

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL
SERVICIO PARA HOTELES TODO INCLUIDO CASO HOTEL
ROYAL ACME PORTETE BEACH RESORT

LCDO. ADRIÁN ESTEBAN CARTAGENOVA ZÚÑIGA

DIRECTOR: ING. LUÍS E. DONOSO, MSC

QUITO, 2010

DIRECTOR:

Ing. Luis E. Donoso, MSc

INFORMANTES:

Ing. Patricia Salazar, MBA

Eco. Pablo López, MBA

DEDICATORIA

A mi hija Martina y a mi esposa Ma. Belén, porque todo esfuerzo realizado es inspirado en ustedes y su bienestar.

AGRADECIMIENTO

A mis maestros, especialmente al Ing. Luis Donoso que supo guiarme en este camino.

A mi familia, que compartió y comprendió todos los esfuerzos y sacrificios que se requieren para subir peldaños, y finalmente,

A mis amigos, en especial al Dr. Santiago Jaramillo quien me acompañó hombro a hombro en este andar siendo muchas veces más que un amigo un guía.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. LÍMITES Y ALCANCE	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	1
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4. HIPÓTESIS	3
2. MARCO REFERENCIAL	4
2.1. MARCO TEÓRICO	4
2.1.1 INTRODUCCIÓN	4
2.1.2 ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS	5
2.1.3 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	16
2.1.4 GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	32
2.2. MARCO CONCEPTUAL	39
2.2.1 HISTORIA DE LA HOTELERÍA	39
2.2.2 LA CALIDAD DEL TURISMO	47
2.2.3 FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS DE SISTEMAS DE LA CALIDAD	51
2.2.4 CONCEPTOS Y TERMINOLOGÍA DE LA CALIDAD	55
2.2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA HOTELERA	56
3. DESCRIPCIÓN DEL HOTEL ROYAL ACME PORTETE BEACH RESORT	64
3.1. ANTECEDENTES DE LA CADENA	64
3.2 ANTECEDENTES DEL HOTEL	68
3.3. INFRAESTRUCTURA	69
3.3.1 ORGANIZACIONAL	69
3.3.2 FÍSICA	78
3.4. SERVICIOS	80
3.4.1 PROGRAMA TODO INCLUIDO	80
3.4.2 TOURS Y EXCURSIONES (CON COSTO ADICIONAL):	80
3.4.3 OTROS SERVICIOS (CON CARGO ADICIONAL):	81
3.5. PERFIL DEL CLIENTE	81
3.5.1 TURISMO	81
3.5.2 EVENTOS	82
3.6. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	83
4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO	89
4.1. INTRODUCCIÓN	89
4.2 ALCANCE	92
4.3 OBJETIVO	93
4.4 DISEÑO DEL SISTEMA Y COMPONENTES	93
4.4.1 SELECCIÓN Y FORMACIÓN DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	99
4.4.2 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DEL HOTEL EN RELACIÓN AL SERVICIO	100
4.4.3 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LOS PROCESOS	101

4.4.4	DEFINIR FACTORES CLAVES A MEDIR (INDICADORES)	104
4.4.5	ESTABLECER EL PATRÓN DE COMPARACIÓN	105
4.4.6	MEDIR EL DESEMPEÑO DEL PROCESO	105
4.4.7	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS	106
4.4.8	PLAN DE MEJORAS	106
4.5	ACCIONES A SEGUIR PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA HOTELES TODO INCLUIDO.	108
5.	<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	<u>123</u>
5.1	CONCLUSIONES	123
5.2	RECOMENDACIONES	125
6.	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>127</u>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 1	Tipos de servicio	6
Grafico N° 2	Estructura de las cuatro perspectivas del BSC	21
Grafico N° 3	Diagrama de flujo	27
Grafico N° 4	Histograma	28
Grafico N° 5	Diagrama de Pareto	29
Grafico N° 6	Estructura general del diagrama de causa y efecto	30
Grafico N° 7	Diagrama de dispersión	30
Grafico N° 8	Gráfica de control	31
Grafico N° 9	Diagrama de las tres calidades	53
Grafico N° 10	Ciclo de Deming	54
Grafico N° 11	Análisis de la importancia de la ventaja competitiva	59
Grafico N° 12	Organigrama Hoteles Acme	74
Grafico N° 13	Mapa de procesos Hotel Royal Acme Portete	77
Grafico N° 14	Modelo de aspectos clave de un sistema de calidad	93
Gráfico N° 15	Estrategia de Negocio	95
Gráfico N° 16	Ciclo de la calidad del Servicio	96
Gráfico N° 17	Mapa de procesos sugerido para el Hotel	110
Gráfico N° 18	Diagrama de flujo del proceso de check in	115

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Clasificación de procesos de servicio	9
Cuadro N° 2	Determinación de objetivos	19
Cuadro N° 3	Hoja de verificación	27
Cuadro N° 4	Presencia de la cadena en el Mundo	66
Cuadro N° 5	Estándares de la Cadena	85
Cuadro N° 6	Nivel de Satisfacción del Cliente	87
Cuadro N° 7	Objetivos Estratégicos	109
Cuadro N° 8	Priorización de procesos	112
Cuadro N° 9	Hoja de Instrucción y guía de servicio	116
Cuadro N° 10	Evaluación de servicio	121

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Límites y Alcance

El presente estudio se enfocará en el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en el servicio, aplicado a hoteles TODO INCLUIDO específicamente el HOTEL ROYAL ACME PORTETE BEACH RESORT, en el que se consideraran parámetros de estudio satisfacción del cliente y porcentaje de ocupación; contrastando la situación actual del hotel versus la situación propuesta con la aplicación del diseño del sistema de gestión de calidad en el servicio.

La fase que abarcará esta investigación será únicamente la de diseño del sistema; las demás fases como validación, factibilidad o aplicación serán objetos de estudios subsecuentes que no corresponden al presente trabajo.

1.2. Justificación

La actividad turística al igual que el resto del país enfrenta nuevos retos tales como los futuros tratados económicos, este nuevo ambiente de negocio altamente competitivo demanda que nos preparemos para la competencia a un nivel mundial. Dentro de la actividad turística encontramos un sector muy importante como lo es el turismo de lujo, más específicamente el de hoteles con servicio todo incluido, este sector es muy sensible debido a su alta competitividad y a sus altos niveles de excelencia. Por esta razón es indispensable que este sector disponga de lineamientos y estándares claros orientados a conseguir la más alta calidad en todos sus ámbitos.

En la actualidad en lo que respecta a servicios en general y específicamente a servicios hoteleros de lujo, el concepto de calidad no es visto únicamente desde una perspectiva de producto final, es decir cuan satisfactorio fue el servicio prestado al cliente. Actualmente los hoteleros van más allá en sus expectativas, desean saber: ¿cómo fue realizado el servicio?, ¿qué procesos intervinieron?,

¿cómo estos procesos afectaron en el ambiente?, ¿quienes intervinieron en el proceso? y ¿cómo se vieron afectados ellos?; es decir el hotelero desea que el servicio que es ofertado posea una calidad integral en la cual el servicio sea de excelencia, se priorice al ambiente y respete al trabajador y su seguridad.

Por otra parte el cliente de los hoteles de lujo busca alta calidad en todas las etapas del servicio, desde la reserva de sus habitaciones y servicios hasta que sale de las instalaciones hoteleras. Este cliente al ser normalmente personas de negocios y de alto poder adquisitivo posee expectativas cada vez mayores pues están en contacto con hoteles en diversas partes del mundo y con los diversos estándares de cada cadena.

Por este motivo las principales cadenas hoteleras, han tomado medidas y la actividad hotelera incluyendo la dedicada al servicio Todo Incluido a dado un giro hacia la gestión de calidad, instaurándose de esta manera sistemas, estándares y procesos que aseguran la excelencia del servicio, ya que este tipo de sistemas busca superar las expectativas del cliente en todas las etapas del servicio prestado logrando así la fidelidad del mismo.

Por otro lado, el Ecuador, país que posee un gran potencial turístico y que precisa llegar a un pleno desarrollo de este rubro de la vida económica no debe olvidar la gestión de la calidad en esta actividad, pues solo con su estricta aplicación se asegurará nuestra capacidad competitiva hacia el futuro. Desde este punto de vista el HOTEL ROYAL ACME PORTETE BEACH RESORT, al ser uno de los pioneros en el servicio TODO INCLUIDO en nuestro país, debe constituirse en un referente de excelencia especialmente en hotelería de lujo pues estos son los clientes más exigentes y este mercado aún tiene un gran potencial de crecimiento en nuestro país.

1.3. Objetivos de la investigación

General

Diseñar un sistema de Gestión de la Calidad en el Servicio para Hoteles Todo Incluido, que permita mejorar la satisfacción del cliente externo mediante la gestión de procesos a través de indicadores.

Específicos

- Determinar indicadores que midan el nivel de satisfacción de los clientes externos con el fin de analizar la percepción de los mismos acerca del servicio prestado y poder así tomar decisiones oportunas en pro de una mejora continua.
- Revisar y analizar los conceptos e indicadores existentes.
- Proponer la forma de medición para que las quejas de los clientes externos disminuyan en 10 puntos porcentuales cada mes mediante una adecuada gestión y seguimiento de las mismas.
- Diseñar un mecanismo de medición para determinar la fidelidad de los clientes externos.
- Proponer las acciones que se deben seguir para la implantación de un sistema de gestión de calidad en el servicio para hoteles todo incluido.

1.4. Hipótesis

El diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en el servicio, mejorará la percepción del HOTEL ROYAL ACME PORTETE BEACH RESORT, reflejándose esto en posicionamiento de marca en la mente del consumidor como un producto de alta calidad en el servicio generando esto mayor ocupación del mismo.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

2.1.1 Introducción

Actualmente dentro del universo empresarial existen una gran variedad de herramientas, sistemas, métodos, procesos y filosofías que persiguen la excelencia en calidad, las mismas que se adaptan a los diferentes giros de negocio, cultura de medio en que se desarrollan las empresas, tipo de administración, recursos y hasta tecnología.

De esta manera la mayoría de estas herramientas toma en cuenta aquellos factores indispensables para un correcto desempeño de las empresas entre los que se encuentran: el recurso humano, el financiero, la obtención de datos precisos y que realmente aporten a la toma de decisiones, el compromiso de gerentes y accionistas, la tecnología, innovación, adaptabilidad, entre otros.

Es el resultado de un proceso que involucra un cambio constante en la manera de pensar y de actuar. El resultado del proceso se observa en la Gerencia General, en los trabajadores de la empresa, en los socios estratégicos, en los productos, en los procesos de trabajo y hasta en la publicidad para los productos de la empresa.

Las organizaciones que comparten la cultura de la calidad se enfocan hacia la satisfacción completa del consumidor, ya sea éste interno o externo, como su principal prioridad. En estas organizaciones cada uno actúa como si fuera un propietario. El camino hacia el éxito son las mejoras continuas, la auto evaluación, la superación profesional y personal, dentro de un ambiente de confianza y fe.

En organizaciones con cultura de calidad, sin importar la herramienta que se aplique, no se buscan culpables. Cada error se considera como una oportunidad para el mejoramiento continuo. Cada trabajador se responsabiliza por los hechos y se busca la forma de solucionar los problemas y errores conjuntamente.

Al pertenecer el caso de investigación que se quiere desarrollar a una empresa eminentemente de servicio, y una vez analizadas las diferentes herramientas, sistemas, métodos, procesos y filosofías se optó por las siguientes herramientas para el presente estudio: **Administración de servicios, Administración por procesos y Gestión de la Calidad Total**

2.1.2 Administración de Servicios¹

¿Qué es servicio?

Pese a la dificultad que se presenta a la hora de definir que es servicio a continuación se presentan dos enfoques:

- Es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra; este desempeño es en esencia intangible y no da como resultado la propiedad de los factores de producción.
- Son actividades que crean valor y beneficio a los clientes, como resultado de producir un cambio deseado en el receptor del servicio.

Existen varios tipos de servicios, una primera división es aquella que se da entre el servicio esencial que el cliente compra y la serie de servicios que acompañan con frecuencia a dicho servicio. Para entender esto observamos la siguiente figura:

¹ Gran parte de esta sección ha sido procesada a partir de la obra: “Administración de Servicios”, Lovelock C, Reynoso J, D’Andrea G, Huete I, 1ª Edición, 2004

Gráfico N° 1: Tipos de servicio

Fuente: "Administración de Servicios", Lovelock C, Reynoso J, D'Andrea G, Huete I

Como podemos observar en la figura el servicio esencial de la industria del hospedaje es una cama para pasar la noche en una habitación privada con baño; este servicio puede brindarse tanto en un albergue de paso como en un hotel 5 estrellas, la única diferencia serán los servicios suplementarios los mismos que buscan mejorar la estancia de sus huéspedes sin embargo esto no altera que ambos se subordinan al servicio esencial el cual define la industria del hospedaje.

Bajo este parámetro los servicios esenciales pueden ser de diferentes tipos, así tenemos:

- Grado de calidad tangible o intangible: un servicio tangible podría ser la cama de un hotel y el lavado de ropa, mientras que servicios intangibles serían las enseñanzas, las llamadas telefónicas entre otros.
- Quien o que es el receptor directo del servicio: algunos servicios se dirigen al cliente en persona, por ejemplo el corte de cabello o el transporte público, por otra parte existen servicios que se brindan para mantener o mejorar objetos que le pertenecen al cliente, por ejemplo lavado de autos o ropa.

- Lugar y momento de la entrega del servicio: un servicio puede darse en las instalaciones de la empresa de servicio o el servicio se puede llevar al cliente, así mismo pueden existir preferencias entre el momento de compra y uso.
- Personalización vs estandarización de los servicios: esto es de acuerdo al grado de adaptación a las necesidades del cliente. Por ejemplo en el servicio de transporte un taxi ofrece un servicio personalizado a su usuario mientras tanto un autobús ofrecerá un servicio estandarizado con paradas fijas, rutas establecidas, costo único.
- Naturaleza de la relación con los clientes: puede existir una relación formal e indefinida con el cliente por ejemplo una cuenta bancaria sin embargo existen relaciones mucho menos formales y duraderas como la que se da en los supermercados o farmacias.
- Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda: algunas industrias de servicios enfrentan una demanda más constante de sus servicios, mientras que otras presentan fluctuaciones importantes.
- Grado en que las instalaciones, el equipo y las personas forman parte de la experiencia de servicio: la mejor manera de entender esto es a través de un ejemplo, así un hospital en el cual el receptor de servicio tiene contacto con un sin fin de elementos físicos como el edificio en sí mismo, las camas, restaurantes, equipo médico, por otra parte tendrá contacto con personal médico, de apoyo, administrativo, incluso con personal que no está directamente relacionado con el servicio médico como mantenimiento, personal de jardinería, etc. De otro lado podemos encontrar servicios como el telefónico en el cual los elementos físicos se limitan a un teléfono, y el trato con el personal de la empresa no será regular.

El servicio como un proceso

Un proceso implica tomar insumos y transformarlos en resultados. Pero, si es así, entonces, ¿hacia dónde van dirigidos los procesos en cada empresa de servicio? Y ¿Cómo se lleva a cabo esta tarea? Se consideran dos categorías amplias en los procesos de los servicios:

- Las personas y
- Los objetos

En muchos casos, desde el transporte de pasajeros hasta la educación, los clientes mismos son los protagonistas del proceso de servicio; en otros casos, el proceso se dirige a un objeto como una computadora descompuesta que necesita reparación o un dato financiero que se debe relacionar con una cuenta en particular. En algunos servicios, como en la manufactura, el proceso es físico: tiene lugar algo tangible; no obstante el proceso puede ser intangible en los servicios basados en la información.

Bajo esta premisa podemos clasificar en cuatro grandes grupos a los procesos de servicio:

Cuadro N° 1: Clasificación de procesos de servicio

¿Quién o cuál es el receptor directo del servicio?		
¿Cuál es la naturaleza de la acción e servicio?	Personas	Posesiones
Acciones tangibles	Servicios dirigidos al cuerpo de la persona: <ul style="list-style-type: none"> • Transporte de pasajeros • Cuidado de la salud • Hospedaje • Salones de belleza • Terapia física • Gimnasios • Restaurantes y bares • Servicios Funerarios • Otros 	Servicios dirigidos a posesiones físicas: <ul style="list-style-type: none"> • Transporte de carga • Reparación y mantenimiento • Almacenajes • Servicios de limpieza • Distribución al detalle • Lavandería • Jardinería • Gestión de desechos • Otros
Acciones intangibles	Servicios dirigidos a la mente de las personas: <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y relaciones públicas • Artes y entretenimiento • Televisión • Consultoría en administración • Educación • Servicios de información • Psicoterapia • Religión • Otros 	Servicios dirigidos a activos intangibles: <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Banca • Procesamiento de datos • Seguros • Servicios legales • Programación • Investigación • Inversión de valores • Consultoría de software • Otros

Fuente: "Administración de Servicios", Lovelock C, Reynoso J, D'Andrea G, Huete I

Aunque a primera vista las industrias de cada categoría parezcan muy diferentes, un análisis mostrará que, de hecho, comparten características importantes relacionadas con los procesos. Como consecuencia, los gerentes de un tipo de servicio tendrán una mejor visión al estudiar otro tipo de servicio para después crear innovaciones valiosas en sus empresas.

Diseño de la producción del servicio:

Nada cambia el hecho de los servicios dirigidos al cuerpo de las personas necesitan que el cliente esté presente en persona en la ejecución del servicio, de este modo cuando los clientes visitan el lugar de ejecución del servicio, la satisfacción depende de factores como:

- Los encuentros con el personal de servicio
- La apariencia y las características de las instalaciones de servicio, tanto exteriores como interiores.
- Las interacciones con el equipo de autoservicio
- Las características y el comportamiento de otros clientes.

En este tipo de servicios, que el cliente debe estar presente se debe diseñar el proceso tomando en cuenta a los clientes desde el momento que llegan al lugar de ejecución del servicio. Por otra parte, los clientes, en muchos casos tendrán que desempeñar papeles activos en la creación y entrega del servicio. Las empresas de servicios bien dirigidas enseñan a sus clientes la manera eficaz de participar en las operaciones de servicio. Cuanto mayor sea el tiempo que permanezcan los clientes, mayor será la importancia de ofrecer instalaciones cómodas y atractivas.

Otro factor a tomar en cuenta es el recurso humano, en este caso, la tarea consiste en asegurarse de que los empleados que estén en contacto con los clientes mantengan una apariencia aceptable y posean las habilidades tanto personales como técnicas que se necesitan para un buen desempeño. Al mismo tiempo, los clientes requieren cierta capacitación u orientación básica sobre la forma de trabajar conjuntamente con el personal de servicio para lograr mejores resultados.

Calidad y productividad en la administración de servicios

La calidad y la productividad son caminos paralelos para crear valor, tanto para los clientes como para las empresas. En líneas generales, la calidad se centra en los beneficios creados por el lado de la ecuación que se refiere al cliente, mientras que la productividad se refiere a los costos financieros incurridos por la empresa que pueden transmitirse posteriormente a los clientes, principalmente en forma de precio.

Debido a la intangibilidad y naturaleza multifacética de muchos servicios, es más complicado evaluar su calidad que la de un producto. Sin embargo podemos mencionar algunos componentes de la calidad basados en el servicio:

- Elementos tangibles.- son los aspectos físicos tales como las instalaciones, el personal, la documentación y el material de comunicación que utilizan. Para conseguir construir lealtad, esta imagen física tiene que exceder las expectativas del cliente.
- Confiabilidad.- significa realizar el servicio prometido de manera precisa, rápida y bien hecha.

Capacidad de respuesta.- se construye lealtad cuando la empresa responde a una necesidad del cliente antes de que él mismo sienta la necesidad o cuando la empresa se desvive por lograr satisfacer la necesidad de un cliente de la manera más rápida posible.

- Aseguramiento.- es el conocimiento, la credibilidad, profesionalismo y seguridad que construyen la confianza del cliente. Una buena selección, buena evaluación y remuneración son factores claves del éxito para el desarrollo de empleados que sean buenos representantes de la empresa y sean capaces de resolver los problemas en el acto.
- Empatía.- el fácil acceso, la buena comunicación y el entendimiento con el cliente llevan a un servicio personalizado que hace que el cliente se sienta único.

Los costos de la calidad y la no-calidad

En estos momentos la calidad se entiende unánimemente como una ventaja competitiva. Lejos están los días en los que el sector servicios, competía vía precio en los mercados internacionales. En caso de caída en las ventas o la ocupación del servicio prestado, es inevitable recurrir como primera estrategia a la calidad. Las razones son sencillas: una llamada a nuevos clientes disminuyendo los precios inevitablemente rebaja los ingresos, y además atrae a un mercado de menor poder adquisitivo. Por tanto el impacto económico en el tejido empresarial es inferior, y los costos de operación siguen siendo los mismos.

Ante esta situación, la calidad se perfila como una de las alternativas más razonables y asequibles, aunque no es una decisión fácil de tomar. En primer lugar no está garantizado que al comercializar más calidad la ocupación o las ventas del servicio aumenten en la medida de lo que se desea. En segundo lugar, una inversión en calidad también tiene un costo asociado, aunque lo contrario también puede ser muy oneroso para una empresa.

Los costos de la no-calidad son bien conocidos por todos. Son los que se producen por errores durante la realización de las tareas en la empresa. Se suelen desglosar entre los costos asociados a los fallos internos (no apreciados por el cliente pero sufridos por la empresa) y externos (donde el cliente es perjudicado directamente). Y ambos, a su vez, pueden ser de naturaleza tangible o intangible. Por ejemplo, existe un costo derivado de un fallo interno como es el de la caducidad de alimentos que no han sido utilizados por una mala gestión de stocks en un restaurante, así como otro derivado de una mala relación entre los trabajadores fruto de una mala gestión de personal. En ambos casos se detectan problemas que afectan a la calidad, en este caso entendida como alejamiento conforme a las especificaciones del proceso productivo, pero en el primer caso el costo es fácilmente asimilable a unidades monetarias, mientras que en el segundo los costos vendrán expresados en otros términos, tales como desmotivación, falta de colaboración entre compañeros, rumores, incapacidad para el trabajo en equipo, etc., lo que aleja a la empresa de la idea de producción de calidad. Por otra parte, los costos de los fallos externos tienen como protagonista al cliente: costos de indemnizaciones o reclamos, en unidades monetarias y tangibles, o costos en términos de deterioro de la imagen del establecimiento o pérdida de futuras ventas, en términos intangibles.

Por otra parte, los costos de la calidad a menudo no pueden evitarse, y además son menos conocidos. En este sentido hay que destacar que cuando un empresario se plantea relanzar con más calidad, los costos asociados a ello pueden ser más altos de los que inicialmente se piensa, tanto en términos monetarios como en una escala de esfuerzo o de tiempo. No obstante también hay que tener en cuenta que en la medida en la que se invierte en calidad se reducen los costos de la no-calidad, por lo que es necesario encontrar un punto intermedio que equilibre las necesidades del empresario y las expectativas del cliente en términos de las dos clases de costo. Cabe destacar entre los costos de la calidad aquéllos que se destinan puramente a reducir los costos de la no-calidad, llamados costos de prevención. Se traducen en los recursos económicos destinados a nuevas estructuras en la empresa, formación, adquisición y puesta a punto de nueva maquinaria, o los del propio sistema de gestión de la calidad. Además de ellos, se encuentran también los costos provenientes de controlar que los anteriores están efectivamente rebajando los costos de la no-calidad, siendo necesario para ello auditorías de calidad específicas para la empresa, sean internas o externas, o estudios sobre la satisfacción del cliente, todo lo cual genera una partida de costos llamada costos de evaluación de la calidad o también costos de inspección y control.

En definitiva, un empresario, por ejemplo, que desee incrementar la calidad con la que trabaja su empresa tendrá que decidir en función de las características de su empresa (dimensión, localización, servicios, sector, cultura, etc.) y del perfil de su cliente hasta qué punto es conveniente incurrir en costos asociados al rediseño de procesos o de puestos de trabajo, nuevas estructuras, encuestas de satisfacción o auditorías, todo ello para evitar soportar costos derivados de la no-calidad, tales como retrasos que originen insatisfacciones de clientes, gastos inesperados o incontrolados o incluso accidentes laborales.

Recomendaciones para eliminar las deficiencias del servicio

Zeithaml, Parasuraman y Berry, en su libro *Delivering Quality Service* (1990) dan algunas recomendaciones con el fin de eliminar las deficiencias que pueden suscitarse en el servicio, entre estas recomendaciones tenemos:

- Averiguar qué esperan sus clientes
- Establecer estándares adecuados de calidad en el servicio
- Asegurar que la realización del servicio cumple los estándares

- Asegurar que la comunicación interna fluye correctamente
- Asegurar que las promesas de la comunicación sean realistas.
- Asegurar que el cliente interprete lo que se quiere transmitir

Desarrollo de un sistema de información de la calidad del servicio

Existen dos enfoques que miden la calidad del servicio: soft y hard.

- El enfoque Soft.- es aquel que se recoge cuando se habla con los clientes, empleados y otros agentes relacionados con la empresa.
- El enfoque hard.- se refiere a aquellas características y actividades que pueden ser contadas, medidas y controladas a través de auditorías. Por ejemplo: cuantos minutos tienen que esperar en la línea los clientes en cierto momento del servicio, la temperatura de un determinado plato de comida, cuantos trenes llegaron tarde, etc.

Las empresas que son conocidas por un excelente servicio, combinan estos dos enfoques. Berry y Parasuraman aconsejan la utilización de múltiples métodos de investigación con diferentes grupos de clientes a lo largo de un tiempo prolongado. Entre las posibilidades metodológicas se pueden citar las siguientes:

- Análisis de quejas de los clientes
- Encuestas realizadas después de la compra (como lo realizan los hoteles)
- Encuestas continuas por teléfono o correo de los titulares de las cuentas.
- Consejo asesor de clientes que proporcionan una retroalimentación y aconsejan una mejora de la realización de servicio.
- Encuestas a los empleados para determinar las percepciones de la calidad del servicio en temas concretos.
- Entrevistas a grupos reducidos para estudiar con profundidad los aspectos cualitativos (focus group)
- La figura del comprador misterioso para medir el comportamiento individual del personal y el servicio.

- Investigaciones de mercado para comparar el desempeño de la empresa con sus competidores más cercanos.
- Recopilación de datos sobre la realización del servicio, incluyendo tiempos de espera del servicio, índices de fallas y los costos de realización.

Cada vez que una organización actúa para el cliente, este hace una evaluación consciente o inconsciente de la calidad del servicio (momento de verdad). El total de esas percepciones y de la percepción colectiva de todos los clientes, crea la imagen de la calidad de servicio que se presta.

La única forma de obtener "calificaciones altas", en las tarjetas cuestionarios del cliente, es administrar correctamente los momentos de verdad.

Una vez determinado los "momentos de verdad" que se producen en la empresa, la Gerencia no puede permitirse el lujo de ignorarlos y debe tomar las medidas necesarias para manejar o administrar adecuada e inteligentemente esos encuentros entre clientes y empleados de línea frontal.

Los estándares de servicios y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados.

Una organización de servicio óptima, motiva, entrena y ayuda al personal que da servicio para mantenerlo alerta y atender las necesidades del cliente. El personal de primera línea efectivo es capaz de enfocar su atención en el cliente, adaptándose a la situación del mismo, su marco de referencia y sus necesidades. Este sistema de entrega de servicio que respalda al personal, debe estar adaptado a servir al cliente y no a la organización.

Las facilidades físicas, políticas, procedimientos, métodos, estándares de servicios, sistema de computo (incluido puntos de venta) y el sistema de comunicaciones debe decir fuerte y claro al cliente: "este sistema está aquí para ajustarse a sus necesidades."

En la Administración del Servicio cualquier organización que trate de establecer una orientación al cliente y crear un clima que alcance la percepción y satisfacción del cliente, debe darle más poder al personal de línea frontal. Esto significa eliminar las

líneas jerárquicas de responsabilidades para responder eficientemente a las necesidades del cliente.

La administración, en este modelo, es volcada de la Oficina Ejecutiva al nivel operacional, donde cada cual debe estar capacitado para administrar su propia situación. Cuando el problema aparece, cada uno de los empleados debe tener la autoridad necesaria para determinar cuál es la acción apropiada y responsabilizarse que la acción se tome.

El trabajo debe ser manejado de arriba hacia abajo, con un amplio programa destinado a conseguir las metas de la empresa. Los Mandos Altos son ahora líderes haciendo lo necesario para que el personal tome decisiones operacionales, los Medios deben fraccionar estas metas, en objetivos menores y más concretos, que puedan ser cumplidos por el personal de línea frontal.

En esta etapa el rol de los mandos medios se transforma de administración a soporte. Estos gerentes deben convertir la estrategia global en guías prácticas, y movilizar los recursos de tal modo que el personal de línea frontal pueda conseguir los objetivos.

Esto requiere de un buen planeamiento, y de una buena dosis de creatividad y recursos administrativos. Por lo que es indispensable personal profesional bien entrenado y capaz, que domine sus funciones y tareas.

2.1.3 Administración por procesos²

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, como un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

² Gran parte de esta sección ha sido procesada a partir de la obra: “La Administración y El Control de la Calidad” Evans & Lindsay, 4ta Edición, 2001.

La Administración por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Esto comprende el diseño control y mejora de los procesos del negocio, mediante la aplicación de técnicas de administración de los procesos los cuales deben ser repetibles y medibles.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinares trabajando sobre el proceso
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra como se crea valor en la organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la

gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

Tomando en cuenta que todo trabajo es un proceso o parte de un proceso, entonces todo producto y servicio es producido a través de procesos. Por lo tanto, si una organización desea mejorar la calidad de sus productos y servicios, el punto de partida es la optimización de procesos.

La clave está en la búsqueda de mejor información para la toma de decisiones, el mejoramiento de los Procesos y el desarrollo de los Recursos Humanos para cumplir los Objetivos.

Estos procesos los podemos clasificar en dos grandes grupos:

Procesos centrales.- son aquellos que impulsan la creación de bienes y servicios que son determinantes para la satisfacción del cliente y que tienen un efecto en las metas estratégicas de una organización.

Procesos de apoyo.- son determinantes para la operación de un negocio, pero en general no agregan valor directamente al producto o servicio.

En todos los planos que caracterizan una unidad económica (con o sin fines de lucro), Organización, Procesos, Actividades Individuales aparece como imprescindible que se establezcan en cada uno de ellos:

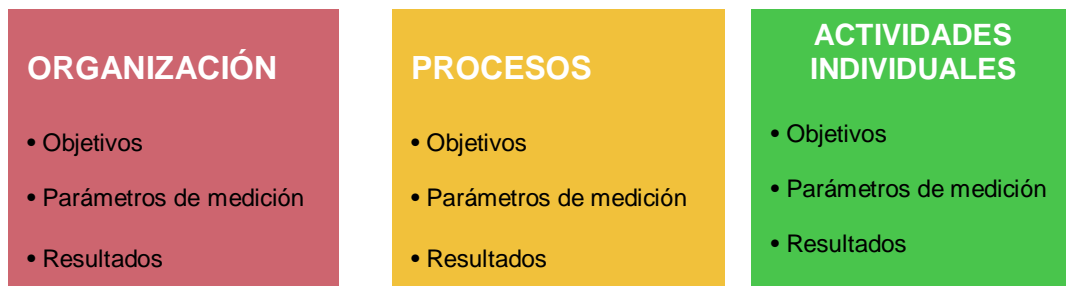
- Objetivos
- Parámetros de Medición (medidas estratégicas)
- Resultados (logro cuantificado).

Objetivos

La redacción de las respectivas Visión y Misión para las organizaciones es necesaria para marcar la orientación del negocio. Además esta transmisión escrita supera a las imperfectas transmisiones orales cuando es cuestión de integrar a nuestros colaboradores a un conjunto de ideas.

La determinación de Objetivos ya no solo alcanza aquellos genéricos (planes, presupuestos), ahora también se detallan Objetivos para los Procesos y las Actividades Individuales de los Recursos Humanos.

Cuadro N° 2: Determinación de objetivos



Fuente: The performance Group

Para esto se pueden utilizar varias herramientas y metodologías sin embargo una que brinda objetividad y simpleza, tanto por su estructura como por su integralidad es el enfoque de Balanced ScoreCard, el cual se analiza a continuación:

Balanced ScoreCard (BSC):

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. Puede entenderse como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Así mismo, sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los objetivos e indicadores. Es muy posible que de acuerdo a las características propias de cada negocio puedan existir incluso más perspectivas, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas a continuación:

Perspectivas del Balanced Scorecard

- Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

- Perspectiva del cliente.

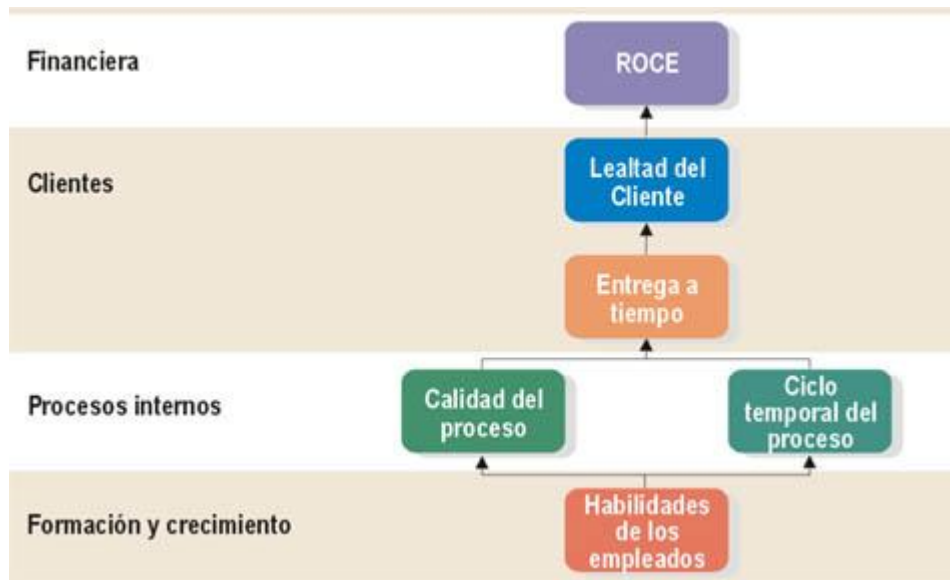
Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

- Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa.

- Perspectiva de formación y crecimiento.

Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional las cuales normalmente son intangibles pero esenciales.

Gráfico N° 2: Estructura de las cuatro perspectivas del BSC

Fuente: Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC. Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

Parámetros de Información y medición:

Una vieja frase dice: "no se puede mejorar aquello que no se puede o no se quiere medir". Para tomar decisiones que hagan avanzar las metas generales organizacionales de cumplir o exceder las expectativas del cliente y de un uso productivo de recursos limitados, las empresas necesitan buena información de cliente y mercados, de su rendimiento financiero, de la eficiencia de los recursos humanos, del desempeño de los proveedores, de la calidad de los productos y servicios y de otros factores claves.

Esta información se deriva del análisis de los datos, los mismos que provienen de la medición, que es el acto de cuantificar las dimensiones del desempeño de los productos, servicios, procesos y otras actividades del negocio. Las medidas e indicadores se refieren a la información numérica que resulta de la medición.

En el caso de los servicios ejemplos de mediciones podrían ser el porcentaje de pedidos surtidos con exactitud, el tiempo para surtir el pedido de un cliente, entre otros.

Sin embargo, obtener demasiados datos puede ser tan malo como no tener ninguno lo importante es obtener la información correcta.

Sobre este tema Osborne y Gaebler (en su libro “Reinventing Government” 1992) hacen tres observaciones importantes:

1. Si usted no mide los resultados, no podrá saber cuál es la diferencia entre éxito y fracaso.
2. Si usted no puede ver el éxito, no le será posible premiarlo; y si usted no puede premiarlo, posiblemente estará premiando el fracaso.
3. Si usted no puede reconocer el fracaso, no lo podrá corregir.

Los datos y la información dan apoyo al análisis en los tres niveles de calidad es decir en lo individual, en el proceso y en lo organizacional.

Así, para los individuos, los datos dan información en tiempo real para identificar causas asignables de variaciones, determinar las causas raíz y llevar a cabo acciones correctivas, según se requiera.

En el nivel de procesos, los datos del rendimiento operativo, como tiempos de ciclo o medidas de productividad, ayudan a los gerentes a saber si están haciendo trabajo correctamente, si están utilizando los recursos con eficiencia y si están mejorando. Esta información es generalmente acumulada, por ejemplo informes semanales sobre desperdicio, datos sobre quejas de clientes obtenidos de representantes de servicio al cliente, o datos de ventas entre otros.

En el nivel organizacional, los datos de calidad y desempeño operativo de todas las áreas de la empresa, junto con datos relevantes financieros, de mercados, de recursos humanos y de proveedores, forman la base para la planeación estratégica y la toma de decisiones.

Una buena administración de datos y de la información proporciona muchos beneficios entre los que podemos encontrar:

- Ayuda a la empresa a saber que los clientes están recibiendo niveles apropiados de servicio, ya que se utilizan indicadores para medir los atributos del mismo.
- Proporcionan retroalimentación concreta a los trabajadores para que verifique su progreso.
- Establecen una base para premios y reconocimientos.
- Proporcionan una manera de evaluar el progreso y señalan la necesidad de acciones correctivas.
- Reducen los costos de operación a través de una mejor planeación y de acciones de mejora.

Las medidas e indicadores de desempeño se orientan hacia las estrategias del negocio y se actúa sobre ellas, es decir dan los fundamentos necesarios para la toma de decisiones al nivel en el cual se aplican. Por este motivo estas medidas e indicadores deberán representar los factores más importantes que predigan la satisfacción del cliente y el desempeño del negocio. Los buenos indicadores deben ser fáciles de comprender y de interpretar, deberán proveer una ayuda real para la toma de decisiones y permitir análisis comparativos.

En resumen podemos decir:

¿Qué es medición de desempeño?

Uno de los objetivos principales de las compañías de hoy en día es producir mejor y más rápido con menos. La medición de desempeño es una herramienta fundamental para ello, ya que provee a los tomadores de decisiones la información indicada, en el momento indicado, para identificar qué es lo que anda bien, qué anda mal y cómo solucionarlo.

¿Qué es en sí medición de desempeño?

Medición de desempeño, es la medición del funcionamiento de una empresa y del rendimiento efectivo. Consiste en tomar parámetros de medición

correctamente para diferenciar lo rentable de lo no rentable dentro de los procesos productivos y administrativos.

¿Qué hacer con la información obtenida?

Es importante establecer una jerarquía de mediciones y establecer quiénes van a recibir y analizar la información, ya que la información suele tener valor a través de un tiempo determinado. Y finalmente es necesario crear un mecanismo donde aparezca la información rápida y accesiblemente, por ejemplo por medio de gráficos y cuadros (tableros).

¿Qué se obtiene con la medición de desempeño?

Una vez puesto en funcionamiento el sistema, se empieza a tener noción de dónde están los problemas en los Procesos y tomar las correctas y conscientes decisiones para aumentar la rentabilidad.

Principales prácticas en la administración de procesos

Evans y Lindsay en su libro “Administración y control de la calidad” mencionan como las prácticas de administración de procesos de mayor importancia son las siguientes:

- Traducción de las necesidades del cliente en requerimientos de diseño de productos y servicios.
- Asegurarse de que se incorpora la calidad en los productos y servicios utilizando herramientas apropiadas de ingeniería y estadística.
- Una administración eficaz del proceso de desarrollo del producto o servicio.
- Definición y documentación de los procesos centrales y de apoyo.
- Administración de las relaciones con proveedores y asociados.
- Control de la calidad y del desempeño operativo de todos los procesos clave del negocio.
- Mejorar continuamente los procesos mediante el uso de procedimientos sistemáticos de marketing y reingeniería.

Los resultados de los procesos de servicio no están tan bien definidos como los productos manufacturados pues estos comprenden una mayor interacción con el cliente lo que si bien permite mayor retro alimentación de él al mismo tiempo demanda mayor exactitud en la prestación del servicio y los tiempos de reacción deben ser muy cortos para poder satisfacer al cliente.

Es por este motivo que los diseñadores de procesos de servicio deben concentrarse en hacer las cosas bien desde la primera vez, minimizando las complejidades del proceso y haciendo que el proceso sea inmune a errores humanos involuntarios, particularmente durante la interacción con el cliente.

En los servicios que tienen una intensidad de interacción baja en lo que respecta mano de obra, es importante la impresión que recibe el cliente de instalaciones, procesos y procedimientos físicos. Las organizaciones con este tipo de servicio deben poner especial cuidado en escoger y mantener equipo confiable y fácil de utilizar.

Conforme las empresas elevan los niveles de contacto e interacción, el comportamiento apropiado del personal se vuelve cada vez más importante. De esta manera, conforme se incrementa la intensidad de interacción de la mano de obra, las diferencias entre individuos son de mayor importancia; sin embargo, los elementos del comportamiento personal y del juicio personal seguirán siendo relativamente poco importantes.

Por otra parte cuando ciertas empresas por la naturaleza de su servicio deben incrementar el grado de personalización, el juicio profesional se convierte en el factor más importante en la percepción por parte del cliente de la calidad del servicio. En servicios que requieren altos grados de calidad de instalaciones, comportamiento del personal y juicio profesional se deberá buscar el equilibrio de estos tres factores de tal manera que el cliente perciba un servicio de calidad integral.

Pese a esto, las normas de servicio son inherentemente más difíciles de definir que las especificaciones de manufactura. Pues se requiere una profunda investigación de las necesidades y actitudes del cliente en lo que se refiere a oportunidad, consistencia, precisión y otras necesidades propias de cada servicio. Por lo tanto la meta del servicio

generalmente es “más pequeña es mejor”; es decir, el verdadero estándar del servicio es *cero defectos* y cualquier otro estándar debe considerarse como provisional o como una meta únicamente.

Las mejoras en costo y calidad a menudo dan como resultado la simplificación de los servicios. Se debe diseñar un servicio de manera que pueda ser brindado eficientemente, con los niveles más elevados de calidad.

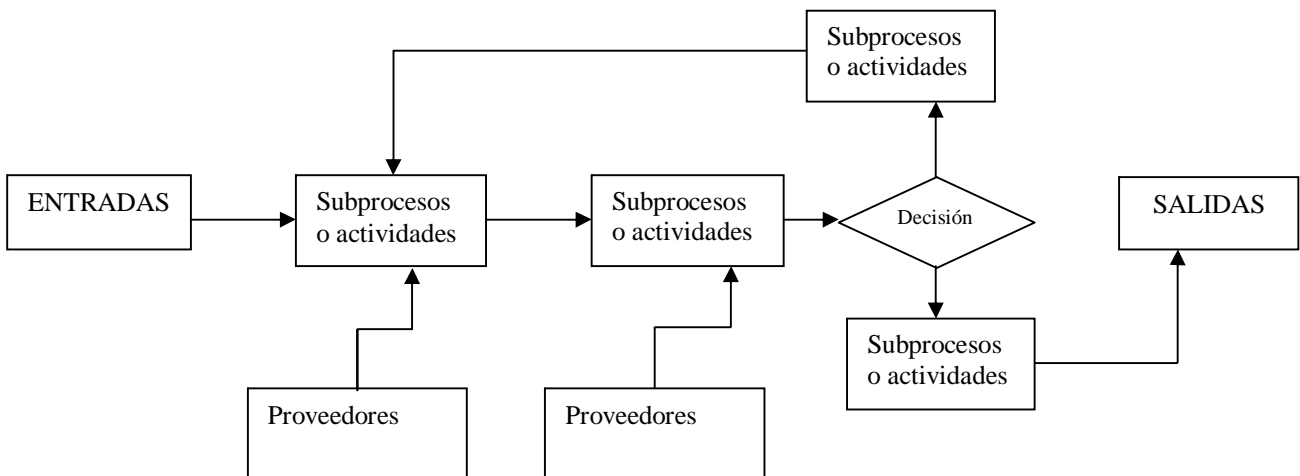
Herramientas para la mejora de los procesos

Conocidas por los japoneses como las siete herramientas de control de calidad, están diseñadas de manera sencilla de tal manera que puedan ser utilizadas por trabajadores de todos los niveles, éstas ofrecen una manera simple y objetiva de analizar, buscar causas y plantear soluciones a distintos problemas.

Estas Herramientas son:

- Diagramas de flujo.- para comprender que problemas tiene una empresa o un área específica primero se debe determinar cómo funcionan el o los procesos y que se supone deben hacer. Al definir claramente un proceso, todos los involucrados llegan a un entendimiento común y no pierden tiempo reuniendo datos no relevantes. Por lo general un diagrama de flujo ayuda en la comprensión de los procesos y sus posibles problemas.

Estos diagramas se desarrollan mejor haciendo que las personas involucradas en el proceso (empleados, supervisores, gerentes y clientes) lo elaboren, pues así se dan cuenta de que papel desempeñan en el proceso, quienes son sus proveedores y quienes sus clientes.

Gráfico N° 3: Diagrama de flujo

Fuente: La Administración y El Control de la Calidad” Evans &Lindsay

- Hojas de verificación.- para generar una información útil a partir de datos básicos recolectados por cualquier tipo de formulario, generalmente es necesario algún tipo de procesamiento posterior. Las hojas de verificación son un tipo especial de formulario de recolección de datos en que los resultados pueden interpretarse sobre el formulario, de manera directa, sin procesamiento adicional.

Un ejemplo básico de hoja de verificación podría ser la aplicada en servicios con varias tarifas definidas, como el que se muestra a continuación:

Cuadro N° 3: Hoja de verificación

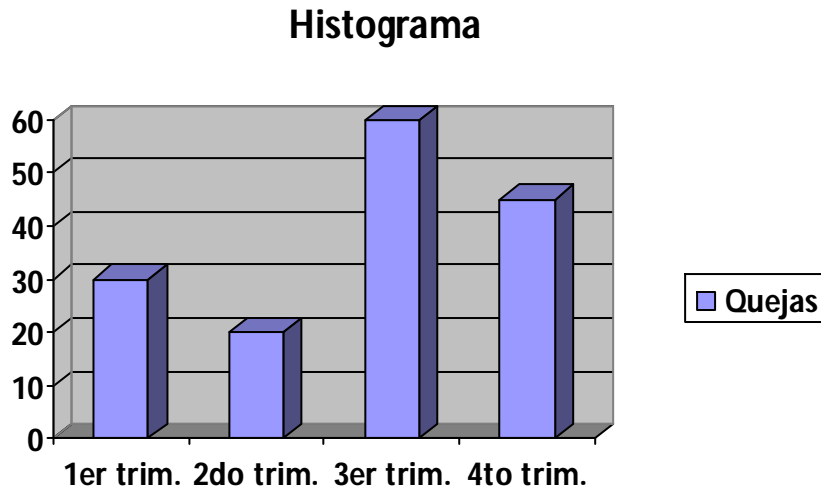
TARIFA	TOTAL NUMERO DE VENTAS POR TARIFA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
100	X	X	X							
150	X	X	X	X	X	X				
200	X	X	X	X						
250	X	X								

Fuente: La Administración y El Control de la Calidad” Evans &Lindsay

- Histogramas.- presentan gráficamente las variaciones de un conjunto dado de datos. Muestra la frecuencia o cantidad de observaciones con un valor particular, o dentro de un grupo especificado.

Utilizando un histograma, se puede observar con claridad la forma de distribución de los datos y se hacen aparente patrones que resultarían difíciles de observar en una tabla ordinaria de números.

Grafico N° 4: Histograma

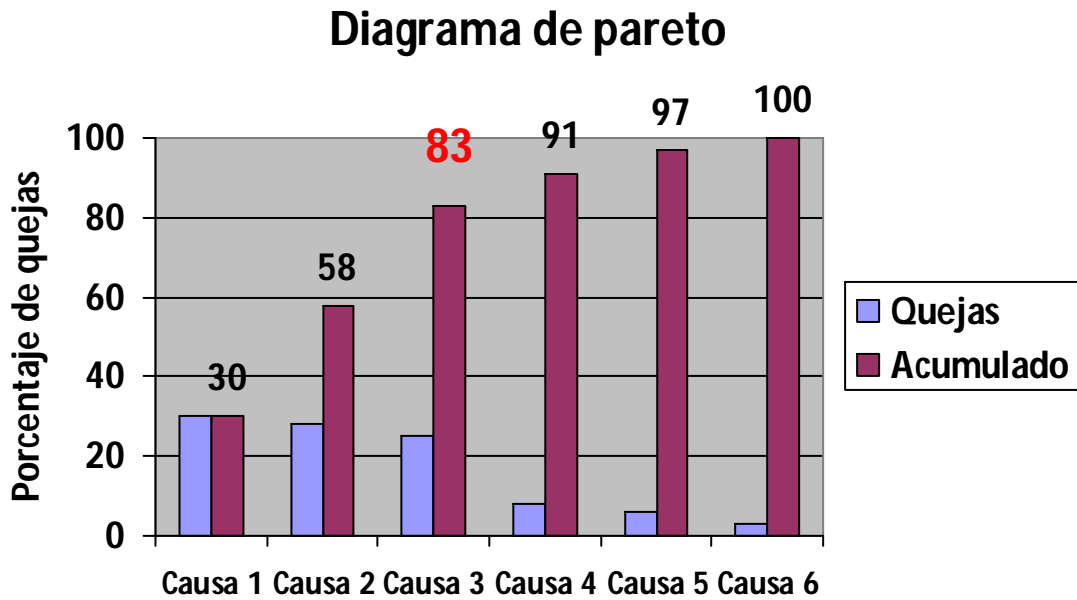


Fuente: La Administración y El Control de la Calidad” Evans & Lindsay

- Diagramas de Pareto.- este principio fue detectado por Joseph Juran en 1950. Encontró que la mayor parte de los efectos eran resultado de solo unas cuantas causas. Y nombró esta técnica en honor a Vilfredo Pareto (economista italiano) que descubrió que en Milán el 85% de la riqueza estaba en propiedad de apenas el 15% de las personas.

Un diagrama de Pareto es un histograma de datos, ordenado desde los de frecuencia más elevada hasta los de más baja. A menudo en el histograma también se dibuja una curva de frecuencia acumulada esto muestra con claridad la magnitud relativa de los defectos y puede utilizarse para identificar oportunidades de mejora.

Gráfico N° 5: Diagrama de Pareto

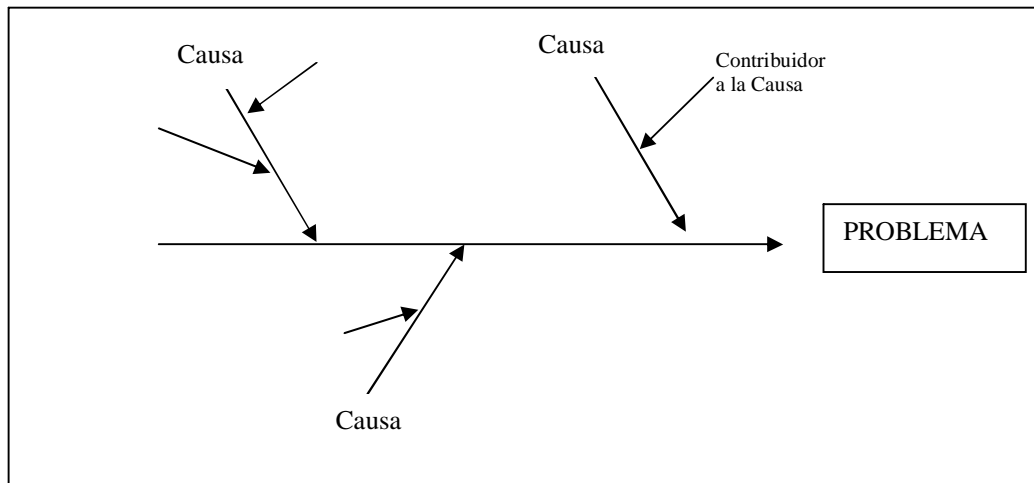


Fuente: La Administración y El Control de la Calidad” Evans &Lindsay

Como se puede observar en la grafica las tres primeras causas suman el 83% de las quejas, por ende estas causas deberán ser la primeras en ser atacadas si se quiere mejorar la satisfacción del cliente en forma significativa.

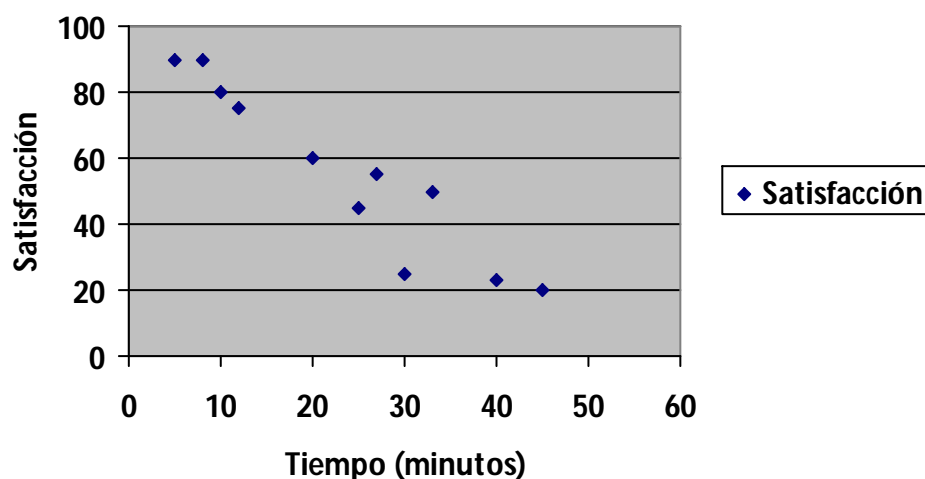
- Diagramas de causa efecto.- conocido también como espina de pescado, fue presentado por Kaoru Ishikawa, es un método gráfico simple de presentar una cadena de causas y efectos, y de ordenar las causas y organizar las relaciones entre variables.

En su estructura general un diagrama de causa efecto consta de una línea horizontal en la cual se lista un problema, hacia esta línea horizontal apuntan diferentes ramas que representan posibles causas, también existen ramas que apuntan hacia las causas y que son contribuidores de las mismas. Esta herramienta identifica las causas más probables de un problema, de manera que se pueda llevar a cabo una recolección posterior de datos y análisis de los mismos.

Gráfico N° 6: Estructura general del diagrama de causa y efecto

Fuente: La Administración y El Control de la Calidad” Evans & Lindsay

- Diagramas de dispersión.- Aunque no son un análisis estadístico riguroso, a menudo indican relaciones importantes entre variables, por ejemplo en el proceso de check in de un hotel se cree que el aumento de quejas de los clientes se debe al tiempo de espera entre su arribo al hotel y la entrega de la habitación, para esto en hotel realiza una recolección de datos con los clientes para observar la relación que tienen el tiempo de espera para recibir una habitación y la satisfacción del cliente. Los resultados se expresan en el siguiente gráfico de dispersión.

Gráfico N° 7: Diagrama de Dispersión**Diagrama de dispersión**

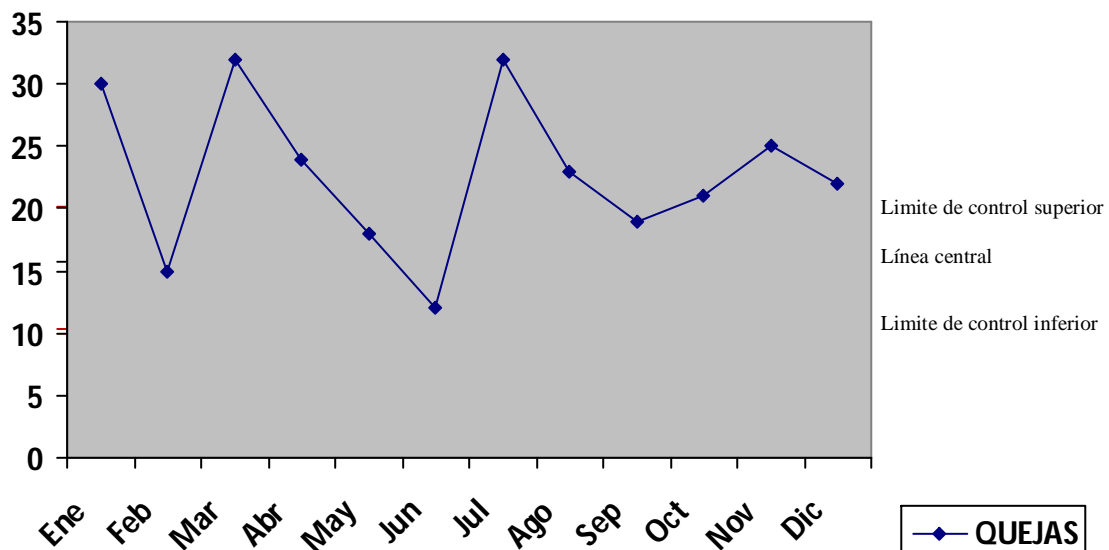
Fuente: La Administración y El Control de la Calidad” Evans & Lindsay

Este diagrama muestra que el tiempo de espera para recibir una habitación en el proceso de check in de un hotel afecta directamente la satisfacción del cliente, en este caso el departamento de calidad conjuntamente con el departamento de recepción deberán buscar las medidas más adecuadas para mejorar la satisfacción del cliente, así como buscar otras posibles causas.

- Gráficas de control.- son graficas lineales en las que se van trazando datos a lo largo del tiempo. El eje vertical representa la medición y el eje horizontal la escala de tiempo, además en estas gráficas se colocan dos líneas horizontales conocidas como límites de control superior e inferior. Estos límites se seleccionan estadísticamente de manera que exista una elevada probabilidad (por lo general cerca del 0,99), si el proceso está bajo control, que los puntos o datos caigan dentro de estos límites. Si lo valores de muestra caen fuera de los límites de control o si en la gráfica ocurren patrones no aleatorios, entonces algunas causas especiales pudieran estar afectando al proceso; este no es estable. En este caso se deberán buscar las causas de dicha inestabilidad y planear acciones correctivas.

Gráfico N° 8: Gráfica de control

Estructura de una grafica de control



Fuente: La Administración y El Control de la Calidad” Evans &Lindsay

Modelaje de Procesos

Los Procesos son también analizados en forma estática y dinámica gracias a herramientas de Modelaje que reemplazan a los viejos y dificultosos Diagramas de Flujo.

Las técnicas actuales permiten tener siempre presente los costos de las Actividades o conjunto de Actividades comprendidos. También poseen un enorme poder para realizar simulaciones o supuestos.

Esto permite analizar en detalle todos nuestros Procesos (administrativos y productivos) para detectar cuellos de botella, capacidades ociosas y tener claramente en cuenta los costos totales que significa ese subconjunto de Actividades.

Este análisis también permite comprender los "cortocircuitos" que se producen entre diferentes sectores o personas que trabajan para el mismo Proceso.

Todo lo conversado hasta ahora, para tener el poder de cambiar el contexto, debe transformarse en un conjunto de prácticas organizacionales efectivas.

2.1.4 Gestión de la Calidad Total³

Es llamada también Gerencia de la Calidad Total o el TQM (Total Quality Management). Es una práctica gerencial para el mejoramiento continuo de los resultados en cada área de actividad de la empresa y en cada uno de los niveles funcionales, utilizando todos los recursos disponibles y al menor costo. El proceso de mejoramiento se orienta hacia la satisfacción completa del consumidor, considerándose al recurso humano como el más importante de la organización.

Los principios de la calidad total (el enfoque al cliente, el hacer participar a todos y una mejora continua) son simples de comprender y representan sentido común. Sin

³ Gran parte de esta sección ha sido procesada a partir de la obra: "La Administración y El Control de la Calidad" Evans & Lindsay, 4ta Edición, 2001.

embargo muchas empresas han experimentado grandes dificultades en la implementación de la calidad total resultantes de algunas malas interpretaciones, por ejemplo, la calidad total significa hacer muchas cosas, recolectar datos u organizar equipos o que solo es aplicable a grandes empresas. Aunque es cierto que una estrategia de calidad total requiere cambios significativos en el diseño, procesos y cultura de una organización.

Existen dos razones básicas para que las empresas opten por el camino de la calidad total:

1. Apoyándose en la calidad total una empresa reacciona a la competencia, que representa una amenaza a una supervivencia redituable.
2. La calidad total es una oportunidad de mejorar

Cuando algo amenaza su supervivencia, una empresa lleva a cabo los cambios con mayor facilidad, en estas circunstancias generalmente las organizaciones implementan con eficacia la calidad total. Cuando no existe una crisis, las empresas por lo general encontrarán más dificultades para el cambio. Esta resistencia se refleja en la idea de “si no está roto, no lo arregle”.

Para implementar la calidad las empresas han utilizado una diversidad de procedimientos; muchos de estos son unidimensionales, por ejemplo refuerzan el uso de herramientas de calidad, como el control estadístico de procesos para una pequeña parte de la organización, otras se deciden por un método de reducción de problemas mediante círculos de calidad y otros procedimientos en equipo, otra alternativa podría ser destacar el diseño. Todas estas empresas conseguirán alguna mejora, pero dado que no se ha involucrado a toda la organización, el éxito será limitado.

La calidad total requiere un esfuerzo total, es un cambio total en la manera de pensar, no un nuevo juego de herramientas. Es fácil enfocarse en herramientas y técnicas, lo difícil es comprender y conseguir el cambio en las actitudes y comportamientos humanos que son necesarios.

El mayor peligro que existe es no comprender a profundidad y la tendencia a imitar a terceros. Se debe comprender que el mejor modelo de la calidad total podría no

ajustarse bien a la cultura de una empresa, es así que, las empresas de mayor éxito han desarrollado sus propios procedimientos únicos, que se ajustan a sus propios requerimientos.

Un prerrequisito para la implementación de la calidad total es una cultura corporativa que permita el cambio. Entiéndase por cultura corporativa, un sistema de valores de la empresa y su conjunto de principios guía. La cultura se refleja en las políticas y acciones administrativas que practica una empresa; estas acciones ponen en movimiento a la cultura. Por lo tanto, conforme dentro de una organización se utilizan de manera rutinaria las prácticas de la calidad total, su personal aprende a creer en los principios; entonces pueden ocurrir cambios culturales.

Que una cultura de calidad total se desarrolle depende de:

- Liderazgo en la gerencia general
- Un enfoque claro y frontal en el cliente
- Una mejora sistemática de todas las prácticas del negocio
- Descentralización de la responsabilidad y de la toma de decisiones
- Eliminación de las barreras organizacionales
- Mejoras vinculadas a los objetivos de la empresa
- Reorientación de los sistemas de incentivos y medición.

La infraestructura organizacional, representada por los sistemas y prácticas gerenciales de una organización, es vital para una implementación exitosa de la calidad total. El diseño de una infraestructura eficiente requiere:

1. Comprender las mejores prácticas
2. Un consistente sistema de aseguramiento de la calidad orientado a los procesos
3. Un proceso de evolución continua hacia prácticas de administración de alto rendimiento.

Una estrategia de calidad de éxito necesita adecuarse a la cultura de la organización existente, ni existe una fórmula mágica que funcione para todos por igual.

Un estudio de los ganadores del premio Baldrige de calidad concluyó que cada uno de ellos tiene un motor único de calidad que impulsa las actividades, estos motores no

indican que se deben ignorar los demás aspectos de la calidad total; lo que hacen es personalizar el esfuerzo de la calidad en relación con la cultura organizacional y le da enfoque.

Varios análisis sugieren que una organización que desea generar cambios primero debería comenzar con una autoevaluación crítica de donde está. Esta autoevaluación debería al menos abordar lo siguiente:

- Participación y liderazgo por parte de la gerencia.- ¿hasta qué punto están involucrados todos los niveles de la gerencia?
- Diseño de productos y procesos.- ¿satisfacen los productos o servicios las necesidades del cliente? ¿están diseñados estos productos o servicios para una fácil fabricación o elaboración?
- Control de los productos o servicios.- ¿está instalado un consistente sistema de control, centrado en la prevención de los defectos antes de hecho, en vez de su eliminación de defectos o resolución de quejas después de fabricado el producto o brindado el servicio?
- Comunicación con los clientes y proveedores.- ¿todos comprenden quién es el cliente? ¿hasta qué grado se comunican clientes y proveedores entre sí?
- Mejora de la calidad.- ¿hay instalado un plan de mejora de la calidad? ¿Qué resultados han conseguido?
- Participación de los empleados.- ¿están involucrados activamente todos los empleados en la mejora de la calidad?
- Educación y capacitación.- ¿qué se hace para asegurar que todos entienden su puesto de trabajo y tienen la habilidad necesario para desarrollarlo? ¿están capacitados los empleados en las técnicas de mejora de la calidad?
- Información sobre la calidad.- ¿de qué manera se reúne y utiliza la retroalimentación sobre los resultados de la calidad?

Cabe recalcar que existen muchos instrumentos de autoevaluación que pueden servir y ajustarse a diferentes organizaciones.

Existen tres actores clave para la implementación de la calidad total son la gerencia general, la gerencia o cargos medios y la fuerza de trabajo.

- Gerencia general.- si los gerentes generales comprenden que la administración de la calidad es simplemente buena administración del negocio, entonces es menos probable que encuentren conflictos es su implementación.

Las responsabilidades de los gerentes generales en cuestión de calidad incluyen tareas como:

1. Asegurarse de que la organización se enfoca en las necesidades del cliente.
 2. Hacer descender en cascada la misión, visión y valores de la organización en todos los niveles.
 3. Identificar los procesos vitales que necesitan atención y mejora.
 4. Identificar los recursos e intercambios que deben hacerse para proporcionar fondos a la actividad de la calidad total.
 5. Revisar los avances y eliminar cualquier barrera que sea identificada.
 6. Mejorar los macro procesos en los cuales esta involucrados, tanto para mejorar el desempeño del proceso como para demostrar su capacidad de utilizar herramientas de calidad para la solución de problemas.
- Gerencia media.- el papel de los mandos medios en la creación y mantenimiento de una cultura de calidad total es vital. Los gerentes medios mejoran los procesos operativos, que son los cimientos de la satisfacción del cliente.

La transformación de los mandos medios en agentes de cambio involucra: }

1. Empowerment: deben ser responsables del desempeño de la organización en el cumplimiento de los objetivos.
2. Creación de una visión común de excelencia.- esta visión se transforma factor vital del éxito que describen áreas clave de desempeño relacionadas con la satisfacción de los clientes.
3. Nuevas reglas para jugar el juego organizacional.- deben generar un espíritu de trabajo en equipo y empatía organizacional.
4. Implementación de un proceso de mejora continua.- el cual deberá mejorar los sistemas y procesos operativos.

5. Desarrollo y conservación de los mejores ejecutantes.- los gerentes medios deben identificar y desarrollar a los futuros líderes.

- Fuerza de trabajo.- si la calidad total no ocurre en el nivel de la fuerza de trabajo, no ocurrirá de ninguna manera. Para lograr esto se requiere de propiedad, la cual se basa en la creencia de que lo que es bueno para la organización es también bueno para el individuo y viceversa.

Un mayor grado de propiedad requiere que la organización comparta la información con la fuerza de trabajo, y un compromiso en relación con ésta; tanto en los tiempos buenos como en los malos.

Así pues, calidad total es algo que lo abarca todo, tanto en procesos como en áreas y sectores. Calidad total implica un compromiso ético con la excelencia, lo cual significa un fervor por la mejora continua de los productos y procesos.

Es imposible generar calidad hacia fuera de la empresa, sin generar primeramente calidad hacia dentro de la misma. Mejorar el liderazgo, la capacitación, los procesos productivos, los sistemas de prevención y evaluación, la contratación y dirección del personal, la seguridad y la comunicación interna, son algunos de los factores cruciales para que la empresa sea altamente competitiva y pueda superar a sus oponentes. Sólo generando la excelencia interna es factible posicionarse en la mente de los usuarios como un oferente de productos y servicios con alto valor agregado.

Sin embargo una vez que una organización toma el camino de la calidad total la conservación de la misma requiere de comprender la razón por la cual algunas organizaciones fallan en este intento y tener la habilidad de convertirse en una organización de aprendizaje.

Algunos de los errores más comunes que se encuentran en las diferentes organizaciones son:

- La calidad total se considera como un programa y no se la toma como una filosofía integral.
- No se obtienen resultados a corto plazo, lo que hace que la gerencia y los accionistas

pierdan interés.

- El proceso de calidad total no está impulsado por un enfoque al cliente y no consta de apoyo de la gerencia general.
- La estructura organizacional existente bloquea el cambio, a través de sistemas, políticas y procedimientos rígidos y caducos.
- Las metas establecidas son a muy corto plazo y con un alcance muy limitado.
- La cultura organizacional es impulsada por el miedo, presupuestos, programas o burocracia, lo que impide el empoderamiento dentro de la organización.
- La capacitación no concuerda con la estrategia y las necesidades del negocio.
- El enfoque es principalmente a los productos y no a los procesos.
- Existe demasiada información en la organización independientemente de la importancia de la misma.

Por otra parte las organizaciones deben seguir aprendiendo y adaptándose a los entornos cambiantes, esto les permitirá ser eficientes y estar a la vanguardia de la calidad y la innovación dentro de su ámbito de acción.

Es por ello que volvemos a subrayar que cuando se trata de Calidad Total se hace referencia a todos y cada uno de los aspectos de la organización.

De nada sirve tener el mejor producto sino se dispone de la mejor distribución o de la mejor atención al público. De qué sirve disponer de un buen diseño sino se cuenta con buenos procesos de producción y excelentes proveedores de insumos. Generar el mejor producto a un costo que no pueda ser sufragado por el mercado tampoco servirá de mucho.

Calidad implica tomar en consideración los deseos y necesidades de los consumidores, internos (a los efectos del proceso) y externos (en cuanto a los productos y servicios ofrecidos). También significa la mejora continua. Y ésta mejora continua no acepta la falta de adecuación a las nuevas demandas. Por ello es que la mejora continua hace a la calidad total.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1 Historia De La Hotelería

Desde la prehistoria, el hombre ha tenido necesidad de desplazarse con fines comerciales y de intercambio, por lo que ha necesitado alojarse en diversos puntos geográficos, en este tiempo, se intercambiaba el hospedaje por mercancías.

Siglos después, en los caminos fueron surgiendo una serie de posadas en las que el viajero podía alojarse con sus caballos y comer a cambio de dinero. Estos establecimientos se caracterizaban por las precarias condiciones sanitarias que ofrecían, ya que solían alojar a los huéspedes en los establos junto con el ganado. A la vez, se les ofrecía servicio de comidas.

Pero es a raíz de la Revolución Industrial, cuando los medios de transporte experimentan una vertiginosa evolución, que las personas empiezan a desplazarse masivamente de un lugar a otro.

En un principio, los viajes están destinados sólo a comerciantes y a las clases más adineradas, que empiezan a salir de vacaciones fuera de sus ciudades y exigen unos establecimientos de acorde a sus posibilidades. Y para que todo esto sea posible, es necesario el surgimiento de una serie de establecimientos donde los viajeros puedan comer y pernoctar, es el nacimiento de la hotelería propiamente dicha.

En un principio surgen hoteles y restaurantes de lujo al alcance de las clases acomodadas que cobran unas tarifas que son imposibles de pagar para los demás, pero con el surgimiento de la sociedad del bienestar, comienzan a surgir otros lugares más modestos y al alcance de todos los bolsillos.

La evolución ha sido tan espectacular que actualmente casi todas las personas que viven en países desarrollados tienen acceso a viajar y alojarse en

establecimientos dignos, lo que ha dado lugar a la creación de una de las industrias más poderosas del mundo: el turismo que está íntimamente relacionado con la hotelería.

Hoy podemos encontrar en cualquier sitio establecimientos hosteleros de todo tipo y la competencia del mercado es tan fuerte, que ha repercutido en que las tarifas se hayan ido abaratando en beneficio de los usuarios. Se trata de un sector que da trabajo a una gran parte de la población.

Hotelería:

Es la Industria que se ocupa de proporcionar a los clientes alojamiento, comida y otros servicios, mediante pago.

Tipos De Hoteles⁴

Existen hoteles de diversos tipos atendiendo a sus instalaciones y al entorno en que se encuentran:

Hoteles de ciudad o urbanos

Son los hoteles situados en las ciudades normalmente en los centros históricos, zonas comerciales o de negocios. Ofrecen todo tipo de niveles y se orientan tanto al turismo como al alojamiento en los desplazamientos de negocios. Generalmente son funcionales y los orientados a clientes de negocios, suelen contar con instalaciones como salas de conferencias y "Business Center".

Existe una amplia gama de establecimientos hoteleros repartidos por todas las ciudades del mundo y los hay para todos los gustos y de acuerdo a las capacidades económicas de las personas.

Algunos de estos hoteles se han construido pensando en personas que buscan disfrutar tanto servicios de habitación, instalaciones deportivas y toda clase de

⁴ “Introducción al Turismo”, Amparo Sancho, OMT

detalles que llenen las expectativas del turista, así como restaurantes de alta cocina.

También existen opciones para personas que solo buscan pasar una noche tranquila y con comodidades a un menor costo pero con todas las atenciones que merece el turista.

Los hoteles de la ciudad están enfocados básicamente para el turista que estará por un corto periodo de tiempo, estos turistas son en su mayoría personas que viajan por motivos de negocios, también podemos incluir los grupos de deportistas que se desplazan hacia algún torneo, esto ha producido un cambio muy grande en el tipo de ofertas que se hacen a estos viajeros, ahora mismo se venden los tiques en una especie de paquete donde por un precio muy favorable tendrán un servicio completo de tiques y alojamiento.

Hoteles de Aeropuerto:

Están situados en las proximidades de los principales aeropuertos, especialmente cuando están alejados de los centros urbanos a los que sirven. Su principal clientela son pasajeros en tránsito o de entrada salida sin tiempo suficiente para desplazarse a la ciudad y tripulaciones de las líneas aéreas. Las estancias suelen ser muy cortas. Se han hecho populares por su cercanía a los aeropuertos y porque adaptan sus servicios a la clientela, sobre todo, ejecutiva.

Hoteles de playa

Están situados en las proximidades de las principales playas. Su clientela es casi exclusivamente de turismo masivo gestionado por operadores aunque no faltan pequeños establecimientos dedicados a turismo individual. Las estancias suelen ser de varios días.

Estos hoteles en su mayoría pertenecen a grandes cadenas hoteleras que generan ingresos y beneficios para las comunidades donde se construyen.

Hoteles de Naturaleza:

Están situados en las proximidades de parajes naturales de interés como parques naturales, reservas y áreas protegidas. Las estancias suelen ser de varios días.

El turismo ecológico es una de las actividades que está creciendo por la variedad de atractivos que la naturaleza y las costumbres que los habitantes nos brindan, por este motivo estos hoteles brindan servicios orientados a estas actividades. Cabe recalcar que uno de los principales factores de estos Hoteles es su respeto hacia la naturaleza mediante prácticas y políticas que intentan reducir los impactos ambientales al máximo.

Hoteles-apartamento o Apart-hoteles:

Son establecimientos que por su estructura y servicio disponen de la instalación adecuada para la conservación, instalación y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento y normalmente las estadías son de varios días.

Hoteles familiares

Son establecimientos de tamaño pequeño que se caracterizan por una gestión familiar para viajeros que proporciona servicios de restauración y alojamiento.

Hoteles posada u Hostal

Una posada es un establecimiento para viajeros que proporciona servicios de restauración y alojamiento. Algunas son muy antiguas. Donde el pago es menor a la de un hotel común.

Hoteles-balneario

Hospedaje situado dentro de unas instalaciones balnearias dedicadas a los baños públicos o medicinales. Tienen un índice de estancia medio oscilando entre varios días y pocas semanas.

Motel de carretera

Son establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancia de corta duración. Se encuentra fuera del núcleo urbano o como mínimo en las afueras de los mismos próximos en grandes vías de comunicación. Suelen tener señalización vial indicando el acceso por carretera que suele tener facilidad para el cambio de sentido. Este acceso suele ser independiente del peatonal. Normalmente son inmuebles por lo general de una ó dos plantas en cuya planta la superior sería de alojamiento y la inferior el garaje. Tienen un bajo índice de estancia o de alojamiento oscilando entre las 24 horas y 48 horas.

Hoteles-casino:

Se caracterizan por su oferta de juego en sus propias instalaciones. El ejemplo paradigmático de estos hoteles estaría en los establecimientos de Las Vegas aunque existen en muchas otras partes del mundo. Suelen ser establecimientos de categoría elevada.

Hoteles Gastronómicos:

Se caracterizan por ofrecer una oferta gastronómica exclusiva que se presenta como la característica principal del establecimiento.

Hoteles Deportivos:

Se caracterizan por su orientación a la práctica de determinados deportes ya sea en sus instalaciones o en sus alrededores. Ejemplos de estos hoteles son los

dedicados al submarinismo o el surf junto al mar, los dedicados a la pesca junto a vías fluviales y los complejos de golf entre otros.

Hoteles de Temporada:

También llamados hoteles estacionales. Son hoteles con estructuras estacionales que desarrollan su actividad solamente durante parte del año. Un ejemplo típico son algunos hoteles situados en la montaña, en estaciones de esquí, e incluso en la costa.

Hoteles boutique:

El término *hoteles boutique* es originario de Estados Unidos de América, utilizado para describir hoteles de entornos íntimos, generalmente lujosos o no convencionales. Estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer un nivel de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizados. Generalmente están ambientados con una temática o estilo particular. Son usualmente más pequeños que los hoteles convencionales, teniendo desde 3 hasta 100 habitaciones.

Hoteles Business Class o Negocios:

Este tipo de hoteles se caracterizan por atender a personas que visitan un lugar con fines de trabajo o negocio, existen muchas cadenas hoteleras que se especializan en atender a este tipo de huéspedes, los cuales requieren servicios muy particulares de los hoteles tales como: Internet en Habitaciones y Áreas Generales, Centro de negocios, Servicio a la Habitación, Express Check In y Check Out (Término utilizado en la Hotelería para definir el momento de registro y de salida de un huésped, respectivamente), Bell Boy y Valet Parking

Cadenas Hoteleras:

Las cadenas Hoteleras son aquel conjunto de empresas agrupadas, en forma de concentración horizontal, con distintas fórmulas de propiedad y de gestión cuya finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional.

Las principales características de las diferentes clases de cadenas son:

- Cadena formada por hoteles nacionales propios.
- Cadena internacional formada por hoteles propios situados en varios países.
- Cadena formada por hoteles propios y hoteles adheridos.
- Cadena formada por hoteles propiedad de particulares, pero gestionados y administrados bajo la firma de una cadena.
- Cadenas de hoteles gestionados a base de franquicias.

Resort

Es un lugar diseñado para las actividades turísticas orientadas a la relajación y la recreación, especialmente durante las vacaciones. Generalmente, un resort se distingue por una gran selección de actividades, como las relacionadas con la hotelería (comida, bebida, alojamiento), el ocio, el deporte, el entretenimiento y las compras.

Un *resort* se refiere habitualmente a dos lugares específicos, pero similares:

- Ciudades en las que el turismo o las vacaciones representan la mayor parte de la actividad local, pero que generalmente no son gestionadas por una sola compañía (por ejemplo Aspen, Colorado).
- Centros de vacaciones, generalmente gestionados por una sola compañía, que intenta proporcionar lo que todos o la mayoría de los visitantes desean mientras están allí

El término *resort* a veces se emplea, inadecuadamente, para identificar un hotel que no reúne el resto de los requisitos que caracterizan a un complejo turístico. No obstante, la presencia de hoteles es la característica central de éstos.

Resort Todo Incluido

Forma de facturación hotelera en la que el establecimiento proporciona, dentro del precio acordado y con carácter adicional al alojamiento y la pensión completa, una serie de servicios y consumiciones, en la mayoría de los casos con una gran amplitud en su utilización y consumo.

Un resort todo incluido, conocido en inglés como "all inclusive" y en algunos lugares como "estación turística", es un tipo centro vacacional donde un precio fijo incluye todos los gastos adicionales que se harían si sólo se pagara la habitación, incluyendo desayuno, almuerzo, cena, bebidas y la mayoría de los entretenimientos y actividades disponibles; por este motivo estos centros son los preferidos de las personas que viajan al caribe y a otras zonas de similares características, dada la simpleza y tranquilidad que da el saber que todos los gastos se encuentran cubiertos.

Para alcanzar a entender bien de lo que estamos hablando es importante saber que un resort es un complejo turístico que no solamente ofrece la comodidad y el lujo de un hotel, sino también una gran variedad de atracciones que tratan de satisfacer la mayoría de los gustos y placeres de los visitantes.

En un resort, la atracción más importante es el hotel, por lo que los esfuerzos de la compañía que dirige al complejo van principalmente a él.

El concepto "hotel todo incluido" también existe y es muy popular por la ventaja que tiene el pagar un precio fijo para disfrutar de la mayoría de las cosas que ofrece el lugar, sin preocuparse de cargos adicionales. El hotel de un resort todo incluido ofrece comida deliciosa, variada y de calidad. Desayunos, almuerzos y cenas están incluidas en el precio por lo que no hay que hacer más que comer y disfrutar. Las habitaciones son lujosas y cómodas; sin embargo, hay de varias clases, tamaños y con distintas comodidades por lo que mientras más espectacular, más alto es el precio.

El precio fijo en los resorts "All inclusive" también incluye la diversión. Los cócteles también van incluidos en muchos resorts y todo lo que sea entretenimiento como bares, espectáculos y música, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, un resort es más que un hotel. La recreación también es parte y un factor importante. Según el lugar donde se encuentre, las actividades ofrecidas son muy variadas. La mayoría de los resorts se encuentran en América Central, en donde la atracción principal es la playa y las actividades acuáticas como el windsurf y el buceo. Otras actividades que comúnmente ofrece un resort todo incluido son excursiones, paseos a caballo, deportes y mucho más.

Entre las cadenas de resorts todo incluido de más prestigio se encuentran Beaches Family Resorts, Club Med, Marriot Hotels & Resorts, Princess, Sandals, y Wyndham Hotels & Resorts, entre otras. Las cadenas son más populares debido a las opciones que ofrecen por lo general en múltiples destinos; una vez que el turista visita alguno de estos lugares y se siente a gusto, es común que a futuro desee visitar otras locaciones manteniendo la misma cadena hotelera, para asegurarse la calidad de la experiencia.

Aunque un resort todo incluido ofrece una gran variedad de cosas en un solo paquete, generalmente hay algunas por las que sí se cobra un valor adicional. Por ejemplo, algunos ofrecen deportes acuáticos, pero cobran más si el deporte es motorizado.

2.2.2 La calidad del turismo

En su programa de trabajo, la OMT entiende la calidad del turismo como *"el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística"*

preocupada por su entorno humano y natural".[Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión (Varadero, (Cuba) 9 y 10 de mayo de 2003)]

La expresión "**factores subyacentes que determinan la calidad**" sugiere que debería haber unos criterios de calidad comunes e irrevocables esenciales para cualquier consumidor, con independencia de la categoría o clase del producto, del establecimiento, de la instalación o del servicio. Establecen el nivel mínimo de protección del consumidor por debajo del cual es imposible alcanzar una calidad o una calidad total y, si falla alguno de ellos, la calidad de la experiencia turística disminuye significativamente.

- Seguridad

Un producto o un servicio turístico no puede representar un peligro para nuestras vidas, ni causar daño a la salud, a cualquier otro interés vital o a la integridad del consumidor (aun cuando hablemos de "turismo de aventura"). Las normas de seguridad las estipula normalmente la ley (p. ej. regulaciones para la prevención de incendios) y deberían considerarse per se como normas de calidad.

- Higiene

Por ejemplo, un alojamiento debe ser saludable y limpio. No cabe pretender que estos requisitos son más importantes en los establecimientos de alta categoría. Las normas de inocuidad de los alimentos (que a menudo se estipulan también por ley) deben cumplirse y han de ser comunes a todos los tipos de establecimientos de comidas, desde los puestos callejeros hasta los restaurantes de lujo, pasando por las comidas de los aviones.

- Accesibilidad

Este factor exige que se eliminen las barreras físicas, de comunicación y de servicios para permitir, sin discriminación, que cualquiera pueda utilizar los productos y servicios turísticos corrientes, independientemente de sus diferencias por nacimiento o enfermedad, incluidas las personas con discapacidades.

- **Transparencia**

Se trata de un elemento clave para garantizar la legitimidad de las expectativas y la protección del consumidor. Se refiere al suministro y la comunicación efectiva de información fidedigna sobre las características y la cobertura del producto y sobre su precio total. Ahí se incluye explicitar lo que cubre y lo que no cubre el precio del producto ofertado.

- **Autenticidad**

En un mundo dominado por el comercio, la autenticidad es el factor de calidad más difícil de alcanzar y más subjetivo. Posee asimismo dimensiones de marketing y competencia. La autenticidad se determina dentro de un marco cultural y uno de sus resultados es diferenciar claramente el producto de otros similares. La autenticidad debe responder a las expectativas del consumidor. Disminuye y, llegado el caso, se extingue cuando el producto se desvincula de su entorno cultural y natural. En este sentido, un restaurante étnico "genuino" no puede ser nunca enteramente auténtico en un lugar distinto a su emplazamiento original. Eso no significa que ese establecimiento no pueda ser un punto de atracción y que no pueda evaluarse desde el punto de vista de la calidad en términos de creación (contenido y diseño), marketing, distribución, venta y prestación del servicio correspondiente. Un parque temático que represente tierras lejanas y culturas distantes es un buen ejemplo de un producto turístico en principio artificial que puede crear una imagen de autenticidad y calidad por sí mismo. Por otra parte, un producto auténtico puede también evolucionar y adaptarse a las necesidades y expectativas.

- **Armonía⁵**

La armonía con el entorno humano y natural se enmarca en el territorio de la sostenibilidad, un concepto a medio y a largo plazo. "Para mantener la sostenibilidad del turismo se requiere gestionar los impactos ambientales y socioeconómicos, fijar indicadores ambientales y mantener

⁵ Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible, OMT). No puede haber sostenibilidad sin calidad.

la calidad del producto turístico y de los mercados de turistas"

*Posición de la OMT sobre normas de calidad*⁶

1) El Comité tomó nota del papel cada vez mayor de las normas en las actividades turísticas como respuesta a las necesidades del comercio, la protección del consumidor, la promoción, el marketing, la comunicación y la transparencia y en relación con la terminología, los sistemas de gestión y las especificaciones técnicas. Tomó nota asimismo de la búsqueda de referentes internacionales en esta esfera y de la variedad de las actividades e iniciativas nacionales e internacionales correspondientes, en especial de la Organización Internacional de Normalización (ISO), encaminadas a la redacción de esas normas.

2) El Comité acogió con satisfacción la reciente iniciativa emprendida por la ISO, atendiendo a la propuesta del Comité sobre Políticas de Consumo (COPOLCO), en el que estaban representadas organizaciones del sector turístico, de crear un nuevo comité técnico sobre normas de turismo para tratar la terminología y las especificaciones técnicas del sector y desarrollar las normas de gestión de la calidad ya existentes (ISO 9000/2000; ISO 14000) con miras a adaptarlas a la especificidad de las actividades turísticas.

3) El Comité consideró que la norma ISO ya existente sobre terminología del turismo debía revisarse para obtener un mayor consenso internacional.

4) Con respecto a las normas futuras sobre especificaciones de servicios ofrecidos por proveedores de servicios turísticos, el Comité tomó nota de que el principal objetivo de la normalización sería abordar en primer lugar los aspectos de la seguridad, la higiene y la accesibilidad y recomendó que cualquier norma futura, cuando tratase otros aspectos, previera la protección de la identidad cultural y de las diferencias culturales.

5) Recomendó además:

- que el futuro comité técnico de la ISO sobre normas de turismo previera la creación de un mecanismo que permitiese a los representantes de las

⁶ Extractos del informe de la segunda reunión del Comité de apoyo a la calidad y al comercio, Madrid, 11 y 12 de noviembre de 2004

organizaciones de consumidores participar permanentemente en el proceso de redacción y fomentara, en su definición de competencias, la participación equitativa de todas las regiones del mundo, - que entre las primeras áreas en las que se preparen normas figurasen las actividades en las que se contara con una experiencia a escala nacional más importante.

Gestión de la Calidad y Norma ISO 9000:2000

Las normas ISO 9000 no implican la adopción de un Sistema Estándar de Gestión de la Calidad, menos la adopción de algún tipo de cultura organizacional o algún tipo de tecnología específica. Con el objetivo de que su adopción sea asequible a la mayoría de empresas del entorno, estas normas ofrecen amplia flexibilidad en su aplicación pues se pueden resumir en:

"Documente lo que hace

Haga lo que documente

Verifique que lo esté haciendo"

Es decir, las empresas deben documentar todos los procedimientos de trabajo que realizan y controlar que se realicen en el futuro como se estableció que se debían realizar. En el proceso de documentación es donde las organizaciones descubren procedimientos redundantes e innecesarios y es donde la verdadera mejora toma lugar.

2.2.3 Fundamentos y Conceptos de Sistemas de la Calidad⁷

Antecedentes Históricos

La búsqueda y el afán de perfección ha sido una de las constantes del hombre a través de la historia, y la calidad una de sus manifestaciones.

⁷ MBA en Gerencia de Calidad y Productividad, tercera promoción, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

1. Sus orígenes se remontan al hombre primitivo, que todo lo que hacía lo usaba él mismo.
2. La formación de las primeras comunidades humanas estables, que basaban sus relaciones comerciales en el trueque, hizo necesario la necesidad de establecer especificaciones, apareciendo los comerciantes y los inspectores.
3. Con la revolución industrial, los artesanos se convierten en trabajadores de las empresas.

Evolución De La Calidad A Lo Largo Del Siglo XX

AÑOS 30:

Shewhart publico el primer tratado estadístico de aplicación a la gestión de la Calidad. Fue el inventor de los gráficos de control. Es el padre de la calidad.

AÑOS 40-50:

Deming y Juran, coincidiendo con la II Guerra Mundial, participan en el desarrollo del Programa de Gestión de la Calidad. **Deming** generalizo el empleo del Control Estadístico del Proceso y realizo la famosa Rueda de Deming. **Juran** introdujo la idea de que la calidad del producto o servicio reside en la mentalización del personal de la organización y no en la inspección, por ello se le considera el fundador de la Calidad Total.

AÑOS 60:

Se introduce, coincidiendo con la expansión de la electrónica, la implantación de las técnicas de mantenibilidad y fiabilidad. **Ishikawa** puso en marcha los Círculos de calidad.

AÑOS 70:

Surgen movimientos asociacionistas de consumidores para la protección frente a los fabricantes y vendedores. En Japón **Taguchi** investiga las Técnicas de Ingeniería de la Calidad, y desarrolla el método DEE (Diseño Estadístico de Experimentos).

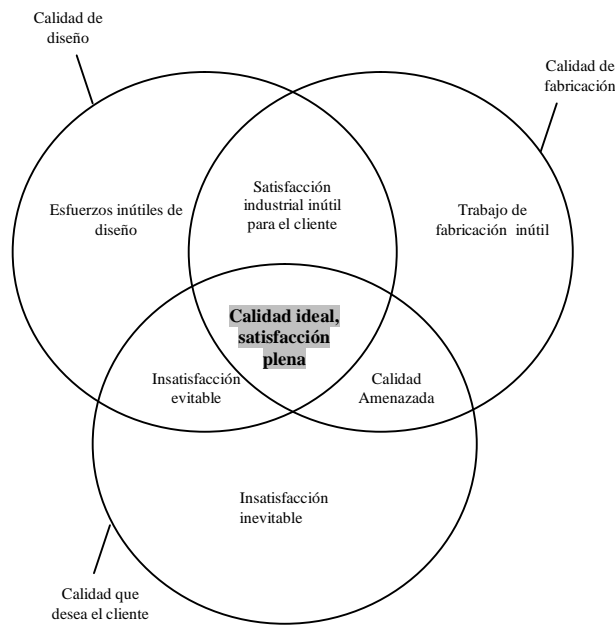
AÑOS 80:

CROSBY propuso los 14 puntos de la Gestión de la Calidad, y las cuatro calidades absolutas (definición de calidad, sistema de calidad, cero defectos, y medición de la calidad).

AÑOS 90:

Se continúa con los avances en el campo de la Calidad, como por ejemplo, el Modelo Europeo de la Calidad (EFQM).

Gráfico N° 9: Diagrama de las tres calidades



Fuente: Introducción a la gestión de la calidad, J.F. Miranda González et al.

Evolución Del Concepto De Calidad

Se ha pasado de la obsesión por la venta a la pasión por el cliente, pasando por las siguientes etapas:

1. Calidad del producto: basado en las inspección, lo que conlleva a: *fabricar + inspeccionar + rechazar = aumento de costos*
2. Calidad del proceso: Fundamentado en el Control de los Procesos, mediante el Control Estadístico de la Calidad. Se aplica sobre muestras representativas de lotes de productos. Es la base de todo Sistema de Calidad.
3. Aseguramiento de la Calidad: Basado en considerar a la calidad como algo de lo que todos los departamentos son responsables.
4. Gestión de la Calidad Total o Gestión Estratégica de la Calidad, son las tendencias actuales que consideran a la calidad como parte integrante de la estrategia global de la empresa. Si se desea producir una buena calidad para el consumidor, es necesario decidir por adelantado cual es la calidad de diseño, la calidad de fabricación y la calidad que desea el cliente (diagrama de los tres círculos de calidad). Para ello se deben de tener en cuenta los cuatro aspectos de la calidad y planificarla (Ciclo de Deming).

Gráfico N° 10: Ciclo de Deming



Fuente: Introducción a la gestión de la calidad, J.F. Miranda González et al.

Elaboración: Personal

2.2.4 Conceptos y Terminología de la Calidad⁸

CALIDAD: Es el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecida y las implícitas.

CONTROL DE LA CALIDAD: Técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para cumplir los requisitos para la calidad.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de la calidad, para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá los requisitos para la calidad.

SISTEMA DE LA CALIDAD: Es la estructura organizativa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad.

GESTIÓN DE LA CALIDAD: Es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, y se implantan por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de calidad.

GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (GCT o QTM): Modo de gestión de una organización, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y dirigida al éxito a largo plazo para la satisfacción del cliente y de las ventajas para todos los miembros de la organización y para la sociedad.

CALIDAD TOTAL

Se ha pasado de vender todo lo que se producía a producir solamente lo que está garantizado que se vende, o lo que es lo mismo, se ha pasado de un mercado de demanda a uno de oferta.

⁸ MBA en Gerencia de Calidad y Productividad, tercera promoción, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

2.2.5 Factores clave de éxito de la industria hotelera⁹

Entre las innumerables aproximaciones que existen para determinar qué factores constituyen la ventaja competitiva de una empresa, entendemos que los recursos intangibles constituyen los factores de más difícil determinación, pero a su vez de creciente importancia. En este sentido, Uriel y otros (2001) exponen que los intangibles más importantes serían:

- La adecuada gestión de los recursos humanos en la medida que revierta en el incremento de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que desempeñen su actividad en la organización;
- Los recursos tecnológicos, elemento necesario para alcanzar altas cotas de competitividad;
- La reputación, como evaluación de la imagen de la organización y fidelidad conseguida por parte de los clientes hacia la empresa a lo largo de los años y, finalmente,
- Los recursos organizativos, incluyendo como tales la estructura organizativa, los sistemas de planificación y control (formales e informales) y los canales de comunicación.

Refiriéndose en concreto al mercado turístico, los mismos autores exponen que los elementos básicos que configuran el mercado, y sobre los que asientan dichas ventajas competitivas, son los siguientes:

- El precio, como principal determinante de la estructura del mercado, es decir, en la distribución de la demanda según áreas, países y continentes, y también según categorías y modalidades.

⁹ Gran parte de esta sección ha sido procesada a partir de la obra: “La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera”, Fernando Campa Planas, Universitat Rovira I Virgili, 2007.

- Libertad, en la medida en que el producto turístico no ha llegado a ser un bien de lujo, y es, hoy en día, alcanzable por la mayoría. En estas circunstancias el turista tiene la opción de rechazar o elegir aquello que se le ofrezca.
- En la actividad turística no hay nada igual, todo es distinto y muchas veces hasta contrapuesto. Esta heterogeneidad supone que se pueda afirmar que no existen dos empresas hoteleras idénticas.

En cualquier caso, como decíamos, existen diferentes aproximaciones a los valores, a los criterios, a los factores, especialmente relevantes en el sector turístico/hotelero, algunas de cuyas aproximaciones se exponen a continuación.

Desde el punto de vista de la rentabilidad del sector, entendida como participación en la Renta Nacional y como rentabilidad en el ámbito empresarial. La rentabilidad como participación en la Renta Nacional puede configurarse a través del valor añadido de las actividades que son fundamentalmente turísticas como la hotelería, restauración, transportes y agencias de viajes, o bien, a través del valor añadido de sectores industriales, agrarios o de servicios que están influidos de una forma directa o indirecta por el turismo, como pueden ser las obras de infraestructura, comunicaciones, construcción, etc.

Desde el punto de vista de la creación de puestos de trabajo, el turismo necesita cada día más los servicios de profesionales. La estructura empresarial turística debe estar preparada para la formación continua de personal que sea competente a la hora de desarrollar las distintas tareas que existen en el sector. Los efectos positivos que tiene la mayor ocupación son, entre otros, un incremento en el nivel de vida, ocasionado por el desarrollo de la productividad regional, y el aumento de las rentas personales disponibles, de tal forma que se produce un trasvase de la población activa de otros sectores económicos hacia el sector turístico.

De esta forma, los mismos autores concluyen que los tres factores que han favorecido el desarrollo de este sector han sido:

- La aplicación de la tecnología de punta en los transportes,

- El aumento de las rentas personales disponibles y
- Mayor valoración del ocio.

Por otra parte, Espinet (1999) resalta que la decisión de entrar en un mercado supone la consideración de diferentes factores, como los beneficios actuales de las empresas existentes, las barreras de entrada al propio negocio, la reacción que se espera de las empresas existentes, otros posibles competidores futuros, las ventajas competitivas que tenga la empresa a introducirse en el mercado y los costos irreversibles de obtener la información y tomar la decisión.

Como barreras de entrada en el negocio hotelero, menciona la fuerte inversión en capital, la limitación a la movilidad (dificultad de utilizar los activos para otras utilidades), la localización geográfica, la normativa legal y el desconocimiento de cómo funciona el mercado. Como consecuencia de ello indica que puede producirse una potencial guerra de precios que implique una baja rentabilidad inicial, que implícitamente constituye otra barrera de entrada. Como barreras de salida, además de las que podrían denominarse comunes (costos legales de cierre, despidos de personal, etcétera), volvería a incluirse la especialización de la maquinaria, instalaciones y en muchos casos el propio edificio.

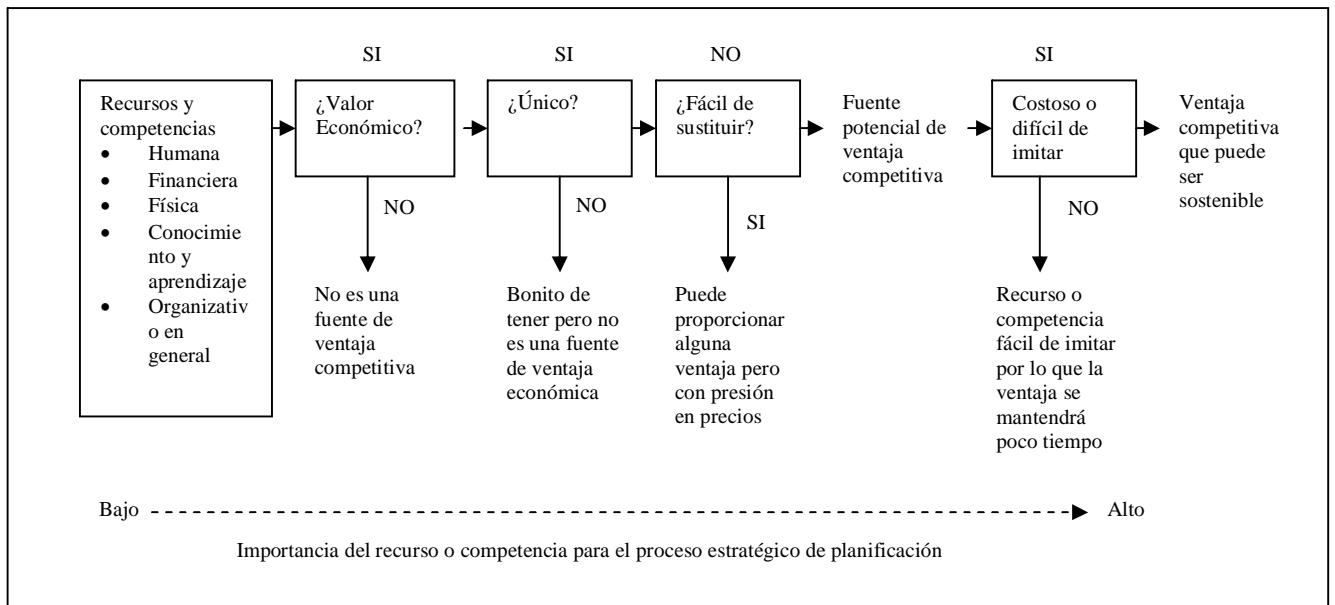
En base a esto, a mayor barrera de entrada y de salida se presupone una mayor rentabilidad, pero al mismo tiempo con mayor riesgo. En el cuadrante opuesto, tanto baja barrera de entrada como de salida, se produce una rentabilidad también baja, pero estable en el tiempo, con menor riesgo.

Nebel y otros (1994) consideran que esta necesidad de mejora en el servicio y de mejora continua de la competitividad supone un incremento en la sofisticación, variedad y disponibilidad de las Tecnologías de la Información disponibles en los hoteles, por lo que dichas organizaciones deben plantearse modelos organizativos que vayan más allá de la estructura funcional tradicional.

Otra aproximación la ofrece Harrison (2003), acerca del análisis organizativo de recursos y capacidades que ofrece para las empresas. Dicho mapa trata de definir el

proceso de análisis sobre si una determinada ventaja competitiva debe ser mantenida en el tiempo o no.

Gráfico N° 11: Análisis de la importancia de la ventaja competitiva en el proceso de planificación



Fuente: Análisis de la importancia de la ventaja competitiva en el proceso de planificación, Harrison (2003)

La ventaja competitiva sostenible está formada por aquellos factores que resultan clave en el éxito de una determinada organización y que pueden ser mantenidos por ésta a lo largo del tiempo. Tales factores, analizados por Dubé y Renaghan (1999b), Maté y otros (2001), pueden resumirse de la siguiente manera:

- Convencer al cliente de que el servicio que se le está prestando ofrece un valor añadido para él, por lo que le merece la pena pagar un sobreprecio.
- Diseñar la estrategia de la organización en función del tipo de servicio comprometido con el cliente, potenciando aquellos aspectos del servicio que más puedan interesarle.
- Implantar políticas de calidad en todos los niveles de la organización y siempre enfocada a la satisfacción del cliente, revistiendo particular importancia a los aspectos más cercanos a éste, como son los recursos humanos de la organización y el propio sistema productivo, en el ámbito hotelero, la prestación del servicio.

- Incrementar la flexibilidad y eficiencia organizativa a través de una mayor capacidad de respuesta en un entorno cada vez más turbulento y exigente, aprovechando los conocimientos adquiridos por la empresa a lo largo del tiempo.
- Evitar desfases entre la estructura de operaciones y la salud financiera de la organización.

Chin y otros (1995) indican las principales medidas para valorar el éxito de un hotel:

- Rentabilidad capital empleado (ROCE), que se determinará como el cociente entre el resultado neto obtenido y los capitales permanentes empleados (fondos propios más deuda). Las limitaciones a su uso serían que se considera el resultado de un año, no de una media de años, que el resultado puede no coincidir y, de hecho, no coincide, con el *cash flow* generado por el negocio y, finalmente, que el cálculo no incorpora el nivel de incertidumbre sobre los beneficios futuros.
- Desde el momento que el negocio hotelero tiene una fuerte inversión en capital comparado con otros negocios, la inversión es ilíquida dada la especialización de este tipo de activos, y el éxito del negocio no está asegurado con un buen activo sino por una buena gestión operativa del negocio.
- Gestión del capital circulante.
- Rentabilidad para los agentes del entorno de la empresa (*stakeholders*), que básicamente serán inversores, instituciones financieras y la compañía gestora del hotel (en caso de no coincidir con la propietaria).
- Otros intangibles, como medidas de productividad, nivel de repetición y satisfacción de clientes, etcétera.

Estudios empíricos sobre los factores clave de éxito

Croston (Harris, 1995) desarrolló un estudio empírico para ver los resultados sobre las claves de éxito para hoteles de tamaño similar, ofreciendo un producto/servicio comparable, ubicados uno cerca del otro y gestionados todos ellos por un operador internacional de reconocido prestigio. Escogieron diez pares de hoteles de diez ciudades europeas de cara a analizar qué par de hoteles era el más rentable. En cinco de las ciudades los hoteles inicialmente ganadores tenían ingresos inferiores a los teóricamente ganadores, por lo que concluyeron que el beneficio no proviene exclusivamente de la maximización de los ingresos sino que afectan otros factores tales como los que se muestran a continuación. Asimismo se incluye el porcentaje que afecta a cada uno de ellos, siempre sobre la base de dicho estudio.

- Eficiencia operativa (30 %). Los factores que lo componen son los siguientes:
 - Personal, costo que ha sido considerado como el costo controlable más importante del negocio hotelero. En la medida que no se produce una buena integración de la formación y motivación de los empleados, la calidad de servicio decrece.
 - El control de costos y la estructura de los sistemas de información aporta una ventaja competitiva. Entre las técnicas usadas destaca el presupuesto base cero, el *reporting* por excepción, controles eficientes en compras, personal bien formado y supervisado, involucración y compromiso del equipo gestor y rapidez de respuesta.
 - Análisis de competidores y *benchmarking*, desde el punto de vista de la necesidad de conocer en qué facetas no se están obteniendo resultados, pese a estar gestionando recursos de forma similar a nuestros competidores.
 - Planificación a medio y largo plazo, que, aunque presentado como el último factor, es sin duda el más importante. En un proceso de planificación se utilizan (PKF, 2003) tanto *inputs* (datos históricos, cambios en el mercado, análisis de competidores, factores externos, revisión de producto/servicio) como se generan *outputs* (plan de negocio, plan de marketing y de ventas,

plan de recursos humanos, presupuestos operativos, presupuesto de inversiones, etcétera).

- Estrategia y políticas de marketing (15 %). Los objetivos y resultados buscados a través de las estrategias de marketing son obtener más clientes (incrementar cuota de mercado), nuevos clientes (desarrollar nuevos mercados), incrementar el número de repetición de clientes (mejorar satisfacción de clientes) y mejorar el RevPar¹⁰ (para incrementar la rentabilidad).
- Especificaciones del producto (20 %). El diseño de producto tiene implicaciones tanto en la vertiente de ingresos como en la de costos. Con relación a los ingresos, desde el momento que existen clientes que están dispuestos a satisfacer una tarifa mayor por el hecho de alojarse en hoteles arquitectónicamente únicos, como un antiguo palacio victoriano o un hotel tematizado en Orlando. Desde la visión de los costos existen diversos aspectos: por un lado, un diseño incorrecto del hotel penaliza la cuenta de resultados; una cocina mal diseñada repercutirá en una menor eficiencia, requiriendo quizá más personal para facilitar el nivel estándar de servicio; un mal diseño puede afectar al almacenamiento de consumibles, desde la perspectiva de un deterioro más acelerado (cadenas de frío, escasa capacidad, etcétera) o de una mayor posibilidad de hurtos. Asimismo los costos de mantenimiento están claramente afectados por la planificación de las instalaciones y la consecuente accesibilidad de los operarios a realizar tareas de mantenimiento preventivo y/o correctivo. En la misma línea, los costos de energía se verán afectados por la distribución de pasillos, zonas comunes, etcétera.
- Gestión/calidad de servicio (35 %). El servicio suministrado es el ingrediente que transforma en una experiencia la acomodación física en un hotel. Los clientes tienen expectativas de servicio, sea la que sea la oferta de acomodación. Sea cual sea el nivel de expectación, el servicio debe ser prestado de una forma correcta y amigable. La investigación realizada resalta la importancia de la experiencia en el *check in*. La impresión obtenida por el cliente en dicho momento condiciona su

¹⁰ Siglas de Revenue Per Available Room. Técnicamente, según el USALI, se trata del cociente entre Ingresos totales por habitaciones (Total Rooms Revenues) y las habitaciones disponibles para la venta (Rooms Available for Sale). Es decir, ingresos por habitación disponible para la venta.

opinión y predisposición al servicio sobre el resto de la estancia. Cuando el servicio prestado es peor que las expectativas del cliente, éste es vulnerable a ser ganado por un competidor. Cuando el servicio ha estado por encima de dichas expectativas, puede suceder que pueda aumentarse el precio de venta de las habitaciones y la ocupación del hotel tenderá a estar por encima de la media. Dicho de otra forma, un cliente satisfecho es inelástico al precio.

Lovelock y Young (1979), definieron cuatro caminos para incrementar la productividad:

- Mejorar el equipo de trabajo a través de un mejor proceso de selección y una mayor formación.
- Eficiente inversión en equipos.
- Introducción de herramientas tecnológicas que permitan ahorros de costos.
- Cambios en el servicio prestado que permita una reducción de costos.

3. DESCRIPCIÓN DEL HOTEL ROYAL ACME PORTETE BEACH RESORT

3.1. Antecedentes de la cadena

La cadena de Hoteles Acme tiene sus orígenes en República Dominicana, conformada por una sociedad de dos inversionistas uno argentino y otro dominicano quienes crean el primer Todo Incluido bajo esta marca. Posteriormente esta sociedad se dividió quedándose un socio con la infraestructura física del Hotel y todo su equipamiento y adjudicándose el otro socio el nombre comercial de la marca

De esta manera el actual grupo se dirigió hacia Colombia y advirtiendo el futuro turístico de este país adquiere un aparta hotel en mayo de 1987 y lo somete a remodelaciones y cambios con el fin de adecuarlo a los requerimientos de una operación de Todo Incluido.

Adicionalmente a los cambios en infraestructura, la renovada cadena invirtió ingentes esfuerzos en capacitación y entrenamiento del personal, con el fin de lograr los estándares acordes a una operación con las características requeridas en estos casos.

Finalmente en Octubre de 1987 la cadena inaugura su primer Hotel comenzando así una operación que ha convertido a Acme en la cadena pionera en servicio Todo Incluido en América del Sur y que hasta hoy se mantiene a la vanguardia de este producto en todos los mercados que participa.

Desde 1987 la cadena ha continuado creciendo diversificando sus productos y mercados, de esta manera actualmente la empresa cuenta con cuatro categorías de hoteles las cuales son:

- Hoteles Acme: es la línea más económica de la cadena y funciona bajo el sistema todo incluido, a esta categoría pertenecen los primeros hoteles, que formaron parte del grupo y que normalmente eran propiedades ya existentes que se restauraron para el uso de Acme.

- Súper Acme: estos hoteles responden a la categoría intermedia de la cadena, son propiedades más nuevas y con infraestructura más moderna que los anteriores. Su sistema de servicios es igualmente todo incluido.
- Royal Acme: es la categoría más alta de la cadena, con infraestructura nueva, creada acorde a las necesidades de los clientes y la propia actividad que al igual que en los anteriores es un servicio todo incluido, en estos Hoteles sobresale la arquitectura moderna y los detalles en el paisajismo.
- Acmepolis: estos hoteles de la cadena se encuentran ubicados en diferentes metrópolis y son Hoteles orientados hacia el mercado de los negocios, algunos de estos Hoteles son parte de otras cadenas y es Acme la empresa responsable de la administración y operación del Hotel, por ejemplo el Hotel Radisson Acmepolis en Lima – Perú. Cabe recalcar que esta categoría es la única en Acme que no obedece al sistema todo incluido pues realiza sus operaciones como un Hotel 5 estrellas con servicios individualizados.

Actualmente la cadena posee 27 Hoteles y Resorts, 11 Hoteles Acme, 2 Súper Acme, 11 Royal Acme y 3 Acmepolis; ubicados en 11 países de Sur y Centro América, el Caribe y África, los países con los que participa actualmente son:



Cuadro N° 4: Presencia de la cadena en el Mundo

PAÍS	NÚMERO DE HOTELES
Cabo Verde	1
Colombia	12
Ecuador	1
El Salvador	1
Jamaica	2
Mauritania	1
México	2
Marruecos	2
Panamá	2
Perú	2
Senegal	1

Fuente: Hoteles Acme

La cadena se ha caracterizado por desarrollar sus proyectos hoteleros en áreas turísticas aún no desarrolladas incluso en muchos casos en zonas económicamente deprimidas, gracias a la visión de su presidente y al trabajo en conjunto que ha desarrollado con las comunidades cercanas a los hoteles, estos proyectos ha sido exitosos siendo rentables para la cadena y dinamizando la economía de las diferentes comunidades. Así mismo gracias a esta política se ha conseguido descentralizar la oferta turística de ciertos países y se ha desarrollado nuevos productos turísticos los cuales no solo benefician a la cadena sino a todo el sector.

Oferta de servicios.-

Hoteles Acme basa su oferta de servicios primordialmente en:

- Confortables habitaciones para un descanso sin igual
- Exquisita comida día y noche sin límites
- Deliciosas y refrescantes bebidas ilimitadas
- Actividades recreativas para todas las edades y gustos
- Spas y gimnasios para mejorar tu salud y relajarte

- Paradisiacas playas
- Piscinas para que te diviertas, te relajes y tomes el sol
- Deportes náuticos tales como: buceo, kayaks, windsurf, sunfish, y más
- Aventuras ecológicas, city tours y excursiones a un bajo costo con **Acme Explorer**
- Noches con música en vivo
- Shows con bailarines profesionales
- Casinos para que pruebes tu suerte y pases un rato espectacular (aplica a ciertos Hoteles)
- Discotecas para que bailar y disfrutar al máximo la noche

De esta manera los servicios de la cadena se resumen en:

- **¡Descansa, Acme pensó en todo!**
- **Un mundo sin restricciones las 24 horas**
- **Vive Acme, ¡recibirás más de lo que te imaginas!**

Los Hoteles y Resorts Acme han recibido varios prestigiosos premios, tales como, "Excelente Servicio y Calidad" otorgado por Air Transat Group Toronto, Canadá y "Alto Nivel de Servicio y Calidad" otorgado por Air Tours Holidays, United Kingdom, entre muchos otros premios.

3.2 Antecedentes del Hotel

El Hotel Royal Acme Portete Beach Resort se halla implantado en un lote de 134.159m². con colinas interiores y acantilados que se elevan un promedio de 30 m. desde el nivel del mar.



Fotografía aérea del terreno donde se implantó el Hotel Royal Acme Porte Beach Resort

Ubicado a 170 Km. del aeropuerto internacional de Rivadeneira en la Provincia de Esmeraldas en la República del Ecuador, cuenta con una belleza natural indescriptible, rodeado de bosques tropicales húmedos y kilómetros de playas, hacen de éste destino una excelente opción para la práctica de múltiples deportes acuáticos, tiene un clima privilegiado con una temperatura de 28°C todo el año.

La idea generadora del proyecto, aprovechando la elevación de las colinas y acantilados, se enfoca en la excepcional vista hacia el océano. Por esta razón la mayoría de las edificaciones se orientan hacia el poniente. Las que no lo hacen privilegian la vista interior que está dotada de jardines llenos de vegetación.

La implantación de las edificaciones también se basa en geometrías que se acoplan con la topografía del terreno. Los restaurantes o lugares de entretenimiento están centralizados y siendo de fácil acceso a las habitaciones.

Royal Acme Beach Resort abrió sus puertas al público el 20 de diciembre del 2009 después de aproximadamente 20 meses de construcción, equipamiento, selección y

capacitación del personal, al momento atiende un promedio de 15000 huéspedes cada mes, manteniendo una ocupación promedio del 82%.

Cabe recalcar que más del 80% del personal que labora en el Hotel pertenece a la provincia de Esmeraldas en la cual se ubica el resort, esto es parte de las políticas de la cadena que busca generar desarrollo en las zonas donde tiene sus Hoteles. Sin embargo, cumplir con este objetivo fue un reto en el caso del Royal Acme Portete Beach Resort, pues pese a Esmeraldas tener cierto desarrollo turístico, este ha sido siempre informal y empírico lo que generó dificultad la momento de seleccionar el personal requerido para las diferentes áreas, para salvar esta brecha fue necesario desarrollar capacitaciones desde los niveles básicos para las diferentes áreas y posteriormente desarrollar capacitaciones sobre los estándares, políticas y procedimientos de la cadena.

Royal Acme Portete Beach Resort, no se encuentra clasificado como un Hotel dentro de la legislación turística Ecuatoriana, pues la cantidad y modalidad de los servicios que ofrece no se ajusta a los parámetros de concepto de Hotel existentes en el país, es por esta razón que pese a su infraestructura y servicio no está catalogado como un Hotel 5 estrellas. Lamentablemente dentro de la legislación ecuatoriana no existe una clasificación y categorización para resorts por lo que el proyecto ha sido considerado un complejo turístico – vacacional de lujo.

3.3. Infraestructura

3.3.1 Organizacional

El Hotel Royal Acme Portete Beach Resort, pertenece al grupo de empresas Hoteles Acme Ecuador, la misma que es parte de Acme Internacional.

Hoteles Acme Ecuador tiene su sede en la ciudad de Quito y desde allí se administran, promulgan y gestionan las principales directrices de la empresa y del Hotel. Sin embargo cabe recalcar que dentro de Acme Internacional existen Directores de área internacionales los cuales guían, controlan y dirigen las diferentes áreas de todos los Hoteles, estos directores trabajan directamente con la presidencia de la compañía y son quienes promulgan la mayoría de políticas y estándares aplicarse en cada propiedad.

Así por ejemplo el Director operativo de la cadena regirá a todas las áreas operativas en todos los Hoteles de la misma, esto sin desmedro ni contraposición de las directrices o acciones que la matriz de cada país establezca.

Por otra parte si observamos el Hotel propiamente dicho, este posee una estructura que se divide en dos áreas bien diferenciadas que son: área operativa y administrativa las cuales se estructuran de la siguiente manera:

- Área operativa
 - Gerencia.- Orientada básicamente al funcionamiento operativo, se encarga de gestionar, dirigir y asegurar que los servicios del Hotel se desarrollen de acuerdo a los requerimientos del servicio todo incluido, la presidencia de la empresa y las necesidades de los clientes. Además la gerencia es el vínculo entre los diferentes departamentos operativos, el área administrativa, Hoteles Acme Ecuador y la dirección operativa de Hoteles Acme Internacional.
 - Subgerencia.- Su función es apoyar a la gerencia, siendo su brazo más operativo, pues si bien el gerente se vincula mucho con la operación general, no siempre logra estar en la operación día a día y en los diferentes detalles de cada departamento, es allí que la función del subgerente es primordial pues es este quien realiza estas labores diariamente.
 - Recepción.- esta área cumple la mismas funciones que en un Hotel normal, es decir, se encarga de registrar a los huéspedes, asignarles habitaciones, colocar los brazaletes habilitantes para el servicio todo incluido, dar una inducción a los huéspedes sobre los servicios y Horarios del Hotel y cuando termina la estadía de los clientes se encarga de la recepción de las llaves y cobro de valores extra en los que podrían haber incurrido los huéspedes por ejemplo llamadas telefónica o uso de internet.

El servicio de botones (transporte de equipaje a las habitaciones) también está a cargo del área de recepción.

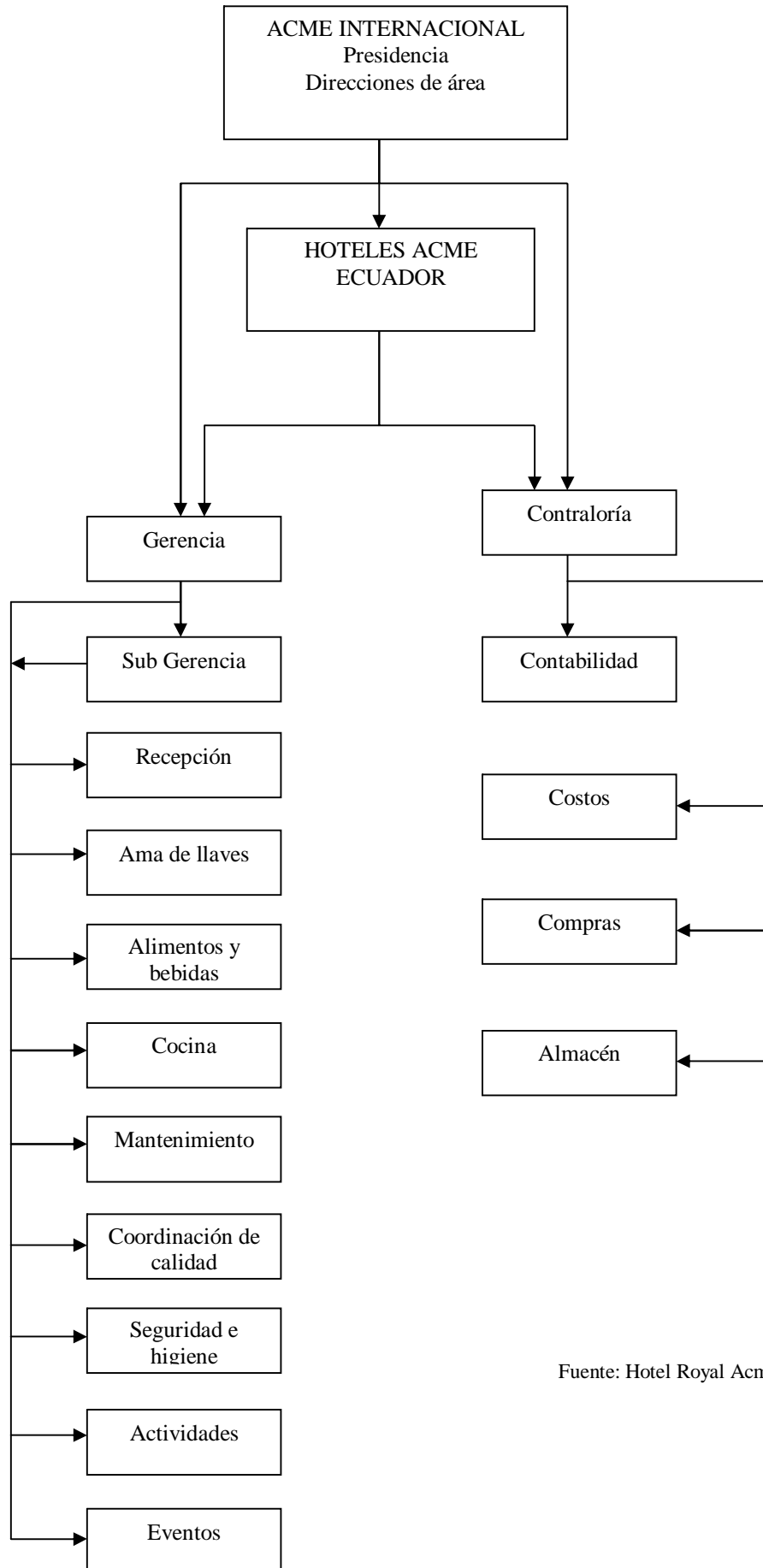
- Ama de llaves.- su responsabilidad primordial es la limpieza, arreglo y dotación de amenities (jabón, shampoo, loción) de todas las habitaciones del Hotel, sin embargo a esta área también pertenecen la lavandería y limpieza de áreas públicas.
- Alimentos y bebidas.- es el encargado de la administración y servicio de todos los bares y restaurantes del Hotel, así mismo se encarga del servicio de banquetes, snaks y bebidas en los eventos que se desarrollan en el Hotel.
- Cocina.- Son los responsables de toda la preparación de los alimentos que se sirven en el Hotel.
- Mantenimiento.- es el área responsable de que la infraestructura y equipamiento del Hotel se encuentre siempre en óptimas condiciones. Para esto debe realizar trabajos preventivos y correctivos de forma periódica tratando de alterar lo menos posible la operación normal del Hotel.
- Coordinación de calidad.- su trabajo es velar por que los procedimientos del Hotel se cumplan, así mismo realiza encuestas a los clientes, y presenta los resultados de estas encuestas a la dirección. (Se profundizará más sobre esta área en aseguramiento de la calidad)
- Seguridad e higiene.- tiene como responsabilidad asegurar la inocuidad alimentaria de todos la comida que se sirve en el Hotel, por otra parte también esta área también vela por la seguridad de los Huéspedes en lo referente a infraestructura, calidad del agua tanto la de consumo como la de piscinas, equipo de lucha contra incendios y rutas de evacuación.

- **Actividades.-** este departamento tiene como función primaria el entretenimiento de los Huéspedes a través de diferentes actividades y shows interactivos que se realizan durante el día, todos los días. El área se divide en tres: el grupo de animación quienes desarrollan actividades interactivas durante el día (aeróbicos, vóley de playa, concursos de baile, clases de baile, juegos infantiles, otros), el grupo de ballet, que realiza presentaciones artísticas de baile en las noches y brinda apoyo a actividades durante el día y finalmente el grupo de DJ quienes son los responsables de la música ambiental en todo el Hotel, así como la música de la discoteca, actividades y eventos.
- **Eventos.-** esta área se encarga de la planificación, coordinación y ejecución de los eventos que se contratan en el Hotel.
- **Área administrativa**
 - **Contraloría general.-** El contralor es el jefe financiero del Hotel, su responsabilidad es optimizar al máximo el uso de los recursos económicos del Hotel, potenciando los recursos existentes y gestionando la obtención de nuevos. El contralor trabaja de forma muy cercana con el gerente pues él es el responsable de proveer todo aquello que requiere el gerente para el normal desarrollo de la operación y así mismo es quien audita y controla que todos los requerimientos del área operativa sean justificados y necesarios.
 - **Contabilidad.-** al igual que es toda empresa la contabilidad se encarga del registro de los ingresos y egresos del Hotel así como de la elaboración del balance general entre otras actividades.
 - **Costos.-** su responsabilidad es investigar constantemente el mercado local con el fin de conseguir los mejores precios para los insumos que requiere el Hotel, así mismo realiza mediciones sobre lo ajuste de los precios que se debe tener con los diferentes proveedores de acuerdo con el comportamiento del mercado.

- Compras.- se encarga de la búsqueda, cotización, gestión, logística y compra como tal de la adquisición de los insumos necesarios.
- Almacén.- Es el responsable del almacenamiento, administración, inventario y reposición de todos aquellos insumos que ingresan al Hotel.

Existen otras áreas dentro del hotel sin embargo se han mencionado aquellas que consideramos brindan mayor valor al entendimiento del funcionamiento mismo.

Grafico N° 12: ORGANIGRAMA HOTELES ACME



Fuente: Hotel Royal Acme Portete

Análisis de la administración

El Hotel Royal Acme Portete Beach Resort posee una administración vertical centralizada y rígida, en la cual todos los empleados deben realizar la tarea encomendada sin mayor oportunidad de innovación. Y los canales de comunicación pese a la verticalidad de la estructura normalmente no obedecen al orden regular de la misma por el contrario están sujetos a la afinidad con los miembros de los diferentes niveles superiores o a su posibilidad de acceso a quienes toman las decisiones.

Profundizando, el párrafo anterior se entendería de la siguiente manera, la cadena de Hoteles Acme funciona bajo la administración y control de la presidencia de la compañía la misma que está dirigida por su principal socio y fundador, así, dentro de la cadena es él el órgano rector de la toma de todas las decisiones para la cadena así como las decisiones de la misma en cada país y propiedad (Hotel). Para conseguir estos fines el presidente de la cadena tiene un grupo de directores Internacionales, los mismos que pertenecen a la cadena el suficiente número de años como para conocer la visión del presidente y la forma como le gustan que se hagan las cosas.

Por su parte estos directores internacionales interactúan en todas las propiedades de la cadena controlando su desarrollo e implementando correctivos de ser necesario, para esto se relacionan directamente con el responsable de su área de injerencia en cada Hotel, por ejemplo: el director internacional de operaciones tratará directamente con el gerente del Hotel, sin embargo, el director internacional de Seguridad e higiene no necesariamente tratará con el gerente si no lo hará con el responsable de seguridad e higiene de cada propiedad.

Esto, así como presenta la ventaja de no centralizar el trabajo y la toma de decisiones, crea el inconveniente de que no se regulariza un canal de comunicación formal y muchas veces existen situaciones de fácil resolución interna que se agravan pues llegan primero al nivel internacional y hasta de presidencia, antes de haber pasado y sido discutido por la gerencia del Hotel, lo que genera tensión y fricción interna entre los miembros de cada hotel.

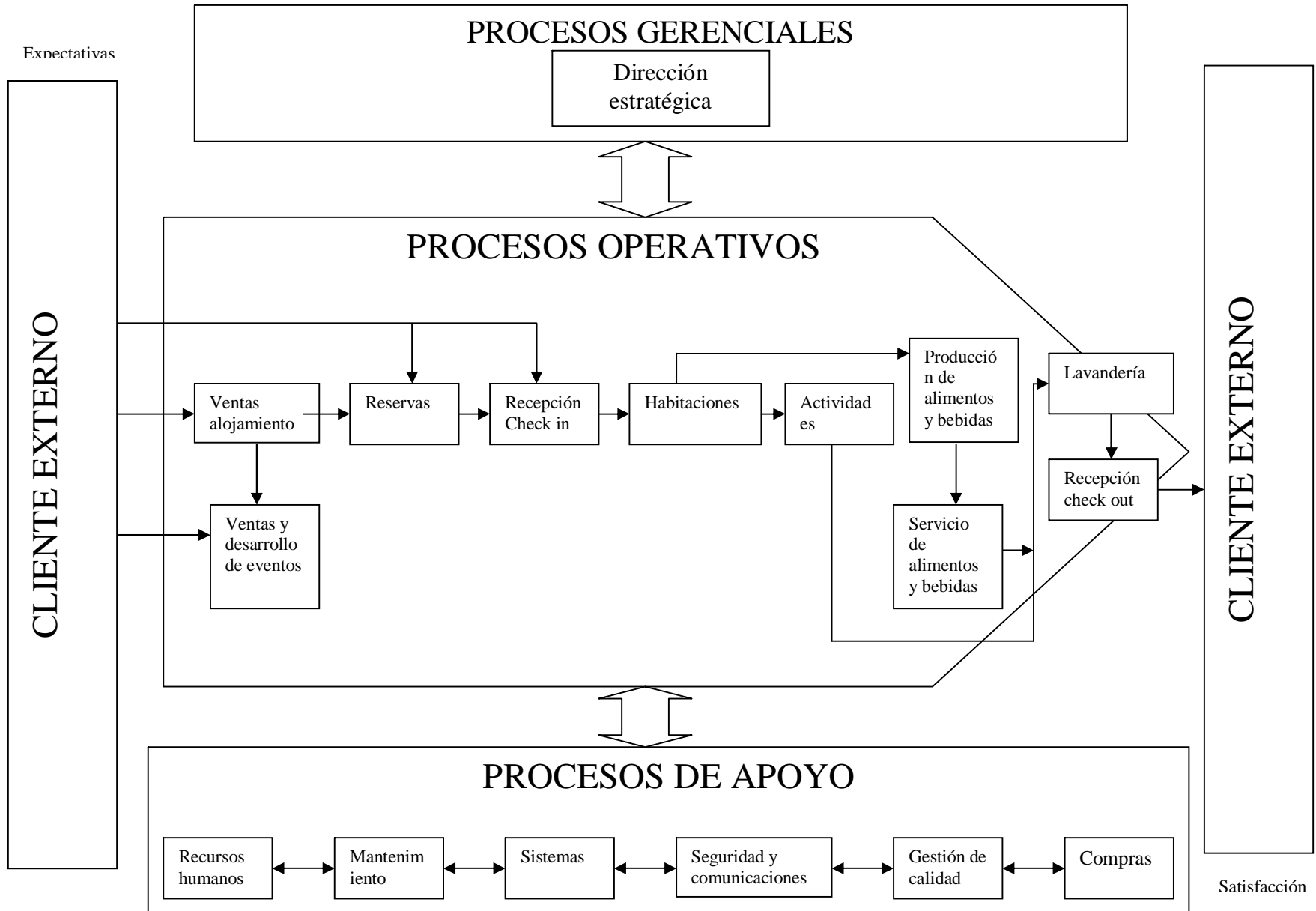
Lo mismo sucede en la relación entre la dirección de cada país y la dirección del Hotel propiamente dicha, en este caso debido a la intervención de los directores internacionales se dificulta una relación armónica entre la partes, pues de manera tacita se suscita una ruptura la cual genera competencia que se refleja en duplicidad de órdenes , congestión al momento de tomar decisiones, o no toma de las mismas pues dentro del juego de poder nadie quiere hacerse responsable al momento de rendir cuentas a la presidencia por las decisiones tomadas.

Por otra parte la presidencia de la cadena no es participe de las prácticas formales de gestión administrativa tales como planificación estratégica, políticas departamentales, formalización de estándares a nivel de toda la cadena y las propiedades de la misma, procesos y procedimientos, etc., esto causa que en cada propiedad se desarrollen los procesos, procedimientos y actividades de forma diferente, lo que dificulta comparación de resultados entre propiedades y la creación de índices o estándares generales mínimos que cumplir. Así mismo al no estar las prácticas homologadas esto demora la puesta a punto de las propiedades nuevas que se inauguran.

Sin embargo se ha desarrollado dentro de la cadena un departamento de calidad el cual ha planteado una política y objetivos generales para la cadena, los mismo que pese a ser difundidos aún no forman parte de la cultura organizacional de la empresa. Por otra parte este departamento realiza encuestas de satisfacción a los clientes externos, aunque estos datos no obedecen a indicadores definidos y su análisis y seguimiento se lo realiza de manera superficial los mismo son presentados de forma periódica a los jefes de área del Hotel.

Finalmente encontramos que al no existir una clara delimitación de los procesos, con sus respectivos clientes internos y externos, proveedores, procesos de apoyo, procesos relacionados y otros se dan vacíos en la administración, pues no se conoce los alcances y responsabilidades de cada área y proceso lo que ocasiona, en ciertos casos, ambigüedad en la ejecución de actividades, no cumplimiento de las mismas o mal desempeño.

Grafico 13: MAPA DE PROCESOS HOTEL ROYAL ACME PORTETE



3.3.2 Física

El Hotel cuenta con un diseño tropical moderno mezclándose con el entorno natural del área, 282 habitaciones con una capacidad total promedio de 700 huéspedes, 3 restaurantes especializados y 1 tipo buffet, 6 bares, discoteca, 5 piscinas, y un centro de convenciones con capacidad para 600 personas, dotado de la mejor tecnología y Bussiness Center. Esta infraestructura se detalla a continuación:

Habitaciones

Son 282 habitaciones, con una capacidad media de 2,5 huéspedes por cada habitación y se encuentran dotadas de lo siguiente:

- Aire acondicionado
- Televisión por cable
- Secador de cabello
- Agua caliente
- Teléfono
- Terraza o balcón
- 15 habitaciones tipo conecting
- Cajilla de seguridad (Cargo extra)
- Servicio de Internet (Cargo extra)

Restaurantes

- 3 restaurantes a la carta.
 - Pescados y frutos del mar)
 - Cocina Thai y Sushi Bar
 - Cocina Italiana
- 1 restaurante buffet Internacional
- 3 Snack

Bares

Son 6 bares que ofrecen bebidas alcohólicas nacionales, bebidas sin alcohol y cafés

Piscinas

- 5 piscinas de 1,20 m de profundidad
- 1 piscina para niños
- 3 hidromasajes

Discoteca

Con capacidad para 290 personas

Salones de convenciones

Con capacidad máxima de 600 personas en tipo auditorio.

Sala de cine

Con capacidad para 55 personas

Teatro

Al aire libre con capacidad para 600 personas

SPA

Aún en construcción, contará con salas de masajes, hidromasaje, gimnasio, otros

Club de playa

Aún en construcción se encuentra ubicado frente al Hotel, dispondrá de bar y snack

3.4. Servicios

3.4.1 Programa Todo Incluido

- Desayunos, almuerzos y cenas tipo buffet.
- Cenas a la carta
- Snacks
- Bebidas alcohólicas nacionales y refrescos ilimitados.
- Programación de actividades diarias.
- Deportes náuticos no motorizados (kayaks y canoas).
- Mini curso de buceo en la piscina
- Gimnasio
- Sillas y toallas para la playa y la piscina.
- Club de playa localizado en la isla de Portete a sólo 10 minutos con transporte incluido.
- Cancha de tenis
- Fútbol y Voleibol de playa
- Cine
- Entretenimiento nocturno
- Discoteca con consumos ilimitados
- Teatro con shows y actividades diurnas y nocturnas
- Juegos para niños
- Impuestos hoteleros incluidos
- Enfermería
- Centro de entretenimiento.

3.4.2 Tours y Excursiones (con costo adicional):

- Senderos ecológicos
- Surfing
- Kayaking en Manglares
- Buceo Certificado (2 inmersiones)
- Tour de Snorkeling
- Pesca

- Cabalgata en la Playa

3.4.3 Otros Servicios (con cargo adicional):

- Business Center
- Llamadas locales e internacionales
- Boutique
- Lavandería
- Deportes náuticos motorizados
- Planes de Luna de Miel
- Internet en habitaciones y áreas públicas
- Spa
- Asistencia médica

3.5. Perfil del cliente

El mercado se lo puede dividir en dos grupos: turismo y eventos, cada uno con sus características especiales así tenemos:

3.5.1 Turismo

Los clientes del mercado de turismo son aquellos que acuden al hotel con fines de ocio y esparcimiento y que buscan calidad en el servicio, accesibilidad, comodidad, y diversidad sin la necesidad de movilizarse de un lugar a otro ni de llevar fuertes sumas de dinero para pagar por cada servicio requerido.

Estos clientes pueden ser hombres o mujeres, su edad varía desde niños hasta personas de la tercera edad, normalmente viajan en grupos de turismo o en familias, y su procedencia es principalmente de las diferentes ciudades del país así como de Colombia, Argentina y en menor cantidad de países de habla inglesa.

Este mercado al visitar el hotel por turismo posee requerimientos relacionados con el esparciendo, como por ejemplo, piscina, SPA, variedad de restaurantes, distracciones, deportes, entre otros.

En este caso es el usuario final quien toma la decisión del hotel donde hospedarse, esto lo hace basado en: experiencias pasadas con hoteles de la misma cadena, referencias del hotel en el lugar de origen, en la categoría que posea el hotel (número de estrellas), en la información que pueda encontrar del hotel sus servicios y facilidades.

3.5.2 Eventos

Este segmento de mercado es aquel que acude a los hoteles en busca de servicio de banquetes y organización de eventos, estos eventos incluyen diferentes servicios tales como salones, equipos para conferencias, preparación de fiestas temáticas, otros.

Dentro de él podemos encontrar parte del mercado corporativo, con eventos, congresos y reuniones, parte del mercado del turismo, con la visita de grupos, que requieren salones para ciertas actividades y un mercado adicional que es el social, es decir todos aquellos clientes que requieren de salones y banquetes para eventos familiares o de índole social.

En este mercado no existe un perfil de cliente específico ya que en él podemos encontrar desde grandes empresas y sus empleados hasta pequeñas familias, por lo que no existen parámetros de edad o procedencia, es por esto que la oferta en este mercado es muy amplia y diversa ya que debe acomodarse a los presupuestos, exigencias y costumbres de cada cliente todo sin perjuicio de la calidad y el servicio.

Una limitante dentro de este segmento es la infraestructura ya que cada vez se requieren mayor número de salones y con mayor capacidad, por lo que los hoteles deben readecuar sus instalaciones o construir nuevas anexas a las existentes para poder seguir siendo competitivos, otro factor importante son las facilidades que deben brindar estos salones ya que de acuerdo al evento existen requerimientos tecnológicos y estéticos que hacen la diferencia y que pueden incidir en la decisión final del cliente.

3.6. Aseguramiento de Calidad

La cadena de Hoteles Acme posee una estructura organizacional vertical en la cual las decisiones se toman fundamentadas en la experiencia de la cúpula ejecutiva y no necesariamente mediante el uso de sistemas de información, indicadores u otras herramientas administrativas. Así mismo la cadena no posee una misión o visión formalmente establecidas.

El Hotel Royal Acme Portete no es la excepción dentro de la cadena, sin embargo gestiona la calidad de sus servicios y operación basado en la siguiente política, objetivos y valores.

Política:

“La organización Hoteles Acme presta servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, eventos y recreación, para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes, con un alto nivel de calidad, con un compromiso claro de mejora continua de sus procesos y de lograr un personal competente y comprometido.”

Objetivos:

- Lograr y mantener un elevado nivel de satisfacción del cliente.
- Ser eficaces mediante el cumplimiento de los objetivos.
- Ser eficientes mediante el ahorro en los gastos de los procesos.

Valores:

- Honestidad
- Compromiso
- Voluntad
- Actitud cálida y alegre

Para lograr este fin el Hotel posee un departamento de gestión de calidad el cual elabora el manual de procedimientos de cada departamento basado en el mapa de procesos existente y vela por su cumplimiento. Sin embargo no existen capacitaciones

formales sobre los procedimientos, por lo que en manual mencionado pasa a ser un documento el cual en la práctica no se emplea, pues las diferentes actividades se desarrollan basadas en la experiencia y el aprendizaje directo entre el personal de cada departamento.

Así mismo, al no gestionar la calidad mediante un análisis real de los procesos, no se logra identificar los cuellos de botella existentes que afectan el desarrollo de operación; tampoco existen indicadores definidos, por lo que, lo que se mide no necesariamente aporta a la mejora de la calidad y al no gestionar las acciones correctivas de manera formal no se puede comprobar la eficacia de las mismas ni si atacaron la causa raíz o solo la consecuencia.

Sin embargo el departamento de calidad implementa auditorias periódicas de cumplimiento de los procedimientos existentes, da charlas de motivación a los empleados y desarrolla encuestas a los clientes, con los datos de estas encuestas elabora informes semanales que envía a las diferentes jefaturas departamentales.

Los parámetros que se miden para analizar la satisfacción del cliente en el Hotel y los estándares que de acuerdo a la cadena se debe cumplir son:

Cuadro N° 5: Estándares de la cadena

ÁREA / ÍTEM	ESTÁNDAR DE SATISFACCIÓN
RECEPCIÓN	
Servicio de reservas de agencias	Mayor o igual al 90% de satisfacción
Actitud y presentación del personal	
Rapidez del registro	
Rapidez de la salida	
Servicio de operadora	
HABITACIONES	
Mantenimiento físico de su habitación	Mayor o igual al 90% de satisfacción
Servicio de aseo de su habitación	
Servicio de lavandería	
Limpieza y Mtto. De áreas públicas	
TOURS	
Actitud y presentación del personal	Mayor o igual al 90% de satisfacción
Recibimiento en aeropuerto y transfer al hotel	
Logística de los tours	
Calidad de los alimentos en los tours	
ANIMACIÓN	
Actitud y presentación del personal	Mayor o igual al 90% de satisfacción
Calidad y variedad actividades diurnas	
Calidad y puntualidad shows	
Actitud personal deportes náuticos	
Equipos deportes náuticos	
ALIMENTOS Y BEBIDAS	
Actitud y presentación del personal	Mayor o igual al 90% de satisfacción
Calidad y variedad de los alimentos	
Aplicación técnicas de servicio	
Calidad y variedad de las bebidas	

Fuente: Hoteles Royal Acme

Elaboración: Departamento de Calidad Hoteles Royal Acme

Lastimosamente estos informes son utilizados como simple información más no como una herramienta de gestión y de diagnóstico de la operación, esto se da porque los resultados de estas encuestas no obedecen a indicadores de gestión, tampoco se establecen parámetros de comparación, objetivos o metas que cumplir de manera formal.

Además como se observa en el cuadro N° 6 los resultados finales de satisfacción del cliente sufren de desviaciones pues en ellos se suman los valores correspondientes a excelente y bueno, cuando la satisfacción del cliente debe solo medirse de ser el caso en términos de excelencia.

Así, si bien el cuadro refleja un índice de satisfacción del cliente de 94%, este observado desde lo que los clientes consideran excelente únicamente alcanza el 64.3 % dándonos un déficit real ante el estándar de la cadena que es de al menos un 90% de satisfacción del cliente de 25.7 %

Cuadro N° 6: NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**CUARTA SEMANA DE ABRIL DEL 25 AL 01 DE MAYO DE 2010**

ITEMS	TOTAL EVALUADOS	EXCELENTE		BUENO		MALO		% SATISFACCION	
		#	%	#	%	#	%	D+F	#
RECEPCIÓN									
Servicio de reservas de agencias	386	184	48%	168	44%	34	9%	91%	386
Actitud y presentación del personal	418	268	64%	120	29%	30	7%	93%	418
Rapidez del registro	420	169	40%	170	40%	81	19%	81%	420
Rapidez de la salida	396	209	53%	159	40%	28	7%	93%	396
Servicio de operadora	385	198	51%	161	42%	26	7%	93%	385
TOTAL	2005	1028	51%	778	39%	199	10%	90%	2005
HABITACIONES									
Mantenimiento físico de su habitación	429	340	79%	74	17%	15	3%	97%	429
Servicio de aseo de su habitación	425	320	75%	84	20%	21	0%	95%	425
Servicio de lavandería	242	157	65%	78	32%	7	0%	97%	242
Limpieza y Mto. de áreas públicas	413	330	80%	76	18%	7	2%	98%	413
TOTAL	1509	1147	76%	312	21%	50	3%	97%	1509
TOURES									
Actitud y presentación del personal	307	193	63%	99	32%	15	5%	95%	307
Recibimiento en aeropuerto y transfer al hotel	235	121	51%	96	41%	18	8%	92%	235
Logística de los tours	197	94	48%	95	48%	8	4%	96%	197
Calidad de los alimentos en los tours	200	96	48%	91	46%	13	7%	94%	200
TOTAL	939	504	54%	381	41%	54	6%	94%	939
ANIMACION									
Actitud y presentación del personal	415	323	78%	78	19%	14	3%	97%	415
Calidad y variedad actividades diurnas	409	305	75%	89	22%	15	4%	96%	409
Calidad y puntualidad shows	408	287	70%	97	24%	24	6%	94%	408
Actitud personal deportes náuticos	362	253	70%	94	26%	15	4%	96%	362
Equipos deportes náuticos	343	228	66%	96	28%	19	6%	94%	343
TOTAL	1937	1396	72%	454	23%	87	4%	96%	1937
ALIMENTOS Y BEBIDAS									
Actitud y presentación del personal	418	319	76%	86	21%	13	3%	97%	418
Calidad y variedad de los alimentos	416	257	62%	126	30%	33	8%	92%	416
Aplicación técnicas de servicio	404	261	65%	121	30%	22	5%	95%	404
Calidad y variedad de las bebidas	411	257	63%	117	28%	37	9%	91%	411
TOTAL	1649	1094	66%	450	27%	105	6%	94%	829
GRAN TOTAL	8039	5169	64,3%	2375	30%	495	6%	94%	7219

Fuente: Hotel Royal Acme Portete

Elaboración: Departamento de gestión de la calidad Hotel Royal Acme Portete

Al no existir lo antes mencionado tampoco se elaboran planes formales de mejoras, acciones correctivas o preventivas ni se da seguimiento estructurado a las acciones tomadas ante fallas o quejas reflejadas en las encuestas a los clientes.

Por otra parte la cadena ha realizado y realiza grandes esfuerzos para garantizar la calidad alimentaria y la seguridad de sus clientes a través del departamento de Seguridad e Higiene, quienes basan sus políticas, estrategias y acciones en los sistemas HACCP (Análisis y control de puntos críticos) y BMP (Buenas prácticas de Manufactura). Lo que se refleja en la satisfacción del cliente y eleva los índices de calidad del servicio recibido.

El programa de Seguridad e Higiene de la Cadena tiene como objetivo primordial:

Crear conciencia en el personal de la importancia de trabajar con buenas prácticas de higiene y seguridad en todas las áreas, capacitándolos para cumplir con los programas respectivos de sus procesos de trabajo y ofrecer un producto seguro, limpio y con calidad.

Abarcar y asegurar el entendimiento y cumplimiento de las Normas Nacionales e Internacionales en todo lo que refiere al Departamento de Seguridad e Higiene.

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO

4.1. Introducción

Un sistema de gestión de la calidad en el servicio no es ni más ni menos que un conjunto de medidas, instrucciones y acciones que permiten a una empresa definir la calidad con la que quiere trabajar, llegar hasta ese nivel y consolidarlo, operando para este objetivo sobre las variables necesarias.

En este sentido, un sistema de gestión de la calidad en el servicio reviste especial importancia para el Hotel Royal Acme Portete Beach Resort, ya que posee características especiales que lo hacen sumamente vulnerable a los fallos de calidad, así por ejemplo:

- A diferencia de un usuario de un producto industrial simple, como una bebida gaseosa en la que solo interviene el sentido del gusto, cuando un turista entra en el lobby del hotel, percibe una variedad de atributos que componen su vivencia. Así puede detectar desde una moqueta demasiado envejecida, hasta el mal humor de una recepcionista que ha pasado demasiadas horas en su turno.
- Por otra parte, un servicio mal prestado tiene una compensación difícil. Por las mismas características del servicio, su consumo es contemporáneo a su producción, por lo que el hotel necesita que el servicio salga como se desea a la primera, o lo que es lo mismo, que haya una tasa de fallo cero. El sistema de gestión de la calidad en el servicio proporciona una guía para hacer eso.
- Así mismo, al tener el Hotel la modalidad todo incluido, el tiempo de interacción con el cliente es extremadamente largo comparado con otras industrias. Por lo tanto es necesario que en la empresa funcione un sistema que garantice, en la medida de lo posible, que el cliente encuentre el mismo nivel de servicio a cada momento.

Así pues, el sistema de gestión de la calidad en el servicio del Hotel Royal Acme Portete Beach Resort permitirá manejar todas las variables de las que depende la calidad del servicio, de manera que pueda sistematizarse el tratamiento que se le da a cada uno de los parámetros que definen la misma.

Esto proporcionará un marco de control bajo el cual la alta gerencia podrá definir el nivel general de calidad con el que es preciso trabajar, sus implicaciones operativas y administrativas y por último el impacto económico que ello supone.

Implicaciones de la adopción de un sistema de gestión de la calidad en el Hotel Royal Acme Portete Beach Resort

- Al implantar un sistema de gestión de la calidad, el Hotel Royal Acme Portete sufrirá necesariamente algún tipo de transformación sea esta en su estructura o cultura organizacional, sus procesos, procedimientos o metodología de hacer las cosas.
- La introducción de un sistema de gestión de la calidad implica la generación de una visión amplia e integral del lugar y funciones que cada puesto de trabajo tiene y cumple en el proceso global. Por este motivo en cierta medida la especialización disminuirá para permitir que los trabajadores conozcan mejor las tareas que preceden a las suyas y también las que suceden después en el proceso, generando así empatía y trabajo en equipo.
- De igual manera, el sistema de gestión de la calidad buscará aumentar la capacidad de auto control sobre cada tarea específica y flexibilizará la toma de decisiones sobre la misma, algo necesario cuando el cliente necesita una reacción rápida por parte de quien le está prestando el servicio en ese momento.
- Será necesario elevar el nivel de formalización de procesos, tareas, flujos de trabajo u otras actividades, a través de un análisis minucioso y una documentación precisa de las operaciones y los procedimientos, lo que implica menos arbitrariedad para el trabajador.

- En lo que respecta a la formación de los trabajadores, es innegable que para documentar el proceso y realizar tareas formalizadas y estandarizadas se necesitará de una formación acorde con las necesidades que se plantea, siendo necesario que se imparta cursos y talleres de formación vinculados con la calidad y con habilidades y requerimientos específicos que cada tarea requiere.
- Dentro de la estructura organizativa, el diseño podría cambiar como consecuencia de la introducción del sistema. Si se piensa que, una mayor formalización de las tareas y los procesos implica menores necesidades de control y mayor interdependencia de las unidades de trabajo, se puede deducir que podría ser necesario fusionar unidades que antes trabajaban por separado en unidades de mayor tamaño, con el fin, de mejorar su eficacia y evitar procesos burocráticos o ambigüedad y repetición del trabajo.
- Por otra parte, se requerirá crear un comité, departamento, consejo u otro órgano de calidad, multidisciplinario y participativo, donde se genere, viabilice y gestione los temas, normas, medidas y acciones que se requieran para el Hotel en cuestión de calidad en el servicio. Tal órgano deberá tener un lugar en el organigrama bajo la figura y autoridad más conveniente, la cual asegure su independencia e imparcialidad.
- Así mismo, los procesos de información y toma de decisiones también se verán alterados en cierta medida. Al formalizar relaciones y asumir cambios en el sistema organizativo, los flujos de información, comunicación y coordinación van a verse afectados pues ahora existirán canales estructurados que aseguren un adecuado manejo y gestión de las mismas.
- El sistema deberá prever las no conformidades o disponer de instrumentos para comunicarlas si se producen, esto se deberá realizar mediante diferentes métodos que garanticen el seguimiento, resolución y acción correctiva para que no se repita.

- Finalmente, los métodos de evaluación y control del desempeño también cambiarán al implementar el sistema. Al implantar un sistema de gestión documental la supervisión directa se hará menos necesaria.

Ventajas perseguidas con la implementación del sistema de gestión de calidad en el servicio.

- El sistema de gestión de la calidad permitirá al Hotel crear una norma que refleje las necesidades de su cliente, proporcionando las herramientas que la empresa necesita para lograr y mantener la calidad del servicio deseada.
- Si el Hotel utiliza apropiadamente el sistema, obtendrá la seguridad de que está trabajando dentro de un proceso de mejora continua, así mismo logrará una medida periódica de hasta qué punto lo está consiguiendo, apoyado en mediciones fiables y representativas que pueden reiterarse a través del tiempo.
- Por otra parte, el huésped que es el principal usuario y consumidor de los servicios del hotel, tendrá la seguridad de que éste trabaja bajo criterios preestablecidos de calidad y que la improvisación o la arbitrariedad no tienen cabida en los procesos que le afectan, lo que aumentará su confianza en el servicio, la misma, que se traducirá en fidelidad hacia la marca.
- No obstante, sin bien un sistema de gestión de la calidad incurre en ciertos costos de creación, implementación, mantenimiento y control; también ayudará a reducir los costos de la no-calidad los cuales son mucho más indeseables y onerosos, pues incorporan cuestiones como el deterioro de la imagen de marca, pérdida de categoría, pérdida de actuales y futuros clientes, etc., todo ello difícilmente cuantificable pero fácilmente evidenciable en la posición frente a la competencia.

4.2 Alcance

Este sistema abarca todos los procesos del Hotel que tengan incidencia directa en el servicio al cliente externo.

4.3 Objetivo

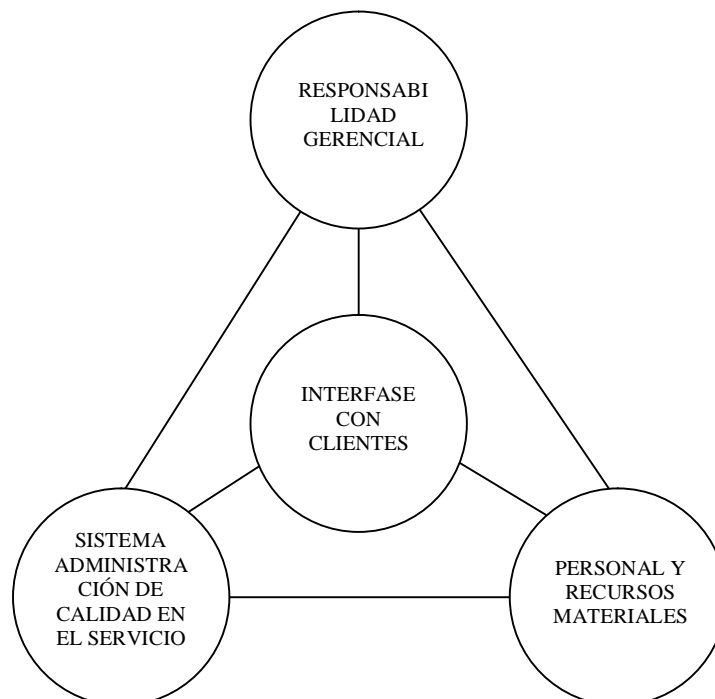
Gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

4.4 Diseño del sistema y componentes

Entre las diferentes metodologías y modelos de gestión de la calidad en el servicio que existen y que pueden aplicarse a diferentes empresas, el que se presenta a continuación es el recomendado para su aplicación, tanto por su sencillez como practicidad, lo que hace de él una herramienta fácil de asimilar y socializar.

Karl Albrecht en su libro “Gerencia del Servicio” presenta el siguiente modelo de gestión de calidad en el servicio en el cual el cliente es el punto focal de tres aspectos clave de un sistema de gestión (la responsabilidad gerencial, el personal y los recursos materiales, y la estructura del sistema de calidad) y la satisfacción del cliente solamente puede asegurarse cuando hay armonía de interacción entre estos tres. Este modelo es también tomado y desarrollado por la ISO ISO 9004-2 Directrices Para Servicios.

Gráfico N° 14: Modelo de aspectos clave de un sistema de calidad



Fuente: Albrecht Karl, Gerencia del Servicio, 2003

Responsabilidad Gerencial

La gerencia es responsable por el establecimiento e implantación de una estructura o marco referencial para la gestión de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Esta estructura debe contener como aspectos básicos:

- Política de Calidad.- que presente los principales lineamientos que la organización sigue en relación a la calidad en el servicio.
- Objetivos de calidad.- La realización de una política de calidad requiere el establecimiento de objetivos de calidad específicos y cuantificables.
- Autoridad y responsabilidad de calidad.- se debe definir, explícitamente, la autoridad y la responsabilidad, general y específica, para todo el personal cuyas actividades influyan sobre la calidad del servicio. Esto debe incluir la garantía efectiva de las relaciones cliente/proveedor en todas las interfaces.
- Revisión gerencial.- la gerencia debe proporcionar los medios para realizar revisiones formales, periódicas e independientes del sistema de calidad. Se debe poner énfasis particular en la necesidad o en la oportunidad para el mejoramiento. Las revisiones deben ser realizadas por miembros apropiados de la gerencia o por personal independiente, competente, que informe directamente a la alta gerencia.

Personal y Recursos Materiales

El recurso más importante en cualquier organización es el personal involucrado. Esto es especialmente importante en una organización de servicio donde el comportamiento y el desempeño de los individuos tienen impacto directo sobre la calidad del servicio.

El personal del servicio, especialmente aquel involucrado directamente con el cliente, debe tener el conocimiento adecuado y las destrezas necesarias en comunicación. Debe tener capacidad para formar un grupo de trabajo de manera natural, capaz de interactuar apropiadamente con organizaciones y representantes externos, de modo de prestar un servicio a tiempo y ejecutado en forma uniforme.

Por otra parte aunque se tenga personal calificado, entrenado y motivado no es posible lograr altos índices de calidad y satisfacción del cliente si a estos empleados no se los provee de los recursos materiales necesarios para cumplir sus obligaciones y cubrir los requerimientos de los clientes a cabalidad.

Sistema de Administración de Calidad en el Servicio

La organización de servicio debe desarrollar, establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de calidad, como un medio por el cual las políticas y los objetivos establecidos para la calidad del servicio puedan ser alcanzados

Se debe definir los procedimientos del sistema de calidad de modo de especificar los requisitos de desempeño para todos los procesos del servicio, incluyendo los tres procesos principales:

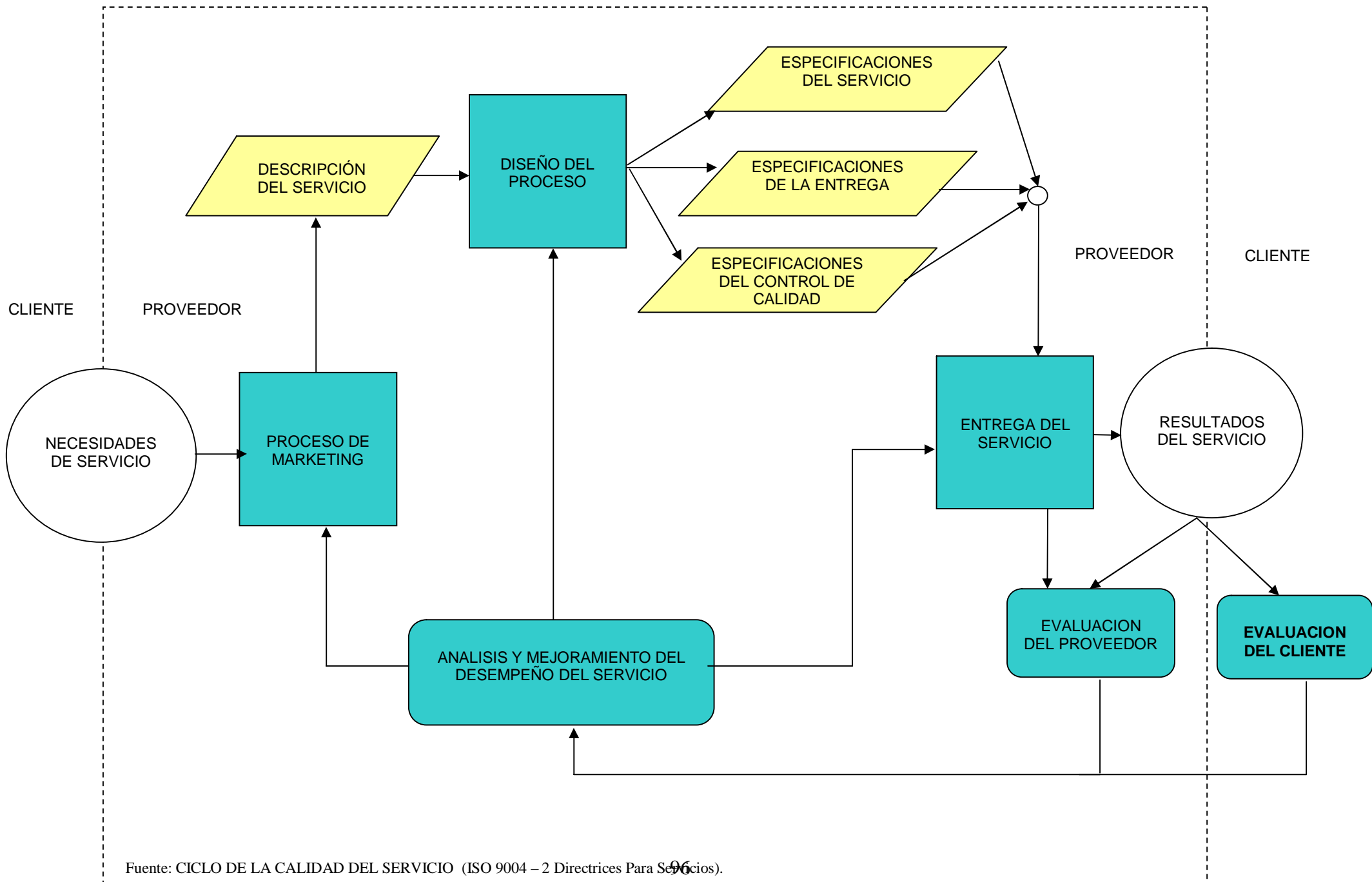
Gráfico N° 15: Estrategia de Negocio



Fuente: Albrecht Karl, Gerencia del Servicio, 2003

Los cuales se pueden observar cómo operan en un ciclo de la calidad del servicio, tal como se ilustra en el siguiente modelo presentado por la ISO 9004 – 2 “Directrices para Servicios”:

Gráfico N° 16: Ciclo de la calidad del Servicio



Fuente: CICLO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO (ISO 9004 – 2 Directrices Para Servicios).

Proceso de Marketing

Una responsabilidad de la función marketing es determinar y promover la necesidad y la demanda para un servicio. Se incluye como formas útiles para la recolección de información del mercado, los focus group, encuestas, entrevistas entre otros; todo esto con el fin de reducir al mínimo la brecha existente entre aquello que la organización cree que quiere o espera el cliente y aquello que realmente el cliente desea y espera de la organización; pues únicamente cuando conozcamos realmente las necesidades del cliente podremos satisfacerlas.

En este proceso se deberá definir la Estrategia de Servicio a seguir la cual puede ser:

- Excelencia operativa.- trata de ganar en todas las transacciones y cubrir un amplio espectro del mercado.
- Nicho de mercado.- cubre un grupo limitado de servicios y clientes y se especializa en servicio al cliente.
- Innovación.- se enfoca en el diseño de productos y servicios nuevos e innovativos.

Para el caso del Hotel Royal Acme Portete que posee un servicio todo incluido se aconseja seguir una estrategia de excelencia operativa en la cual se posea una línea de frente (personal en contacto directo y recurrente con el cliente) entrenada, capaz de lograr altos índices de eficacia en todas las transacciones que se realice, así como conseguir una recuperación inmediata frente a situaciones de conflicto (irregularidades, reclamos, insatisfacción), enfocándose en la prevención de posibles errores.

Descripción del Servicio

Una vez que se ha tomado una decisión de ofrecer un servicio, los resultados de la investigación y del análisis del mercado, así como las obligaciones acordadas por el proveedor, deben describirse. Esta descripción define las necesidades de los clientes y las capacidades relacionadas de la organización de servicio, como un conjunto de requisitos y de instrucciones que forman la base para el diseño del proceso.

Diseño del Proceso

Este diseño implica convertir la descripción del servicio en las siguientes especificaciones:

- Del servicio.- define el servicio a ser suministrado, debe contener una declaración completa y precisa del mismo.
- De la entrega del servicio.- define los medios y los métodos usados para prestar el servicio. Debe tener en cuenta las metas, las políticas y las capacidades de la organización, así como aquellos requisitos de salud, de seguridad, ambiente y otros de carácter legal que pudieran existir.
- Del control de calidad.- define los procedimientos para evaluar y controlar las características del servicio y de la entrega del mismo. Este control debe ser diseñado como una parte integral de los procesos del servicio (diseño, marketing y entrega). Estas especificaciones deben permitir el control efectivo de cada proceso para asegurar que los mismos satisfacen, en forma consistente, la especificación del servicio y la especificación del cliente.

Entrega del Servicio

Es cuando se desarrolla e implementa todo lo anteriormente planificado, para esto la gerencia debe asignar responsabilidades específicas a todo el personal que implanta el proceso de prestación del servicio, incluyendo evaluación del proveedor y evaluación del cliente. El suministro de un servicio a los clientes implica:

- Cumplimiento con la especificación de prestación del servicio establecida,
- Monitoreo de la satisfacción de la especificación del servicio,
- Ajuste del proceso cuando ocurren desviaciones.

Análisis y mejoramiento del desempeño del servicio

Una evaluación continua de la operación de los procesos de servicio debe ser practicada con el fin de identificar oportunidades de mejora y viabilizar el seguimiento de las actividades propuestas para el mejoramiento de la calidad del servicio.

Para implantar estas evaluaciones, la gerencia debe establecer y mantener un sistema de recolección y diseminación de datos de todas las fuentes pertinentes. Así mismo, debe asignar responsabilidades con relación al sistema de evaluación y recolección de datos y al mejoramiento de la calidad del servicio.

Interface con los Clientes

La comunicación con los clientes implica escucharlos y mantenerlos informados. Se debe prestar rápida atención a las dificultades en la comunicación o en las interacciones con los clientes, incluyendo clientes internos.

La percepción por los clientes, de la calidad del servicio, es a menudo recibida a través de la comunicación con el personal y las instalaciones de la organización de servicio.

De forma más detallada las fases que integran el sistema de gestión de calidad en el servicio y una descripción de estas se exponen a continuación:

4.4.1 Selección y formación del equipo de gestión de la calidad en el servicio

Si bien es cierto que el sistema de gestión de la calidad en el servicio es responsabilidad y trabajo de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, es necesario crear un órgano de calidad, participativo, donde se genere, viabilice y gestione los temas, normas, medidas y acciones que se requieran para el Hotel en cuestión de calidad en el servicio. Este órgano o equipo debe contar con las siguientes características:

- Estar formado por 1 o 2 profesionales con sólidos conocimientos en gestión de calidad.
- Poseer independencia en el desarrollo de sus funciones a fin de poder gestionar el sistema de calidad en todos los niveles.
- Poseer un canal de comunicación directa con la alta gerencia con el fin de tomar decisiones oportunas.

Dentro de las actividades básicas de este equipo estarán:

- Establecer una planificación para las reuniones de trabajo teniendo en cuenta los objetivos de las mismas
- Definir hitos intermedios para evaluar grado de avance del trabajo.
- Programar las reuniones en el tiempo.
- Planificar proyectos de mejora.

- Establecer análisis periódicos con la dirección.
- Levantar actas con los compromisos adquiridos.
- Realizar el seguimiento del sistema de gestión
- Socializar el sistema de gestión en los diferentes niveles de toda la empresa.

4.4.2 Análisis externo e interno del Hotel en relación al servicio

La dirección del Hotel conjuntamente con el equipo de gestión de la calidad deberán investigar en términos generales que factores están influenciando sobre el accionar del sistema, identificando resultados y efectos de la gestión diaria, aquí se diferenciarán los resultados que son producto de elementos externos y los que son producto de elementos internos. La técnica propuesta para este análisis es la tormenta de ideas, la cual se realizará por cada área funcional y a nivel de toda la empresa.

Otro resultado de este análisis será la formulación, revisión o actualización de los objetivos estratégicos de la empresa con el fin de conocer clara y objetivamente a donde quiere se llegar.

Esta fase será el punto de inicio de un análisis interno de los procesos del Hotel y permitirá profundizar los problemas de cada proceso, e identificar si los factores que se deben mejorar tienen una relación causal sobre los efectos o sobre los resultados de la gestión empresarial.

Para realizar este análisis es aconsejable utilizar herramientas como diagramas de Pareto los cuales ayudarán a identificar que causas generan la mayoría de los problemas así mismo se pueden utilizar diagramas de causa y efecto, esto con el fin de posteriormente enfocar los esfuerzos de mejora de la empresa de manera eficiente.

4.4.3 Diagnóstico general de los procesos

a) Identificación de los procesos

Es necesario listar todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- Es necesario identificar el proceso macro o primario de la organización, así como sus sub procesos o procesos secundarios.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente realiza o se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. Caso contrario deben tender a desaparecer.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior, por este motivo el análisis debe ser minucioso pero concreto y práctico.
- Una forma sencilla de identificar los procesos propios será tomar como referencia otras listas afines de sector hotelero o de otras propiedades de la cadena y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades propias del Hotel.

b) Priorización de los procesos

Una vez determinado el listado de los procesos del Hotel por el equipo de gestión de la calidad, se deberá estructurar una escala que priorice los mismos con el fin de identificar los Procesos y sub procesos claves. Para esto se deberá realizar una valoración subjetiva tomando como referencia los siguientes aspectos:

- Impacto del proceso: para cada proceso se hará una valoración de la importancia del proceso dentro de la empresa teniendo en cuenta su interrelación y aporte en los objetivos estratégicos y/o metas.
- Repercusión en el cliente: se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca del nivel de interrelación con el cliente y de las consecuencias que un posible rediseño tendría en él.

Para esto recurriremos a tres tipos de correlación para utilizarlos como variable de ponderación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

c) Selección de los procesos

Una vez calculado el total de puntos para todos los procesos, según el impacto de los mismos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones en los clientes, se seleccionará los más significativos, tomando aquellos procesos con más puntos según los resultados que ofrece la evaluación anterior.

Como primer paso y de forma experimental se recomienda seleccionar de entre los procesos claves, y de acuerdo con la experiencia, el que tenga más posibilidades de alcanzar el éxito a corto plazo.

Posteriormente y según la experiencia acumulada en este primero se abordaran todos los demás procesos claves hasta culminar en el rediseño o mejora de todos los demás procesos relevantes.

d) Delimitar el proceso seleccionado y los subprocessos que lo integran

Es necesario recurrir a la descripción general del proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Posteriormente tendremos que identificar:

- Los límites del mismo, observando las entradas y salidas, recogiendo los clientes y proveedores del proceso, así como aquellos otros procesos de la empresa que

tienen alguna relación. Para este fin una herramienta útil y que facilita la comprensión del proceso es el uso de diagramas de flujo.

- Dentro de los procesos habrá que distinguir y documentar las actividades y subprocesos relacionados.

e) Identificar Objetivos

En esta fase se distinguen tres etapas diferentes que se describen a continuación:

- Contraste con los Objetivos Estratégicos
 - Rescatar los objetivos estratégicos del Hotel y analizar los impactos registrados por el Proceso Clave Seleccionado en los mismos.
 - Para cada objetivo estratégico el equipo de gestión de la calidad debe llegar a concretar los requisitos del proceso relacionados con el. Se trata de desplegar los objetivos estratégicos a través del proceso.
- Contraste con las Necesidades De Los Clientes
 - Además del análisis anterior respecto a los Objetivos Estratégicos, el equipo de gestión se plantea la repercusión en el cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, entendiendo como tales todas aquellas personas o entidades propias o ajenas al Hotel, que reciben alguna de las salidas del Proceso.
 - Para realizar esta labor, los miembros del Equipo preguntan directamente a los clientes acerca de sus necesidades y recogen sus respuestas.
- Identificación de carencias.
 - Identificar la falta de subprocesos relacionado con los objetivos que deberá alcanzar el proceso dentro del sistema.

- Identificar la falta de indicadores que nos sirvan para evaluar la evolución del proceso
- Identificar la falta de procedimientos y documentos relacionados que nos van a servir para consolidar el funcionamiento del proceso.

4.4.4 Definir factores claves a medir (indicadores)

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades

El Equipo de gestión de la calidad se debe plantear por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe medir?
- ¿Donde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Una vez definidos los indicadores estos se llevarán a un panel para su gestión, por el equipo de gestión de la calidad, donde la primera labor a realizar consiste en concretar los objetivos de todos los indicadores definidos en la fase anterior, de

modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos del proceso y garanticen su cumplimiento.

4.4.5 Establecer el patrón de comparación

Los procesos deben ser evaluados periódicamente, partiendo de este hecho se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma se puede establecer una estrategia completa encaminada al mejoramiento del proceso y su funcionamiento, logrando así que estos sean eficaces y eficientes.

La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso, debe realizarse tomando como referencia un patrón de excelencia funcional. Este patrón de comparación será conformado a partir del comportamiento deseable u óptimo de un conjunto de medidores del funcionamiento de los procesos en las empresas líderes mundiales, o en su defecto en las empresas de la cadena con procesos afines al objeto de estudio, con probado éxito en su desempeño.

Una vez definidos los medidores del nivel de excelencia funcional de los procesos que utilizan las empresas afines de mejor desempeño, se hace necesario establecer cuál es la tendencia deseable de su comportamiento, de forma tal que los procesos analizados puedan ser comparables con un patrón de excelencia funcional, constituyendo estos los estándares de comparación para evaluar los procesos.

4.4.6 Medir el desempeño del proceso

En síntesis este método evaluará el conjunto de variables o medidores definidos para el proceso mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el patrón de excelencia, todo esto mediante un indicador sintético, el cual al ser calculado permite identificar en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los medidores y su tendencia deseada, lo cual posibilita definir problemas concretos en todas las dimensiones del proceso.

Para esta labor es aconsejable utilizar herramientas como: Graficas de control, histogramas, hojas de verificación, entre otros.

4.4.7 Evaluación y análisis

Una vez identificados:

- Los objetivos básicos del proceso que servirán para reforzar los objetivos estratégicos
- Las necesidades de los clientes del proceso que están sin cubrir
- Las carencias que el proceso presenta relacionadas con la falta de subprocesos, la falta de normas y procedimientos.
- Y obtención de resultados de la medición del desempeño del proceso.

El Equipo de Gestión analizará toda la información obtenida, identificará los problemas o situaciones que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso y valorará las posibles acciones a seguir para solucionar los mismos, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre todo el sistema.

4.4.8 Plan de mejoras

a) Establecimiento

En esta fase partiendo de los resultados de la evaluación y análisis se procede a definir un plan de mejoras del proceso, donde se incluirán los objetivos y metas propuestos, las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el o los responsables directos de implementar la mejora, los plazos de ejecución y el impacto que esta tendrá sobre el proceso y la organización.

b) Ejecución

En esta fase se pone en práctica el plan de mejoras anteriormente definido, para esto es necesario que la gerencia apruebe el plan propuesto.

Antes de implantar este plan es necesario reflexionar acerca de la posible resistencia al cambio y qué medidas tomar en estos casos. Algunas medidas recomendables para evitar y solventar cualquier tipo de resistencia son:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica de las mejoras.
- Dar la formación y adiestramiento necesarios
- Escoger el momento adecuado
- Desarrollar una implantación de mejoras progresivas, procurando iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.
- Previamente a la implantación del plan de mejoras, se introducirán en los sistemas habituales de la empresa (procedimientos, instrucciones, normas, etc.) los cambios relacionados con el mismo, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

c) Supervisar y evaluar los resultados

El o los responsables la ejecución del Plan de Mejorar, controlarán su cumplimiento y evaluarán la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y realizando presentaciones periódicas ante el equipo de gestión y de ser oportuno ante la dirección de la empresa.

Una vez terminada esta fase se deberá volver a medir el desempeño del proceso y evaluar y analizar los resultados obtenidos para de ser necesario seleccionar nuevas alternativas de mejora y continuar con las fases sucesivas, o implementar medidas que mantengan el proceso estable en los parámetros requeridos, todo esto con el fin de lograr un proceso de mejora continua.

4.5 Acciones a seguir para la implantación de un sistema de gestión de calidad en el servicio para hoteles todo incluido.

Para fines explicativos se planteará una nueva estructura del mapa de procesos existente para poder desarrollar un ejemplo del modelo planteado, lo que no se desarrollará para el ejemplo es el análisis externo e interno en su totalidad, únicamente se plantearán los objetivos estratégicos, los mismos que en situaciones normales serían uno de los resultados de este análisis.

Por otra parte dentro del diagnóstico general de procesos tampoco desarrollaremos la identificación de los procesos pues tomaremos los ya identificados, sin embargo dentro de una aplicación práctica estos pasos deberán ser tomados en cuenta para un adecuado funcionamiento del modelo sugerido.

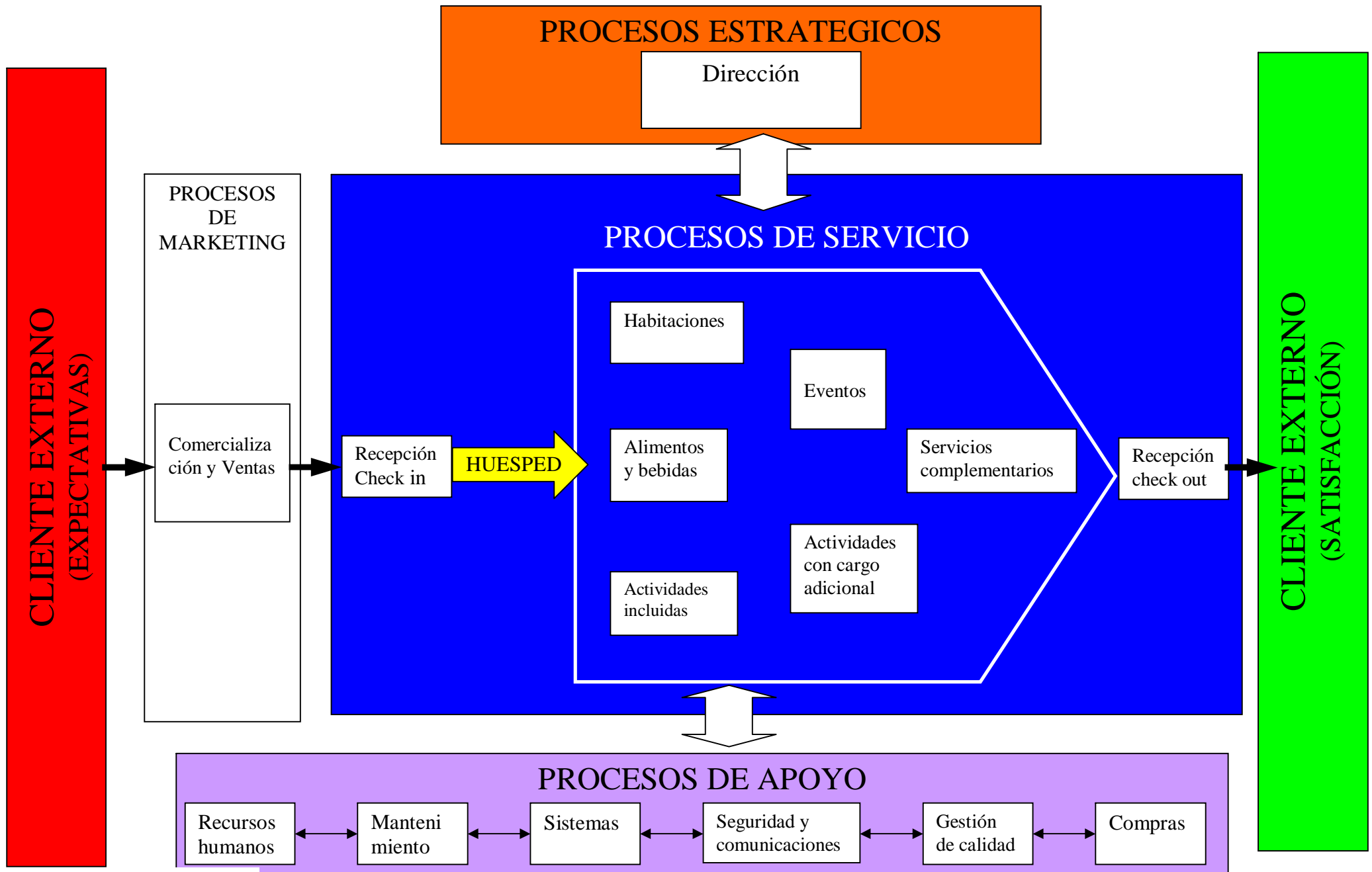
Así tenemos a continuación, tanto los objetivos estratégicos propuestos para el Hotel Royal Acme Portete (Cuadro N° 7), como el Mapa de Procesos sugerido (Gráfico N° 17):

Cuadro N° 7: Objetivos estratégicos:

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULA
FINANCIERA	Asegurar el retorno de la inversión en un periodo no superior a 5 años, esto mediante un intenso plan de comercialización y de fidelización de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • TIR
CLIENTE	Satisfacer de forma plena las necesidades del cliente externo mediante la prestación de servicios de alta calidad que aseguren la fidelidad de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción • Porcentaje de intención de repetición de estadias (fidelidad). 	<ul style="list-style-type: none"> • # huéspedes satisfechos/ total de huéspedes. • # intenciones de repetición / total de huéspedes
PROCESOS INTERNOS	Generar y desarrollar procesos eficientes y eficaces que aseguren la satisfacción de nuestros clientes en todo momento poniendo mayor énfasis en aquellos donde se producen “los momentos de la verdad”.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ocupación mensual de las habitaciones del Hotel. • Tiempos de entrega del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • # habitaciones ocupadas / total de habitaciones. • # promedio de minutos requeridos para un servicio.
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Contar con personal con la capacitación, entrenamiento, actitud y aptitud necesarios para desarrollar todos los procesos del Hotel, mediante herramientas tecnológicas y de infraestructura adecuadas para sus funciones dentro de un ambiente laboral sano y equitativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal capacitado y entrenado que colabora en el Hotel. • Índice de satisfacción de los empleados (ambiente laboral). 	<ul style="list-style-type: none"> • # personal capacitado y entrenado / total de personal del hotel. • # empleados satisfechos / total de empleados.

Fuente: Personal

Gráfico 17: MAPA DE PROCESOS SUGERIDO PARA EL HOTEL



Fuente: proceso del Hotel
Elaboración: personal

Selección y formación del equipo de gestión de la calidad en el servicio

Se conformará un equipo integrado por dos profesionales con formación en Gestión de la Calidad, uno que cumplirá funciones de director del sistema y el otro colaborará en la implantación y supervisión del mismo.

Cabe recalcar que si bien este equipo estará definido no será excluyente a observaciones o aportes del resto de miembros de la organización, así mismo dentro del análisis de cada proceso en particular se deberá recurrir al personal que desarrolla el proceso directamente, pues estos son quienes conocen el proceso con mayor profundidad.

Este equipo establecerá un cronograma de trabajo con talleres de planificación y desarrollo, además de evaluaciones cada 6 meses en las cuales se establecerán las acciones a seguir, se presentarán los resultados conseguidos y se establecerá metas acordes con la realidad de cada proceso.

Por otra parte cada mes el equipo de calidad sostendrá una reunión de seguimiento de avance y cumplimiento de las acciones planteadas, asegurando así la toma de decisiones oportunas así acciones correctivas en caso de requerirse.

Todas estas reuniones deberán ser documentadas con el fin de tener registros de los compromisos adquiridos y sus responsables asegurando la trazabilidad de las acciones y compromisos adquiridos. Copias de estos registros serán entregados a la dirección para su seguimiento.

Priorización de procesos

Esta priorización se realiza mediante un focus group con el equipo de gestión de la calidad y la dirección, en el cual a través de consenso se prioriza cada proceso de acuerdo a la metodología expuesta.

Para este caso se priorizaron los subprocesos con el fin de hacer una calificación más precisa, los resultados que se presentan para cada macro proceso se obtuvieron del promedio de la suma de los resultados de cada sub proceso.

Cuadro N° 8: Priorización de procesos

PROCESO	SUBPROCESOS	IMPACTO	REPERCUSIÓN	PROMEDIO
		PROCESO A	CLIENTE B	TOTAL A+B
ESTRATEGICO	Dirección	5	1	6
CICLO DE VENTA DEL SERVICIO TODO INCLUIDO	Comercialización y ventas	10	10	16,6
	Servicio check in	10	10	
	Servicio de Habitaciones	10	10	
	Servicio de Alimentos y Bebidas	10	10	
	Desarrollo de Actividades incluidas	5	10	
	Realización de Eventos	10	10	
	Desarrollo Actividades con cargo adicional	5	5	
	Servicios complementarios	5	5	
	Servicio de check out	5	10	
DE APOYO	Administración de Recursos Humanos	10	10	14,16
	Servicio de Mantenimiento	5	10	
	Mantenimiento de Sistemas	5	5	
	Gestión Seguridad y Comunicaciones	5	5	
	Gestión de calidad	10	10	
	Gestión compras	5	5	

Fuente: Personal

Selección de procesos

De acuerdo con la tabla de priorización de procesos podemos observar el proceso que obtuvo mayor puntaje en color rojo, concluyendo que es el proceso de Ciclo de Venta del Servicio Todo Incluido el más significativo, ya que es en si la esencia del servicio ofertado.

Sin embargo, dentro de este proceso podemos identificar varios sub procesos que por su posible afectación tanto a la consecución de los objetivos y metas estratégicos del Hotel como a la repercusión en la percepción del cliente influyen directamente en el normal desarrollo de este proceso, por lo que serán los primeros en ser intervenidos a fin de gestionar de esta manera todo el proceso en mención. Así encontramos los siguientes sub procesos:

- Comercialización y ventas
- Servicio de check in
- Servicio de Habitaciones
- Servicio de Alimentos y Bebidas

De estos cuatro sub procesos tomaremos como caso de desarrollo el de Servicio de Check in, tanto por ser el primer proceso en el cual el cliente externo toma contacto directo con el Hotel, así como, por que al ser un proceso que ocurre en un campo reducido del mismo y por su propias características, ofrece mayores oportunidades de mejora en un corto plazo requiriendo menos recursos.

Delimitación del sub proceso

El sub proceso servicio de check in inicia con la llegada de los clientes al Hotel los mismos que al arribar se acercan a recepción para registrarse, una vez en recepción los recepcionistas llenan el formulario de registro con los principales datos del cliente. A continuación si la reserva del cliente fue procesada y se realizó una pre asignación de habitaciones¹¹, y ésta está de acuerdo con los requerimientos del cliente (número de camas, ubicación, etc.) se procede a la entrega de las llaves de la habitación asignada y

¹¹ Pre asignación se refiere cuando de acuerdo a los datos de la reserva se asignan las habitaciones antes del arribo de los clientes, esto se lo realiza con el fin de agilizar el proceso de check in

la colocación del brazalete que distingue a los clientes como huéspedes y les permite usar todos los servicios que contempla el sistema todo incluido, cabe recalcar que estos brazaletes se deben colocar a todos los huéspedes de una habitación.

Por otra parte si la pre asignación no está de acuerdo con los requerimientos del cliente se procede a la búsqueda en el sistema de ocupación del hotel de una habitación de acuerdo a los requerimientos solicitados, una vez encontrada la habitación o habiendo buscado la mejor alternativa para el cliente se procede con la asignación de la habitación y el proceso continúa de la misma manera que en la situación anterior.

Así mismo de no tener el cliente realizada la pre asignación de su habitación se establecen los requerimientos del mismo, se busca una habitación acorde con estos y se la asigna y el proceso continúa como en los otros casos.

Proveedores:

El proceso de check in posee dos proveedores principales que son:

- Departamento de reservas, quienes proporcionan con anticipación la información básica sobre los requerimientos de los huéspedes que arribarán al Hotel, entre esta información tenemos:
 - Nombres Completos
 - Número de personas que vienen bajo esa reserva
 - Tipo de ocupación requerida (simple, matrimonial, doble, triple)
 - Ubicación (vista al mar o no, en que piso)
 - Otros (discapacidades, preferencias especiales, etc.)

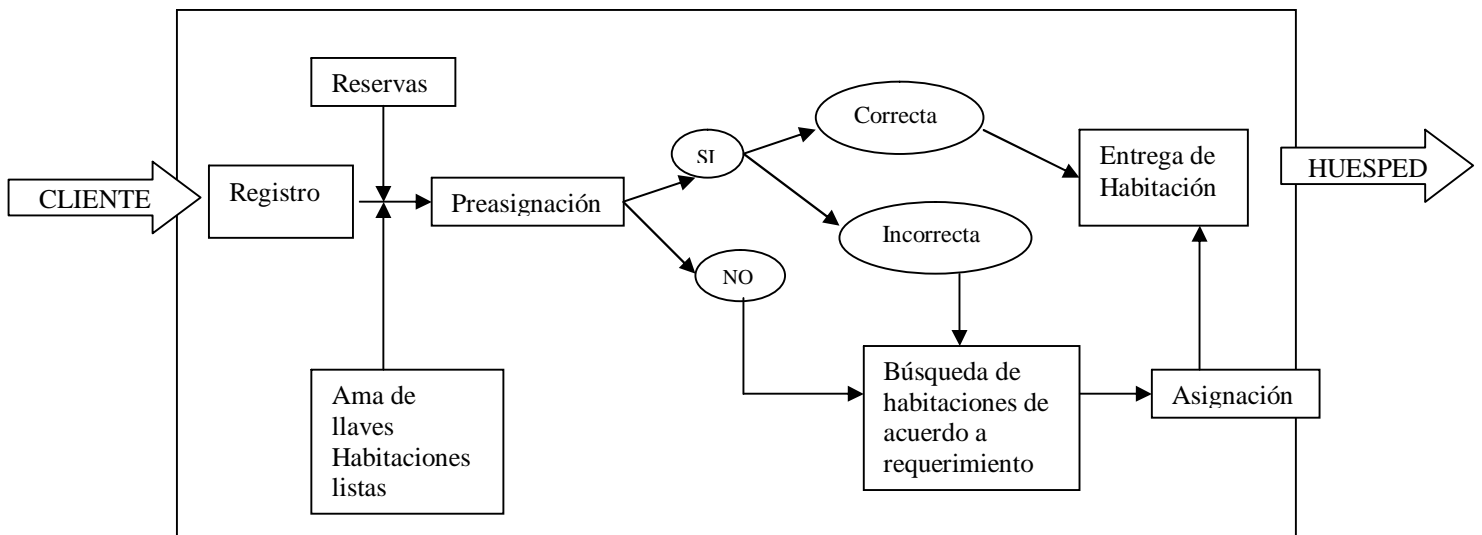
Con esta información el departamento de recepción bloquea las habitaciones que se requerirán, elabora el mapa de habitaciones¹² y realiza la pre asignaciones para los clientes.

- Departamento de ama de llaves, son los encargados de entregar a recepción el listado de habitaciones que se encuentran lista para asignar a los clientes, es decir

¹² Mapa de habitaciones, matriz grafica que muestra todas las habitaciones del hotel y su estatus en ese momento (ocupada, libre, bloqueada, etc)

que habitaciones se encuentran aptas para ser usadas por los cliente de acuerdo con los estándares de la cadena. El departamento de recepción y el de ama de llaves se encuentra fuertemente ligados pues si éste último no entrega las habitaciones requeridas en el tiempo adecuado, recepción no puede realizar la entrega de llaves lo que retrasa y perjudica el normal desarrollo de su proceso y genera insatisfacción en los clientes.

Gráfico N° 18: Diagrama de flujo del proceso de check in



Fuente: proceso del Hotel

Elaboración: Personal

Para facilitar el normal desarrollo del sub proceso así como estandarizar el mismo es aconsejable una hoja de instrucción del mismo la cual no es más que el procedimiento detallado que indica paso a paso como se debe realizar el proceso respectivo en esta caso el check in, con esto se facilita el control de los procesos y se evita desviaciones por desconocimiento o subjetividad de quien lo realiza, un ejemplo de esta hoja podría ser:

Cuadro N° 9: Hoja de instrucción y guía de servicio

HOJA DE INSTRUCCIÓN	
AREA	Recepción
PROCESO	CHECK IN
EJECUTOR	Recepcionistas
SUPERVISOR	Jefe de recepción
CLIENTE	Huésped
TIEMPO	5 minutos
INSTRUCCIONES	
1.	Saludo: “Bienvenido al Hotel Royal Acme Portete, mi nombre es¿qué puedo hacer por usted?”
2.	Solicitar nombre de la persona con quien se está hablando y el nombre bajo el cual está la reserva.
3.	Buscar pre asignación en el sistema
4.	De existir pre asignación confirmar los requerimientos preestablecidos en la reserva del cliente con lo asignado.
5.	Si lo requerimientos y la asignación están conformes, pasar al punto 8 de esta hoja.
6.	Si los requerimientos y la asignación no están conformes, buscar la mejor alternativa, explicar al cliente la situación y pasar al punto 8 de esta hoja.
7.	De no existir pre asignación, identificar los requerimientos preestablecidos en la reserva del cliente y buscar en el sistema habitaciones acordes a estos requerimientos. Una vez hallada la mejor alternativa posible, pasar al punto 8 de esta hoja.
8.	Hacer firmar el registro, entregar llaves, y colocar brazaletes a cada huésped de la habitación.
9.	Finalmente, llamar a un botones para que se haga cargo del equipaje, agradecer al cliente por su espera y desearle una feliz estadía.

GUÍA DE SERVICIO		
ACTITUD DURANTE EL SERVICIO		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener contacto visual con el cliente (Mirar a los ojos) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Tratar por el nombre (apellido) al cliente 		
<ul style="list-style-type: none"> • Sonreír mientras se da la bienvenida 		
<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar un sentimiento de empatía con el cliente 		
POTENCIALES PUNTOS DE FALLO		
Puntos de fallo	Acción correctiva	
<ul style="list-style-type: none"> • No se existe la reserva del cliente • No se hay habitaciones de acuerdo a los requerimientos de la reserva del cliente • No hay habitaciones disponibles en el Hotel (sobre venta) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar procedimiento CIP -01 • Aplicar procedimiento CIP -02 • Aplicar procedimiento CIP -03 	
POTENCIALES PUNTOS DE ESPERA		
<ul style="list-style-type: none"> • Counter de recepción lleno y con gente esperando por ser atendida • Problemas en el sistema al momento de buscar la reserva o ingresar los datos del cliente. • Falta de habitaciones listas (limpias y arregladas) para asignación 		
COMPENSACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Pases expresos para los restaurantes a la carta • Up grade en los brazaletes de normales a VIP 		
Fecha de elaboración: 01/06/2010		Versión: 001
Elaborado por: Departamento de recepción	Revisado por: Gestión de calidad	Aprobado por: Gerencia

Fuente: Personal

Contraste con objetivos estratégicos

Este sub proceso influye directamente con los cuatro objetivos estratégicos planteados para el Hotel, pues su buen desempeño requiere que el personal de lo desarrolla tenga

el entrenamiento, la capacitación y el equipamiento necesarios para poder interactuar con el cliente, más aún cuando es este proceso donde se genera el primer contacto directo entre el Hotel propiamente dicho y el cliente.

Por otra parte, al ser este un sub proceso clave dentro del servicio y tener un alto nivel de interacción con el cliente, su eficacia y eficiencia son indispensables para poder garantizar la satisfacción del mismo. Siendo este el punto de partida para fortalecer la fidelidad de los clientes y el efecto multiplicador que los mismos generan a través de sus recomendaciones y comentarios positivos del Hotel y su servicio.

Todo esto se reflejará en un mantenimiento y aumento de promedio de ocupación del Hotel el cual garantiza la rentabilidad del mismo.

Contraste con las necesidades del cliente

Para identificar aquellas expectativas que tiene el cliente acerca de este proceso se ha tomado en cuenta los comentarios recibidos en el departamento de recepción del Hotel por parte de los huéspedes; así mismo, se ha tomado en cuenta aquellos factores que han sido determinantes dentro de la experiencia de otros hoteles de la cadena. Sin embargo será importante realizar un análisis con mayor profundidad con los clientes a fin de cambiar, actualizar o ratificar los siguientes factores:

- Oportuno
- Dinámico
- Ágil
- Sencillo para el cliente
- Prolijo (de al huésped lo que solicitó sin necesidad de repetir solicitudes y tener que volver por errores en la habitación asignada)

Identificación de carencias

No existen indicadores que provean datos objetivos sobre el proceso, por lo que al momento no se pueden establecer acciones de mejora con objetivos cuantificables.

Por otra parte si bien existen procedimientos escritos del proceso estos no se cumplen a cabalidad y están sujetos a la interpretación personal de cada empleado. Así mismo los canales de comunicación entre los responsables del proceso y sus proveedores no son los adecuados por lo que la información entre uno y otro es ambigua y no siempre oportuna.

Definición de factores clave

El equipo de análisis de procesos deberá definir previo análisis de cada proceso relevante los indicadores de gestión idóneos para cada caso. Sin embargo para efectos de ejemplo se establecieron los siguientes indicadores para el proceso de check in.

- Promedio de minutos transcurridos entre el contacto del cliente con personal de recepción y la entrega de la habitación.

Los datos de este indicador nos permitirán conocer el tiempo que tarda el proceso y compararlo con el mismo proceso en otros Hoteles de la cadena, así mismo nos permitirá establecer metas de optimización y reducción de este tiempo, consiguiendo así mejorar la satisfacción del cliente al recibir un servicio ágil y oportuno.

Se ha observado que este proceso puede tardar entre 3 y 10 minutos siendo un estándar adecuado 5 minutos.

- Tipo de errores presentados en la asignación de habitaciones

Este indicador nos permitirá medir la eficacia del proceso en lo que respecta al cumplimiento de los requerimientos del cliente, así podremos conocer qué porcentaje de clientes recibe la habitación acorde con lo que solicito (ubicación, tipo de habitación, etc.) y podremos tomar acciones correctivas o preventivas.

Lo óptimo en esta factor es que no exista ningún tipo de error sin embargo se observa que los mas repetitivos son ubicación y tipo de habitación.

- Satisfacción sobre la atención recibida durante este proceso.

Este indicador nos permitirá conocer el número de clientes no conformes con la atención recibida y nos ayudará a buscar las causas raíz de posibles problemas que aún no se hayan identificado.

Este factor se maneja entre 80 y 100% de satisfacción siendo un estándar aceptable un 90% de satisfacción y con tendencia al alza.

Para simplificar la obtención de esta información se puede aplicar una Hoja de Evaluación del Servicio la cual sería contestada por el cliente al terminar el sub proceso, es decir cuando el cliente llega a la habitación, y estaría estructurada de la siguiente manera :

Cuadro N° 10: Evaluación de servicio**EVALUACIÓN DEL SERVICIO**

Sus respuestas y comentarios hacen que podamos mejorar cada día para poder ofrecerle un servicio de excelencia.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente el contenido de este documento, utilice una sola respuesta en uno de los casilleros, para ello, por favor tome en consideración la siguiente escala de puntuación y marque con una **X** su elección:



1 = Deficiente;

2 = Regular;

3 = Muy Bueno

4 = Excelente



1	2	3	4
---	---	---	---

UTILIDAD DEL EVENTO

DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR

Tiempo de atención				
Amabilidad del recepcionista				
Solvencia profesional (habilidad para solucionar requerimientos)				
Manipulación del Equipaje hasta entrega en habitación				
Amabilidad del botones				

COMENTARIOS

Fuente: Ing. Luis Donoso

Elaboración: Personal

Para motivar a los clientes a que llenen o den la información requerida en esta Hoja se puede dar incentivos simples como una camiseta o una gorra por colaborar con el formulario.

Patrón de comparación

Como patrón de comparación para todos los procesos del Hotel Royal Acme Portete se establecerá los resultados obtenidos por el Hotel con mejor evaluación de los clientes en toda la cadena, siendo este en nivel mínimo requerido a alcanzar en el Hotel.

Las siguientes fases del modelo se correrán cuando se implemente el mismo pues estas se deben desarrollar en un tiempo definido y no corresponden al presente estudio, estas fases son:

- **Medición de desempeño del proceso**
- **Evaluación y análisis**
- **Plan de mejoras**

Una vez implementado el plan de mejoras se deberá volver a medir el desempeño del proceso y evaluar y analizar los resultados obtenidos para de ser necesario seleccionar nuevas alternativas de mejora y continuar con las fases sucesivas, o implementar medidas que mantengan el proceso estable en los parámetros requeridos, todo esto con el fin de lograr un proceso de mejora continua.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Por todo lo anterior, es evidente que para consolidar al Hotel Acme Portete Beach Resort dentro de la mente de los consumidores, así como para posicionar la empresa como una organización alineada con la calidad y el servicio, la cual sea altamente competitiva tanto con otros hoteles del país como con sus similares internacionales, es necesario estructurar, formalizar e implementar un sistema de gestión de la calidad en el servicio.
- El sistema de gestión propuesto deberá permitir conocer a profundidad el funcionamiento del Hotel, sus procesos y actividades, así como sus interrelaciones, factores que generan valor agregado al servicio, proveedores y procesos de apoyo. Este sistema deberá ser medible y cuantificable a través de indicadores de gestión claramente definidos e implementados los cuales permitirán la toma de decisiones objetivas y el seguimiento de las mismas, trasformando así al Hotel en una organización dinámica, abierta al cambio, con capacidad de adaptación y que mejora continuamente, reflejándose todo esto en satisfacción del cliente y participación en el mercado.
- Solo comprendiendo con claridad cada proceso del Hotel Royal Acme Portete podremos medir su desempeño de manera objetiva a través de indicadores de gestión, logrando así encontrar soluciones de raíz a problemas recurrentes. Así mismo, podremos detectar fallas o desviaciones que hacen ineficientes a ciertos procesos y que de otra manera sería difícil encontrarlas y cuantificarlas.
- Es indispensable realizar una adecuada gestión del servicio prestado, pues no es viable la sostenibilidad de una empresa de servicios si no centra gran parte de los esfuerzos en sus clientes y en la manera en que éstos reciben y perciben sus servicios.

Para esto, se debe comprender que existen marcadas diferencias entre gestionar o administrar procesos industriales, en los cuales la interacción con el cliente es mínima y se suscita en momentos definidos y limitados, y gestionar procesos de servicio en donde los clientes forman parte de la elaboración de los mismos y el nivel de interacción de los empleados con los clientes es constante.

Por todo esto el servicio del Hotel Acme Portete Beach Resort debe ser confiable, con una capacidad de respuesta sobre las necesidades del cliente acorde con tales requerimientos, asegurando así un servicio oportuno y adecuado mediante el desarrollo de un sentimiento de empatía hacia sus clientes, a través de mecanismos y herramientas de desarrollo y medición tales como: hojas de instrucción, guías de servicio y evaluaciones de servicio.

- Dentro de las diferentes alternativas de gestión es indispensable la visualización y gestión de la empresa a través de procesos, los mismos que permitirán entender con claridad que se hace, como se hace, para quien se lo hace, quienes intervienen y que se requiere para lograrlo.

Es así que mediante una adecuada administración de los servicios del negocio, sus interacciones y funcionamiento, será factible encontrar aquellas oportunidades de mejora o maneras de generar valor agregado, el mismo que se reflejará en la satisfacción del cliente.

- Por otra parte, una administración en el servicio basada en el compromiso gerencial, las personas y la gestión de la calidad centrada en los procesos de la empresa, no serán útiles si no se hallan mecanismos que aseguren la continuidad de los esfuerzos realizados y la adaptabilidad de la empresa a nuevos escenarios. Para esto se requiere de un cambio en la manera de ver, pensar, hacer y analizar las cosas, es decir un cambio en la cultura y filosofía organizacional, se necesita de un enfoque holístico el cual se fundamente en la fuerza laboral como uno de sus pilares fundamentales así como en una constante mejora de los procesos y prácticas, todo esto orientado hacia el cliente y el servicio prestado a él.

Para lograr esto no existen herramientas o soluciones únicas y aplicables a todos por igual, para lograr la Calidad Total es necesario generar o adaptar las herramientas necesarias con el fin de lograr un sistema o modelo adecuado a las necesidades, experiencias y realidades de cada empresa.

5.2 Recomendaciones

- De acuerdo al análisis realizado a Hoteles Acme Portete Beach Resort, se observó que no posee una planificación estratégica formal y estructurada, por lo que además de carecer de misión y visión, sus políticas y objetivos no reflejan un verdadero compromiso con la mejora continua ni tampoco muestran una orientación de sus actividades hacia el cliente. Además, al ser sus objetivos ambiguos dificultan su consecución, medición y socialización dentro de la empresa.

Por todo esto, es recomendable que se establezca formalmente un marco estratégico para el Hotel, o al menos se estructure una política y objetivos claros, cuantificables e implementables, los cuales muestren el compromiso de la empresa con la mejora continua y con el cliente.

- Como se expresa dentro de este estudio, la fuerza laboral es indispensable para este tipo de procesos y en sí para garantizar el éxito de toda empresa. Por este motivo se recomienda trabajar profundamente con todos los niveles laborales del Hotel, tanto con el fin de generar trabajadores técnicamente capacitados, así como para lograr colaboradores comprometidos con el Hotel, los clientes y la calidad.

Este proceso se debe fundamentar en la participación, igualdad de oportunidades y el empoderamiento de los trabajadores a través de una estructura organizacional más horizontal, participativa y autocrítica en la cual no se encuentran problemas ni culpables sino oportunidades de mejora.

- Es fundamental que se regule y formalice los canales de comunicación interna del Hotel, solo de esta manera se podrá consolidar un equipo de trabajo participativo y proactivo que genere y reciba información confiable a través de canales transparentes y estructurados. Además esto permitirá consolidar una cultura organizacional de respeto y trabajo mancomunado donde todos tienen un mismo objetivo y trabajan juntos para conseguirlo.

Así mismo, es indispensable que los canales de comunicación mejoren y se respeten, pues, dentro de un sistema de gestión de la calidad en el cual se genera constantemente información que vincula a todos los actores de la organización y que ofrece a cada instante las oportunidades de mejora para generar calidad total no es procedente que por mala conducción de la información fracasen los planes de mejora o incluso la totalidad del sistema.

- Finalmente, se recomienda la implantación del sistema de gestión de calidad aquí propuesto, no como la única alternativa de gestión de la calidad pero si como una alternativa viable, pues no obedece a modelos pre estructurados, sino, a la realidad actual del Hotel, además vincula a toda la empresa y permite utilizar el propio know how de la misma para generar calidad total.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Lovelock C, Reynoso J, D'Andrea G, Huete I, “Administración de Servicios”; 1era Edición, 2004.
- Evans & Lindsay, La Administración y el Control de la Calidad, 2da Edición, 1993 (4ta Edición, 2001)
- Zeithaml V, Parasuraman A and Berry L, Delivering Quality Service, New York: Free Press, 1990.
- Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión (Varadero, (Cuba) 9 y 10 de mayo de 2003)
- Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión (Varadero, (Cuba) 9 y 10 de mayo de 2003)]
- "Para un turismo accesible a los minusválidos en los años 90" [Madrid, julio de 1991]
- Conclusiones del I Congreso Internacional "Turismo para Todos" [Istanilla, (España) 2-4 de noviembre de 2004]
- "Patrimonio cultural y patrimonio natural: accesibilidad y preservación" y Ponencia de Sr. Henryk Handszuh, Jefe de Calidad y Comercio en el Sector del Turismo Taller Internacional: Turismo para Todos [Forum Barcelona 2004, (España) 14 de julio de 2004]
- Posición de la OMT sobre normas de calidad (extractos del informe de la segunda reunión del Comité de apoyo a la calidad y al comercio, Madrid, 11 y 12 de noviembre de 2004)
- Fernando Campa Planas, “La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera”, Universitat Rovira I Virgili, 2007.
- UNE-EN ISO 9004-2/1991 "Guía de Servicios"

- Albrecht Karl, Gerencia del Servicio, 2003

Referencial

- Felipe Gallego, Jesús y Peyrolón Melendo, Ramón. **Diccionario de hostelería.** Hotelería y turismo, restaurante y gastronomía, cafetería y bar. Thomson Paraninfo. Madrid, 2004.
- Bennis, Warren. 1989. *On Becoming a Leader.* Addison Wesley. USA.
- Bennis & Goldsmith. 1994. *Learning to Lead.* Addison Wesley. USA.
- Bruce & Suzanne Brocka. 1992. *Quality Management.* Irwing. Inc. USA.
- Chang, Labovitz & Rosansky. 1993. *Making Quality Work.* Harper. USA.
- Dale, Barrie. 1994. *Managing Quality. 2 ed.* Prentice Hall. England.
- Main, Jeremy. 1994. *Quality Wars.* Free Press. USA.
- Miller, William. 1993. *Quantum Quality.* Anacom. USA.
- Normas ISO 8402 y 9004 (*Correspondencia con normas UNIT, 1992*).
- Saylor, James. 1992. *TQM, Field Manual.* McGraw Hill. USA.
- Tenner & DeToro. 1992. *Total Quality Management.* Addison Wesley. USA.
- Puig-Durán, J.; “Certificación y Modelos de Calidad en Hostelería y Restauración”, Díaz de Santos, 2006, Madrid.
- MBA en Gerencia de Calidad y Productividad, 3era promoción, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Organización Mundial del Turismo, www.unwto.org