisfacción de clientes, Satisfacción del personal, Impacto en la sociedad y Resultados de la empresa.

El mismo posee un cuestionario de autoevaluación, diseñado para ser contestado individualmente y efectuar, posteriormente, una integración y debate en grupo de las respuestas para cada pregunta. Mediante una tabla de puntuación, se puede calcular el valor de cada criterio, así como la puntuación global de la instalación.

Este puede ser un instrumento valioso para que las instalaciones se autoevalúen de forma sistemática y tengan una vía más para detectar sus oportunidades de mejora.

### **Beneficios esperados**

La cifra exacta de los gastos, en los cuales se podría incurrirse algo difícil de determinar debido a que la mayoría de los mismos se cargarían a la operación hotelera. Una parte de ellos a la cadena Islazul y la otra a la propia operación de del hotel.

Se puede hacer por tanto un cálculo estimado en el que se tuviera en cuenta: los gastos para la implementación de los estándares físicos de la marca Vueltabajo, la promoción y la publicidad, la capacitación, el salario y fondo de tiempo de los involucrados en los cursos (quienes lo impartirán y lo recibirán), gastos de transportación y alojamiento, la impresión de los manuales, gastos de materiales, el contrato con la *Empresa MV de estudios de opinión*, etc.

Con la implementación del Programa de mejora de la gestión del proceso de alojamiento se espera obtener, a largo plazo, los siguientes beneficios económicos:

- Un incremento del número de turistas días de un 10 %
- Un aumento del número de clientes repitentes de un 0.5 %
- Un aumento del índice de satisfacción de los clientes de 0.5 puntos
- Una disminución de los costos y gastos del 2 %
- Un incremento de las utilidades del 15 %

---

<sup>39</sup>Tomasini, A. (1994). Retos y Riesgos de la Calidad Total. México: *Prentice Hall*. Pág. 89

### Beneficios cualitativos:

- Reafirmación de la imagen de la marca Vueltabajo
- Disminución notable de las quejas.
- Trabajo más eficiente de las diferentes áreas.
- Mecanismos de control que permita prever el error y poder anticiparse a las necesidades de los clientes.
- Creación de una conciencia de no calidad en términos monetarios, que favorecerá la reducción de los costos de operaciones, etc.

### **Conclusiones del capítulo**

El programa que se propone consta de cuatro fases y están contenidas dentro del modelo con enfoque en sistema para gestionar la calidad en el ámbito no sólo de la cadena, sino del hotel que se toma como referencia.

Con la implantación del programa se pueden planificar beneficios tanto en el orden cuantitativo como en el cualitativo.

Su puesta en práctica ayudaría a la instalación a conseguir resultados sostenibles relativos a la mejora de la gestión del alojamiento y serviría para organizar el proceso de mejora continua a lo largo de toda la organización.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación se puede concluir que:

- La calidad se ha puesto de manifiesto como un elemento que involucra a todos no sólo a los trabajadores en los procedimientos de la instalación, los cuales confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del cliente interno como externo, sino también a los directivos, quienes deben liderar los procesos.
- Al caracterizar la situación actual de la gestión del proceso de alojamiento en la organización objeto de estudio se puede advertir que las principales deficiencias identificadas se relacionan en sentido general, con la falta de un enfoque de dirección basado en procesos, lo que no favorece un mejor grado de calidad en el servicio que se ofrece, pues no se definen con eficacia los indicadores del rendimiento o del desempeño a medir en cada una de las actividades que componen el proceso de alojamiento, al tiempo que no se aprecian evidencias de que se desarrolla un proceso de mejora continua con enfoque en sistema y con carácter estratégico.
- El programa que se propone aplicar en el proceso de alojamiento del hotel objeto de estudio tiene carácter estratégico y sistémico y permitirá a la instalación conseguir mejoras en la prestación del servicio a partir de un enfoque de gestión basado en el proceso mediante el fomento de una cultura de trabajo en equipo que facilitará el cumplimiento de los estándares prefijados con mayor eficiencia y eficacia.

## **RECOMENDACIONES**

A los directivos y trabajadores del hotel:

1. Continuar con el Esquema del Programa de Mejora de la Calidad propuesto, fortaleciendo los aspectos relacionados con la estructura organizativa para la calidad.
2. Continuar sensibilizando y capacitando a todo el personal en lo referente al proceso de gestión del alojamiento utilizando como herramienta el Programa de Calidad diseñado para la instalación.
3. Perfeccionar el modelo de programa a partir de la retroalimentación de los clientes y la evaluación continua del sistema en su conjunto.
4. Profundizar en el análisis del resto de los procesos operacionales del Hotel no incluidos en la presente investigación.
5. Dar a conocer el presente trabajo a otras cadenas Hoteleras, para que tengan en cuenta esta experiencia y evalúen la posibilidad de adaptar la misma, a sus necesidades y características específicas.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Aguiar, M. (2000). Guía Metodológica para el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en el nivel intermedio de Cubanacán: Compañía Hoteles. Tesis en Opción al Título de Máster en Dirección. La Habana, Cuba: CUJAE. Pág. 5.
2. Albretch, K. (1990). La Revolución del Servicio. El Toque Personal que Conserva y Cautiva Clientes. España: *Legi Editores S.A.* Pág. 27.
3. Crosby, Ph. (1987). La calidad es Gratis. España: *Ed.CECSA.* Pág. 58.
4. De la Nuez, D. (2005). Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis en opción al grado científico de Dr. C. Universidad de Pinar del Río, Cuba. Pág. 21.
5. Deming, E. (1968). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. España: *EdicionesDíaz de Santos.* Pág. 60.
6. Diccionario de la Lengua Española. (2001). Madrid, España: *Espasa.* Pág. 47.
7. Errasti, Eliset E. (2005). Calidad del turismo en Cuba. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana: CUJAE. Pág. 117.
8. Feigenbaum, A. V. (1992). Total quality control. Mexico: *McGraw-Hill.* Pág. 28.
9. Fernández, C. Suárez, J. C.; González,V. (2009). Diseño, desarrollo e implementación del proceso de alojamiento del sistema de gestión de la calidad en el Hotel Vueltabajo. Tesina presentada en el Diplomado de Formación Básica desarrollado por la Escuela de Hotelería y Turismo "Brisas de Occidente".
10. Fisher, R. (1994). El Desafío de los Servicios. Chile. Pág. 65.
11. Gallego, J. F. (2002). Gestion de Hoteles. Madrid, España: *Paraninfo, S.A.* Pág. 41.
12. Heras, A. (1990). Procesos para la gestión. Madrid, España: *PapersEsade.* Pág. 89.

13. Horovitz, J. (2006). Los Secretos del servicio al cliente: movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes. Estados Unidos: *Pearson Educación*. Pág. 40.
14. ISO (vig 2008). NC-ISO 9001. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos, NC-ISO: 30
15. Juran, J. M. (1986). Quality Control Handbook. España: *Ediciones Díaz de Santos*. Pág. 39.
16. Martin, W. (1992). The Customer Quality Service. New York: *Crisp Publications*. Pág. 54.
17. Ramón, F. (2006). Alojamiento. Madrid, España: *Díaz de Santos*. Pág. 42.
18. Taguchi, G. (1992). Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes. Estados Unidos: *ASIPress*. Pág. 84.
19. Tomasini, A. (1994). Retos y Riesgos de la Calidad Total. México: *Prentice Hall*. Pág. 89
20. Udaondo, M. (1992). Gestion de la Calidad. España: *Ediciones Díaz de Santos*. Pág. 69.
21. Zaratiegui, J.R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Madrid, España: *MCGRAW-HILL*. Pág. 38.

## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

1. Albrecht, K y Zemke, R. (1987). Gerencia del Servicio. La dirección de empresas en una Economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Bogotá: Editores S.A.
2. Arjona, C. (2009). Gestión de Alojamientos Turísticos. Disponible en: [www.visionlibros.com/detalles](http://www.visionlibros.com/detalles).
3. Blas, T. (2011). Programa: Podcasts Calidad y Medio Ambiente. Disponible en: [www.ivoox.com/q-calidad-turistica-alojamiento-vi-facturacion-salida-audios-mp3\\_rf\\_681960\\_1.html](http://www.ivoox.com/q-calidad-turistica-alojamiento-vi-facturacion-salida-audios-mp3_rf_681960_1.html)
4. Bonilla, García, R (2007). “El turismo como factor de desarrollo”. Borrador de la tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas.
5. Camisón, C. (2009). La gestión de la calidad por procesos. Técnicas Y Herramientas de Calidad. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/medicion-calidad-servicio>.
6. Campos, J. (2006). Indicadores de Calidad en el Servicio de Alojamiento Hotelero, disponible en: [www.ehtca.co.cu/.../ALOJAMIENTO](http://www.ehtca.co.cu/.../ALOJAMIENTO)
7. Conde, E. (2008). El benchmarking como proceso de mejora en la empresa turística. Disponible en: <http://leecolima.no-ip.org>
8. Contreras, C. (2008). Turismo y Alojamiento. Disponible en: [www.scribd.com/doc/.../Turismo-y-Alojamiento](http://www.scribd.com/doc/.../Turismo-y-Alojamiento)
9. Diallo, O. (2008). Aplicación de un Procedimiento para la Gestión de valor del cliente en el Proceso de Alojamiento del Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/gestion-de-valor-de-cliente.htm>
10. Díaz A. (1993). Producción, gestión y control. Barcelona España: Edición Ariel
11. Durán Cárdenas, A. (2000). Turismo y Economía Cubana. Un análisis al final del milenio. Revista Economía y Desarrollo. No 2.

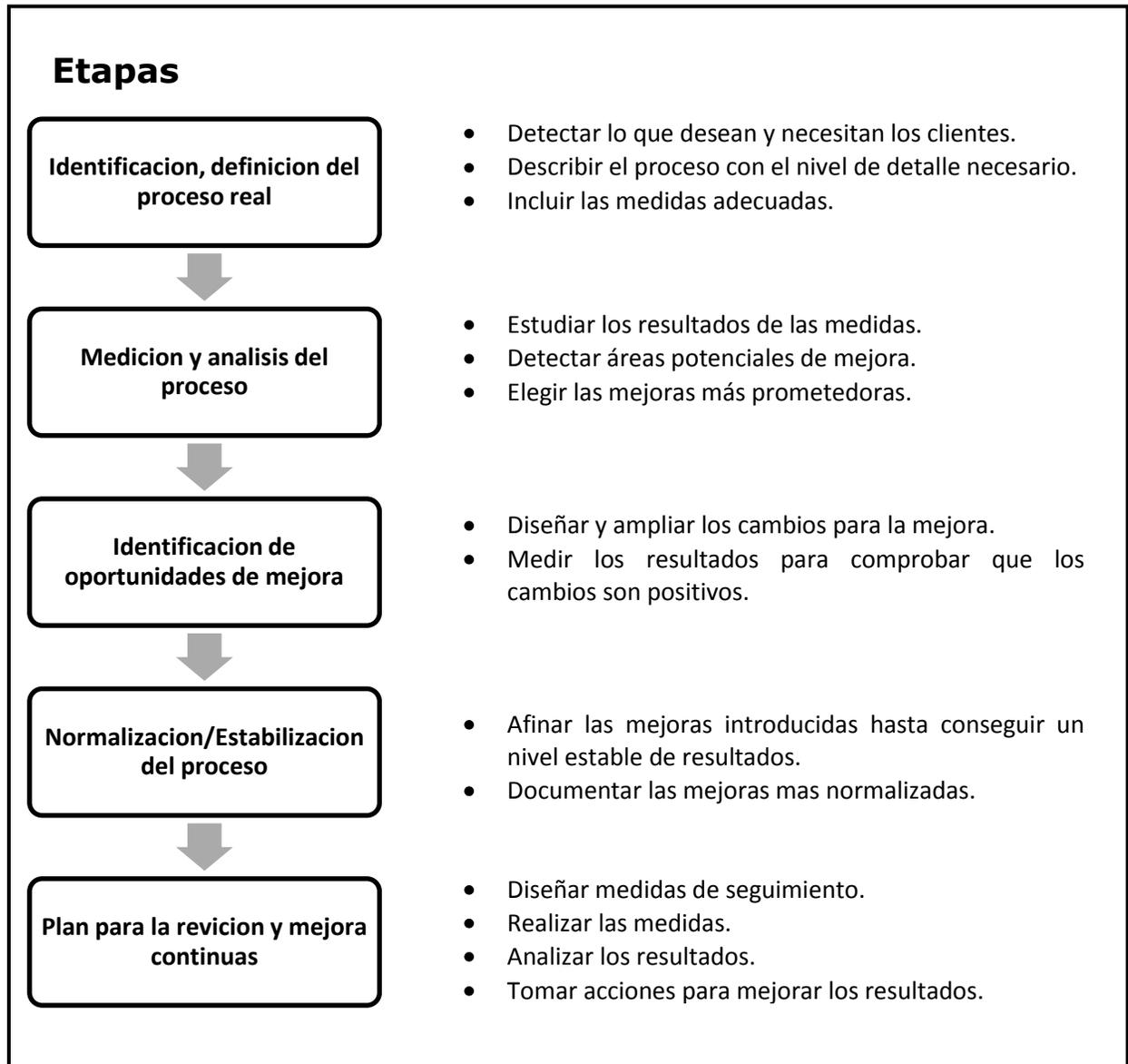
12. EAS, D. (2005). Estudios de Procesos en organizaciones hoteleras. Disponible en: [www.bibliociencias.cu/gsd/collect/tesis/index/assoc/HASH01a4.../doc.pdf](http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/tesis/index/assoc/HASH01a4.../doc.pdf)
13. Echeverría, R. (2008). Tipos de alojamiento, clasificación hotelera y planes de alojamiento. Disponible en: <http://www.slideshare.net/natdansrose/tipos-de-alojamiento-clasificacin-hotelera-y-planes-de-alojamiento-clase-2533120>
14. Gallego, F. (2007). Gestión de Hoteles. Disponible en: [www.etp.com.py/fichaLibro?bookId=52038](http://www.etp.com.py/fichaLibro?bookId=52038)
15. Gil, C. (2008). Turismo y alojamiento hotelero en Cantabria. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3093739>
16. Gonçalves, M. (2001). Diagnóstico de la Calidad de los Servicios para la Implantación de un Programa de Mejora de Calidad en LA División Transtur, S.A. Trabajo De Diploma. Tesis en opción al título de Licenciado en Economía Empresarial. Universidad de Pinar del Río.
17. Harrington H.J (1989). "El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad". Bogotá: Edición Mc. Graw Hill de Management.
18. Harrington, J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. Bogotá: Edición Mc Graw Hill
19. Ishikawa, K. (1988) "¿ Que es el control total de la Calidad? Modalidad Japonesa. Cuba: Edición Revolución .
20. Ivancevich, J.; Lorenzi, P; Skinner, S.J ; Crosby, P.B . (1996). Gestión. Calidad y Competitividad. España: Editorial IRWIN.
21. Juran, J. M. y GrynaFronk M. (1993): Manual de control de la calidad Cuarta edición. Vol # 2. Mc. Grau Hill
22. Latin Gerald W. (1975). Administración Moderna de Hoteles y Moteles. México: Editorial Trillas, S.A
23. Loureiro, C. (2001). La medida de la Calidad Percibida en Alojamientos. Disponible en: [www.gge.unex.es/documentos/escala%20ruralqual.pdf](http://www.gge.unex.es/documentos/escala%20ruralqual.pdf)
24. Martínez, C. (2011). Medición de la calidad de servicio: una aplicación a los establecimientos de alojamiento turístico. Disponible en: [www.econpapers.repec.org/RePEc:lrk:eeaart:18\\_2\\_9](http://www.econpapers.repec.org/RePEc:lrk:eeaart:18_2_9)

25. Martínez, Y; Martínez, A (2002). Elaboración de los escenarios prospectivos para el desarrollo turístico al año 2020. Tesis en opción al Título de Licenciado en Economía. Universidad de Pinar del Río.
26. MINTUR (2001) Caracterización del Desarrollo Turístico de Pinar del Río hasta el año 2005.
27. Noriega Rivera, D. (2001). Propuesta de un modelo de Control de Gestión. Revista Gestión Empresarial. No 1. pp. 80-86. Enero –junio
28. Rivero, M. (2011). Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Proceso de Alojamiento en el Hotel “Gran Caribe Villa Tortuga”. Disponible en:  
[http://www.google.com/#q=proceso+de+alojamiento+en+un+hotel&hl=es&rlz=1R2ADRA\\_esEC419&prmd=ivns&ei=MVvTbeHM4OCgAeNwOHdCw&sta](http://www.google.com/#q=proceso+de+alojamiento+en+un+hotel&hl=es&rlz=1R2ADRA_esEC419&prmd=ivns&ei=MVvTbeHM4OCgAeNwOHdCw&sta)
29. Romero, L. (2009), Proceso De Creación De Un Hotel 5 Estrellas. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-De-Creaci%C3%B3n-De-Un-Hotel/790739.html>
30. Rufino Rus, J.I. (1995). "Gestión de la Calidad en las Empresas de Servicios". Caja San Fernando. España: Sevilla.
31. Ruíz, D. (2010). Organización del proceso de alojamiento en el hotel “Los Caneyes”. Disponible en:
32. Ruíz, D. (2010). Sistema de gestión de capital humano para entidades de alojamiento turístico en Cuba. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/sistema-gestion-capital-humano-entidades-alojamiento-turistico-cuba.htm>
33. Salazar, C. (2009). Instrumento de medición de la calidad del servicio de alojamientos rurales con autenticidad local. Disponible en: [www.dugidoc.udg.edu/bitstream/.../1/Cuellar-Salazar-MariaSonia.pdf](http://www.dugidoc.udg.edu/bitstream/.../1/Cuellar-Salazar-MariaSonia.pdf)
34. Salgado, Y; De la concepción, E (2001). Análisis de la gestión de la calidad por procesos en el Hotel Pinar del Río. El modelo de las deficiencias. Tesis en opción al Título de Licenciado en Economía. Universidad de Pinar del Río
35. Sayán, H. (2009). Manual de Calidad Turística para establecimientos de Hospedaje. Disponible en: [www.scribd.com](http://www.scribd.com) › Books - Non-fiction › Travel

36. Secall, R. (2006). Estructura de Mercados Turísticos. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=alojamiento%20hotelero&f=false>
37. Seulle, A. (1993). Calidad Total en los servicios y en la Administración Pública. España: Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona.
38. Sewell, Carl & Brown, Paul. (1994). Clientes para siempre. Mexico: Ed. McGraw- Hill.
39. Solsona, J. (2007). Calidad en la Gestión de Alojamientos Turísticos Rurales. Disponible en: [www.mingaonline.uach.cl/pdf](http://www.mingaonline.uach.cl/pdf)
40. Soria, J. (2006). Indicadores de Calidad en el Servicio de Alojamiento Hotelero. Disponible en: [www.ehtca.co.cu/.../ALOJAMIENTO](http://www.ehtca.co.cu/.../ALOJAMIENTO)
41. Villalonga, Y. (2010). Modelo de Gestión para la Evaluación de la Sostenibilidad Hotelera. Disponible en: <http://www.umcc.cu/investur/index.php>

## ANEXO No. 1.1

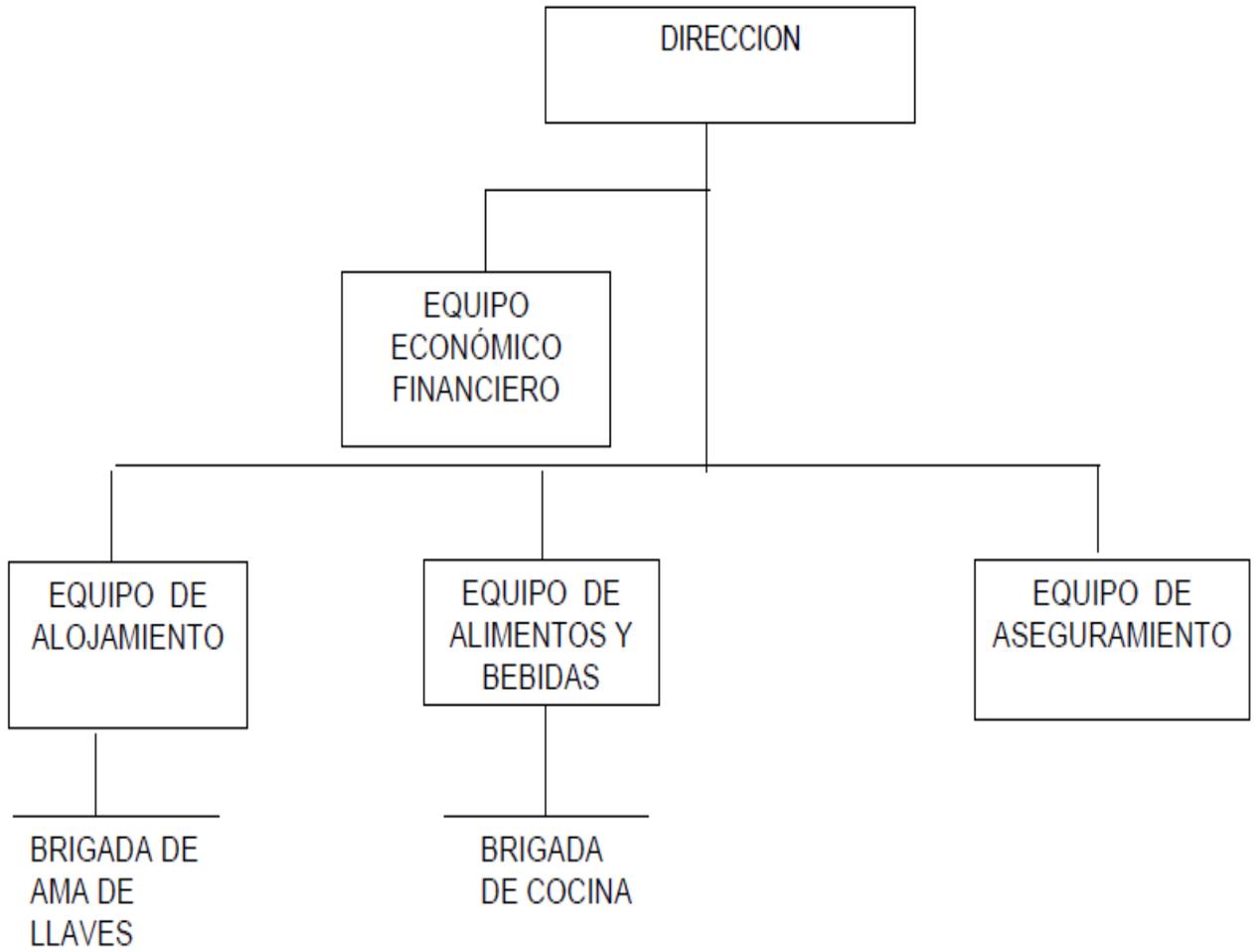
### Método Sistemático de Mejora de Procesos



*Fuente: J.R. Zaratiegui*

**ANEXO No. 2.1**

**Estructura Organizativa del Hotel Vueltabajo**



## ANEXO No. 2.2

### Arribo de turistas al Hotel Vueltabajo por países

MERCADO EMISOR	TURISTAS (Estancias)				
	2006	2007	2008	2009	2010
Alemania	418	779	752	555	537
Cuba	1095	2317	3721	7282	5695
España	740	927	415	177	167
Estados Unidos	194	51	185	307	406
Francia	520	688	593	653	753
Holanda	654	764	690	480	599
Inglaterra	106	474	195	280	100
Italia	164	153	298	162	725
Suiza	123	100	125	128	81
<b>TOTAL</b>	<b>4014</b>	<b>6253</b>	<b>6974</b>	<b>10024</b>	<b>9063</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de las Estadísticas Hotel Vueltabajo, 2011.*

## **ANEXO No. 2.3**

**Entrevista realizada a la alta Dirección del Hotel para conocer sobre su Percepción del grado de Calidad ofrecido al Cliente.**

### **Cuestionario**

1. Indique la cantidad de quejas recibidas y los gastos incurridos por este concepto en los últimos cinco años.
2. Brinde evidencias sobre mejoras obtenidas en el producto o servicio brindado al cliente, como resultado del tratamiento dado a las quejas y reclamaciones.
3. ¿Cuántos clientes ganan y pierden anualmente? Describa cómo se proyecta la entidad y qué conducta sigue ante la pérdida y ganancia de clientes.
4. ¿Qué mecanismos existen para conocer las necesidades de los clientes?
5. ¿Considera que los empleados se preocupan por la satisfacción de los clientes?
6. Considera que el Hotel es ágil en dar respuesta a las reclamaciones y peticiones de los clientes?

## ANEXO No. 2.4

### LISTA DE CHEQUEO PARA LAS HABITACIONES

No.	LISTA	SI	NO	OBSERVACIONES
	<b>HABITACIONES</b>			
1.	La entrada de la habitación está limpia, pintada e iluminada	X		
2.	La puerta está limpia, barnizada y con el número de habitación	X		
3.	Funcionan correctamente el picaporte, mirilla, cierre interior y el brazo hidráulico	X		
4.	Todos los bombillos y lámparas funcionan y están limpios	X		
5.	Los tomacorrientes están bien fijados sobre la pared, funcionan y están señalizados.	X		
6.	Los interruptores están bien fijados y funcionan	X		
7.	El aire acondicionado funciona en sus varias velocidades, tiene un sonido normal y las rejillas del filtro están limpias	X		
8.	Se ven bien los canales de TV y el mando a distancia funciona	X		
9.	El teléfono funciona tiene su directorio actualizado y la bocina tiene buen olor	X		

10.	El radio – reloj funciona y marca la hora correcta	X		
11.	El mini bar está limpio y funciona con un sonido normal	X		
12.	Existen dos vasos limpios, en una bandeja y cubiertos por un nylon	X		
13.	El directorio del Hotel existe, está actualizado y a la vista del cliente	X		
14.	Hay dos copias de la lista de lavandería en el closet		X	Se debería colocar o entregar al ingresar a la habitación una lista de lavandería, ya que para el cliente es algo muy elemental esto.
15.	Hay dos bolsas plásticas de lavandería en el closet		X	Al igual que el punto anterior, es fundamental que existan bolsas plásticas para que el turista sepa en donde colocar las prendas y a la vez el mismo no se incomode.
16.	Existe el colgante “no moleste, haga la habitación”	X		
17.	Hay sobres, papel para carta y promoción del Hotel en la gaveta del escritorio	X		
18.	Las cortinas están limpias, corren correctamente, los ganchos están colgados y tienen tapasol	X		
19.	Todos los cuadros y otras decoraciones están limpios y colgados correctamente	X		

20.	Las sábanas las fundas y los cubrecamas están limpias y sin manchas	X		
21.	La cama está bien tendida y estable	X		
22.	Existen cubre colchones limpios	X		
23.	Hay dos saldos de camas y están limpios	X		
24.	Existen dos frazadas y están limpias	X		
25.	Existen 2 ceniceros en las habitaciones para fumadores	X		
26.	Los muebles están limpios y en buen estado de mantenimiento (2 espejos, 1 cómoda banqueta, 2 mesitas de noche 1 mesa 2 sillas 1 portamaletas)	X		
27.	Las gavetas de las mesitas de noche y cómoda abren y cierran bien	X		
28.	El piso, las paredes y rodapiés están limpios y en buen estado	X		
29.	Las pantallas de las lámparas están bien colocadas y limpias	X		
30.	Los cristales y espejos están limpios y brillados	X		
31.	La habitación ha sido tratada contra los insectos	X		
32.	Esta limpia la caja de seguridad y existen instrucciones para el uso	X		

33.	Existen a la vista del cliente las instrucciones para un caso de fuego o catástrofe y el plano de evaluación.	X		
34.	Existe el cesto de basura con su bolsa de plástico	X		
35.	La habitación tiene un olor agradable	X		
36.	Existe la tarjeta de bienvenida con el nombre de la camarera	X		
37.	El closet tiene 6 percheros por persona		X	Se deberían colocar más percheros, ya que solamente tienen 4 en las habitaciones.
38.	Las puertas abren y cierran bien	X		
39.	El closet está limpio	X		
40.	Las gavetas del closet abren y cierran bien	X		
41.	Funciona el detector de incendios	X		
42.	Existe el colgador auxiliar	X		
43.	El panel de control eléctrico está limpio y con tapa	X		
	<b>BALCÓN</b>			
44.	La puerta que da al balcón abre y cierra bien	X		

45.	Está limpio y en buen estado el balcón	X		
46.	El balcón tiene muebles en buen estado de mantenimiento y limpios (dos sillas y una mesa)	X		
	<b>BAÑO</b>			
47.	El espejo está limpio y sin marcas	X		
48.	Existe el cesto de basura con su bolsa plástico	X		
49.	Está completa la dotación de toallas (2de cuerpo y 2 de mano)		X	Se debería colocar una toalla más para las manos, ya que solamente existe una.
50.	Están limpias las toallas y en buen estado	X		
51.	Funciona la ducha (agua fría , agua caliente, flujo de agua) y están destupidos los orificios de salida de agua	X		
52.	Está limpia y bien colgada la cortina de la ducha	X		
53.	Está limpia la bañera	X		
54.	Está limpio el lavamanos	X		
55.	Funcionan los tapones (bañera, lavamanos) y están correctamente colocados	X		

56.	Funcionan los grifos (ducha, lavamanos, ducha sanitaria)	X		
57.	El servicio sanitario descarga correctamente	X		
58.	Está limpio el servicio sanitario, con su tapa plástica y la cinta higiénica	X		
59.	Existen ganchos para colgar la ropa	X		
60.	Existe una alfombrilla de tela	X		
61.	Existe una alfombra de baño de goma antirresbalante		X	Por lo menos en el baño se debería colocar dos alfombras antirresbalantes, para prevenir accidentes.
62.	Están bien fijados los toalleros	X		
63.	Están completas las <i>amenidades</i> : habitaciones estándar: 2 jabones de baño, (uno en la jabonera de la bañera y el otro en la jabonera del lavamanos). 2 pomos de champú (en la repisa). 2 pomos de crema para el cuerpo (en la repisa)		X	Si es necesario que se coloque crema para el cuerpo en el baño y también desinfectantes.
64.	Está limpia la repisa de baño	X		
65.	Existe papel sanitario en su porta-papel y con una punta doblada	X		
66.	Existe 2 bolsas sanitarias para las señoras		X	Por lo menos una bolsa sanitaria se debería colocar en los baños, ya que para las mujeres es algo fundamental.
67.	Si existe, funciona bien el secador de pelo		X	Se debería colocar un

				secador de pelo en la habitación, para que el cliente pueda hacer uso del mismo.
68.	Funciona el tomacorriente y está señalizado	X		
69.	El respiradero está limpio	X		
70.	Funciona bien la ducha sanitaria	X		
71.	Funciona bien los tragantes (bañera, lavamanos y piso)	X		
72.	Es adecuada la iluminación	X		
73.	Existe y está limpia la banqueta plástica	X		
74.	Están limpios los azulejos	X		
75.	La puerta cierra bien y está limpia	X		

## **ANEXO No. 3.1**

### **Contenido de los capítulos del Manual de Calidad**

#### **CAPITULO I: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

– **POLÍTICA DE CALIDAD:**

Principios generales que orientaran la línea de la gestión en cuando a la satisfacción del cliente, prevención de errores, abaratar costos, etc.

– **ORGANIZACIÓN:**

Qué organización tiene pensada para logara los objetivos trazados en la política, definición de las responsabilidades, designación del equipo y la persona o área encargada.

– **DISEÑO DEL SISTEMA DE CALIDAD:**

Concepción del sistema en su conjunto, objetivos que persigue, diseño del programa de calidad, fases de aplicación y calendario.

– **RETROALIMENTACIÓN:** Como se va a controlar el sistema de calidad.

#### **CAPITULO II: ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL PROCESO**

– **DEFINICIÓN DE LOS CLIENTES:**

- Quienes son nuestros clientes.
- Quienes queremos que sean nuestros clientes.

– **MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS Y VALORES A POTENCIAR  
CONCEPTO O ESTRATEGIA DE SERVICIO:**

Declaración de la promesa de beneficio o valor que la Organización le ofrece al cliente a través del servicio.

#### **CAPITULO III: DEFINICIÓN DEL PAQUETE DE SERVICIOS**

– **SERVICIOS PRINCIPALES:**

Los bienes, servicio y experiencias que constituyen la oferta principal para el cliente, la razón fundamental de estar en el negocio.

– **SERVICIOS PERIFÉRICOS:**

Los que contemplan y agregan valor a los servicios principales ante los ojos de nuestros clientes. Son en realidad, el valor agregado de nuestros productos.

## CAPITULO IV: PROCESOS CLAVES Y ESTÁNDARES DE CALIDAD

### – RELACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES:

Descripción, requisitos, quienes intervienen

Estándares del proceso

Equipamiento y tecnología

### – ESTÁNDARES:

Estándares generales de la organización.

Sello de calidad percibido de la Organización.

Estándares por departamentos.

## CAPITULO V: DOCUMENTACIÓN

### – DOCUMENTOS:

Existencia de los documentos del Sistema: Manualidad de Calidad, Manual de Procedimientos y documentación estadística para el control de los procesos y el Sistema en general.

### – ACCESIBILIDAD:

Definición de guarda y custodia de los documentos y forma en que se hará accesible a todos los miembros de la Organización.

## CAPITULO VI: POLÍTICAS DE SERVICIOS Y PRODUCTOS NO CONFORMES

### – CRITERIOS:

Definición de los criterios de no conformidades para productos y servicios.

### – CONTROL:

Registro de los servicios y productos de no conformidad con las normas y los estándares establecidos. (Documento) como identificación de oportunidades de mejora para ser incorporadas al análisis de procesos.

## CAPITULO VII: POLÍTICA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Cómo hacer para garantizar que todo el personal (directivos y trabajadores) sepa que hacer y cómo hacer.

- Principios que rigen la política
- Objetivos, orientación
- Principales entidades encargadas de la capacitación (nacionales y extranjeros)

## CAPITULO VIII: POLÍTICA DE RETROALIMENTACIÓN

### ORGANIZACIÓN:

Momentos del proceso objeto de control, responsables, periodicidad, métodos y formas a utilizar, etc.

### ASPECTOS A RETROALIMENTAR:

Lista de chequeo y aspectos declarados en los controles estatales establecidos.

### CONTROL:

Organización y cuidado de la documentación, responsable, etc.

## CAPITULO IX: POLÍTICA DE ESTIMULACIÓN Y RECONOCIMIENTO

### PRINCIPIOS:

Principios corporativos establecidos y específicos de la organización.

### CRITERIOS:

Definición de los criterios para reconocer y estimular.

### FORMAS:

Definición de las formas que se utilizaran para reconocer y premiar.

## CAPITULO X: MEJORA CONTINUA

- Tendencias y niveles en la mejora de la calidad de los productos y servicios.
- Aspectos en los que se han mejorado los procesos.
- Aspectos del servicio que han mejorado la satisfacción de los clientes.
- Registro de las medidas cuantitativas de la mejora.

## ANEXO No. 3.2

### Encuestas de satisfacción del cliente externo

Estimado Huésped:

El Hotel se complace con su visita. Le agradeceríamos si dedicara unos minutos llenando este cuestionario que nos ayudara a mejorar la calidad de nuestro servicio.

Gracias por su colaboración,

La Dirección.

<b>Recepción</b>				<p>¿Es la primera vez que usted visita este Hotel? Si ____ No ____</p> <p>¿Cómo conoció nuestro Hotel?</p> <p>____ Recomendación de amigos</p> <p>____ Agencias de viajes. ¿Cuál? _____</p> <p>____ Anuncios</p> <p>____ Internet</p> <p>Otros: _____</p> <p>¿Recomendaría este Hotel a familiares y amigos? Si ____ No ____</p> <p>¿Regresaría a este hotel? Si ____ No ____</p> <p>¿Porque? _____</p> <p>____</p> <p>¿Desea destacar a algún empleado en especial?</p> <p>Nombre: _____</p> <p>____</p> <p>¿Desea destacar alguna área de servicio en especial?</p> <p>Área de servicio: _____</p> <p>____</p> <p>Nombre y Apellidos: _____</p> <p>No. Habitación: _____ País: _____</p> <p>Fax: _____ E-mail: _____</p> <p>Recomendaciones y sugerencias:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
Servicio de entrada				
Servicio maleteros				
Servicio telefónico				
Servicio de salida				
Amabilidad de personal				
<b>Alojamiento</b>				
Confort				
Servicio de camarera				
Mantenimiento				
<b>Otros servicios</b>				
Servicio de transfer				
Lavandería				
Correo				
Tiendas				
Servicios médicos				
Buró de Turismo				
Renta de autos				
<b>General</b>				
Limpieza				
Seguridad				
Relación precio/calidad				

### ANEXO No.3.3

#### Información sobre la línea directa con la Dirección



#### LÍNEA DIRECTA CON LA DIRECCIÓN

*Estimado cliente:*

Aunque todo nuestro equipo está empeñado en atender sus inquietudes y dar solución inmediata a cualquier problema, la dirección del hotel pone a su disposición una línea directa en el horario de 8:00 a.m. a 8:00 p.m. para que usted pueda comunicarse con el máximo responsable del hotel y plantear cualquier opinión que por su importancia considere deba ser de nuestro conocimiento.

El número está indicado con la letra "C" en el receptor telefónico de su habitación.

Sus sugerencias nos permiten atenderlo mejor.

*Atentamente,*

DIRECTOR GENERAL HOTEL.

## **ANEXO No. 3.4**

### **Metodología para Implementación del Libro del Cliente Externo.**

#### **1. ¿En qué consiste este servicio?**

Es un libro de uso exclusivo para el cliente, en el anotara las impresiones generales sobre el hotel, la sugerencias y críticas que considere conveniente atendiendo al servicio recibido.

#### **2. ¿Dónde se situara este libro?**

Se situara en la recepción, en un lugar visible para los clientes y estar disponible para hacer utilizado por estos las 24 horas del día.

#### **3. ¿Cómo está conformado este libro?**

Es un libro con la identificación "libro del cliente".

En las hojas aparece un mensaje dirigido al cliente donde se le solicitan sus sugerencias y opiniones.

Las hojas del libro del cliente están foliadas en orden consecutivo.

#### **4. ¿Cuándo se retiran las hojas y cuando y como se archivan?**

Se retiran diariamente por los carpeteros y al momento de ser escritos, bajo la supervisión del jefe de carpeta y operativo de guardia y quienes recepcionan deben dar inicio al plan de acción para dar solución a los problemas o quejas formuladas en los casos que corresponden.

Cuando el cliente no escriba la fecha, el carpetero que retire la hoja, deberá hacerlo en el lugar correspondiente.

Después las hojas serán archivadas en una carpeta, organizadas según el número de folio y el jefe de recepción será el encargado de su custodia.

Sistemáticamente el jefe de carpeta le propiciara copias al director general.

En los consejos de dirección se deberá discutir sistemáticamente el resultado de las opiniones por los clientes y los resultados de la gestión realizada para convertir a los problemas y quejas en oportunidades para lograr un mejor servicio.

**5. ¿Cómo será el sistema de retroalimentación a la compañía?**

La entrada de las fotocopias de las hojas del libro del cliente se realizará al Jefe los que recibirán en sobres cerrados las hojas correspondientes al mes en cuestión.

El jefe deberá recibir los sobres antes del último día de cada mes, de forma que estos la entreguen en el cierre de balance que se realiza en los primeros días de cada mes.

Los sobres serán entregados en la dirección de operaciones deberán estar firmadas en la parte superior derecha por el director.

Se hace necesario escribir al dorso de cada hoja la traducción sistematizada de las opiniones de los clientes, cuando no sean escritas en español, para ello se deberá establecer los mecanismos necesarios.

**6. ¿Cuáles serán los mecanismos de control que llevara a cabo la compañía?**

Durante las visitas que se realice al hotel, los directivos y especialistas solicitaran el "Libro del Cliente", y la carpeta de archivo para asentar las hojas de libro, para estudiar, en cada caso, la correcta instrumentación del mismo y analizar las incidencias planteadas, así como planes de acción que se hayan desarrollado para eliminar las deficiencias.

