

INTRODUCCIÓN

La presente obra ha sido desarrollada en el Hotel Tambo Real, con la finalidad de realizar una propuesta que permita mejorar el servicio en el área de Front Desk, ya que en los 4 años que llevo trabajando allí he detectado varios errores en los procedimientos por parte del personal, ocasionando el malestar general en el cliente y por lo tanto una mala imagen del hotel.

Durante el primer capítulo veremos los antecedentes del hotel así como los objetivos de ésta obra, en el siguiente capítulo me enfoco sobretodo en el marco teórico, en la definición de términos que será importante aprender y entender para desarrollar mi propuesta.

Durante el tercer capítulo se realiza el análisis de la investigación, se hace las encuestas dirigidas al personal como a los clientes, las mismas que son tabuladas, graficadas e interpretadas. El cuarto capítulo comprende el diagnóstico del área de Front Desk en cada una de sus sub divisiones, se analiza la situación actual de todos ellos.

El quinto capítulo contiene la propuesta que realizo para mejorar la calidad del servicio en el área de Front Desk; incluye políticas, estrategias y sistemas de calidad. En el sexto capítulo están las conclusiones y las recomendaciones que se hacen después de desarrollada la tesis.

Finalmente tenemos el glosario de términos, bibliografía utilizada en la obra y los anexos.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE FRONT DESK DEL HOTEL TAMBO REAL DE LA CIUDAD DE QUITO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Hotel Tambo Real, ubicado en la ciudad de Quito en la zona centro norte de la ciudad está catalogado como un hotel de 4 estrellas, es decir de primera categoría, más un análisis preliminar basado en la observación determinó que el mismo no cumple con los procedimientos requeridos que garanticen calidad en sus servicios.

Un replanteamiento de los mismos permitirá volver a posicionar al hotel en el mercado, obedeciendo estándares de hoteles de esta categoría.

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA

Diagnosticar los servicios que presta el área de Front Desk del Hotel Tambo Real, es de suma importancia pues estamos en una época en la cual la hotelería está teniendo gran apogeo, y por tanto el hotel debe estar siempre a la cabeza de la innovación de servicios y a la suma de valor agregado, ya que la competencia es grande y los clientes tienen gran variedad de hoteles a su elección en la ciudad de Quito.

Además al analizar los servicios que presta el área de Front Desk del hotel, podemos encontrar en que estamos fallando o en que no brindamos satisfacción a un cliente, lo que significa que éste no volverá al hotel por un mal servicio recibido, lo cual repercute directamente a las ventas del mismo, recordando que el hotel como cualquier negocio sigue adelante gracias a sus ingresos.

Esto no solo afectará a los accionistas del hotel, sino también a todos sus empleados quienes mensualmente reciben el 10% de servicios, es decir de la venta total; sin olvidar que el principal perjudicado es el cliente quien a su vez comunicará a sus conocidos sobre la mala experiencia percibida, y estos harán lo propio con sus conocidos, lo que provocará una mala campaña boca a boca acerca del servicio que presta el hotel.

Una vez reestructurados los procesos, se podrá tener un control más adecuado de los mismos, este factor permitirá a la administración un control sobre los costos que generan dichos procesos repercutiendo en los márgenes de rentabilidad, que genere la prestación de servicios por parte del Hotel Tambo Real, lo cual permitirá al mercado contar con una alternativa de calidad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Obtener información actualizada que permita conocer la situación actual de procedimientos en la que se desenvuelve el Hotel Tambo Real, y realizar una propuesta de mejoramiento.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar la situación actual de los procesos inmersos en el área de Front Desk.
- ✓ Evaluar el nivel de satisfacción actual de los clientes con los servicios que presta el hotel.
- ✓ Realizar una propuesta de mejoramiento para el área de Front Desk.
- ✓ Establecer en el área de Front Desk del Hotel Tambo Real sistemas de calidad que permitan mejorar el servicio.

1.4 ANTECEDENTES

1.4.1 PROVINCIA DE PICHINCHA

La Provincia de Pichincha es una de las mas importantes del país, no solo por albergar a Quito, capital del Ecuador y “Patrimonio Cultural de la Humanidad”, sino también por el sin número de lugares turísticos que posee ubicados alrededor de sus ocho cantones.

Se encuentra ubicada en plena región ecuatorial de los altos Andes, en la parte norte del territorio ecuatoriano, más próxima a la frontera con Colombia que con la de Perú y más próxima al Océano Pacífico que al extremo oriental del territorio nacional.

Pichincha presenta una variedad de climas del frío intenso de los desiertos andinos entre 4 y 8°C, hasta las zonas semitropical donde la temperatura media es de 20 y 22°C, en los valles la temperatura oscila entre los 12 y 15°C; esta variedad de climas permiten que dentro de la misma provincia podamos encontrar todo tipo de atractivo turístico, para satisfacer todos los gustos.

“Su forma es la de dos rectángulos yuxtapuestos, el uno menor que el otro: el oriental que abarca la Hoya de Quito, es el menor, más alto que ancho; el occidental, que comprende las verdes planicies y declives anteandinos, es el mayor, también más alto que ancho; pero, si continúa al anterior en su límite norte, se proyecta más hacia el sur, sobrepasándole en su borde meridional, de tal manera que el límite occidental de la provincia es mayor que la oriental. La provincia de Pichincha desborda, los linderos de la hoya de Quito y se amplía hacia el litoral, hacia las hoyas hidrográficas del Esmeraldas y el Guayas, sin alcanzar el mar”¹

La provincia de Pichincha está limitada al Norte por la de Imbabura; al Sur, por las de Cotopaxi, Los Ríos y Guayas; al Este, por la de Napo, y al Oeste, por las de Esmeraldas y Manabí; esta provincia es la que en la geografía política del Ecuador tiene mayor número de fronteras interprovinciales, en total siete.

El volcán Pichincha también forma parte importante de la historia de la provincia, sobre una de sus cumbres (Cruzloma), se levantan poderosas antenas para la telecomunicación. Además desde épocas históricas se tiene registro de las múltiples erupciones de este coloso que causaron estragos en la ciudad de Quito y sus alrededores.

¹ Salvador Lara, Jorge, Memorias del Ñaupá Quito. Quito, 2002

Cada uno de los ocho cantones de la provincia tiene su propio encanto natural y poseen atractivos turísticos que conquistan a los turistas nacionales y extranjeros.

En Cayambe, cuya cabecera cantonal lleva el mismo nombre, tiene un punto turístico muy importante que es el nevado Cayambe el cual tiene en sus faldas un refugio para el alojamiento de los andinistas, al noreste se encuentra la laguna de San Marcos rodeada de cataratas de agua que forman el río Oyacachi el mismo que es conocido por sus aguas termales y las ruinas de casas de piedra que reposan en sus orillas.

San Miguel de los Bancos, con cabecera cantonal Los Bancos, dispone de grandes sectores con atractivo turístico, la parroquia Mindo tiene el río que lleva el mismo nombre, el bosque protector, la cascada y el río Nambillo, el mariposario, entre otros.

Machachi es la cabecera cantonal del cantón Mejía, presenta un paisaje natural incomparable que invita a disfrutar de varios tipos de turismo como son: el turismo de montaña, el turismo recreacional y científico, el turismo de salud y el turismo cultural. En Machachi está el volcán Rumiñahui y las aguas minerales Tesalia.

El cantón Pedro Vicente Maldonado cuya cabecera cantonal lleva el mismo nombre, dispone de muchos lugares donde se puede desarrollar el turismo ecológico; se destacan por su belleza la cascada El Salto del Tigre, río Silanche, Cascada Tatala.

En el cantón Pedro Moncayo los atractivos turísticos son numerosos y variados además de riquezas arqueológicas y tradiciones populares. Destacan la laguna de Mojanda, iglesia de Malchinguí, pirámides arqueológicas y el museo de sitio Cochasquí. La cabecera cantonal es Tabacundo.

El cantón Puerto Quito tiene la cabecera cantonal del mismo nombre, dispone de zonas aptas para el turismo, encontramos el río Caoní, cascada Azul, río Blanco, aldea ecológica Salamandra, cascada y río Macallares, balnearios, entre otras.

En el cantón Rumiñahui cuya cabecera cantonal es Sangolquí, existe gran cantidad de atractivos turísticos, parques, monumentos; además se encuentra a pocos minutos de la ciudad de Quito, su clima cálido permite desarrollar varios tipos de turismo. Destacan las cascadas de Padre Urco, cascada del río Pita, cascadas Vilatuña, cascadas Cóndor Machay entre otras.

Cabe mencionar que la provincia de Pichincha inicialmente estaba formada por nueve cantones, aparte de los ya mencionados también lo conformaba el cantón llamado Santo Domingo de los Colorados; pero luego de una consulta popular a sus habitantes, el Congreso Nacional, el 6 de Noviembre de 2007, aprobó el proyecto de ley para la creación de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. A partir de abril de 2008 ésta funciona como tal con sus propias autoridades.

1.4.2.- ANTECEDENTES DE LA CIUDAD DE QUITO

El cantón Quito cuya cabecera cantonal es Quito D.M., es el más importante de todos por albergar a la capital del Ecuador. Limita al norte con la provincia de Imbabura, al sur con los cantones Rumiñahui y Mejía, al este con los cantones Pedro Moncayo, Cayambe y Provincia del Napo; y al oeste con los cantones Pedro Vicente Maldonado, San Miguel de los Bancos y la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La capital del Ecuador se encuentra ubicada al centro norte de la provincia de Pichincha, tiene una altitud de 2400 a 4500 m.s.n.m. Tiene una población aproximada de 1'930.000 habitantes.

La ciudad de Quito fue fundada el 6 de diciembre de 1534 por Sebastián de Benalcázar que le dió la categoría o el sello hispano, ya que Quito era la capital del reino de nuestros indígenas antepasados. Benalcázar a su llegada solo encontró ruinas y cenizas ya que un aguerrido indígena, Rumiñahui, al ver aproximarse la llegada española, prefirió incendiar la ciudad y esconder los tesoros para dejar solo escombros en lugar de riquezas.

Quito es el corazón de la patria y de todos los ecuatorianos, no solo por ser la capital del país, sino también por que se lo ha sabido ganar dicha distinción, a lo largo de la historia ha sido testigo de un sin número de hechos que la han marcado de distintas formas; Atenas del arte, centro de las ideas, escuela de grandes creaciones artísticas.

Es la cuna de los sabios, por eso se la califica como Luz de América. Quito NOBLE Y LEAL fue el galardón que le otorgaron a esta tierra de ensueño por sus triunfos y tragedias, donde desde su fundación se trazan calles tortuosas y estrechas así como imponentes iglesias y monumentos que son un sello arquitectónico propio solo de ésta ciudad.

“Quito fue declarado oficialmente Capital del Ecuador, en reconocimiento a su trayectoria milenaria donde la función de culturas y su vida administrativa en varias épocas, dio muestras de lucha por la libertad, la justicia y unidad entre los pueblos de América; pero también, por las predilecciones de arte, ciencia y cultura desplegadas con personalidad y refundidas en la nacionalidad ecuatoriana. En la asamblea siendo Presidente José Fernández, Nicolás Arteta Vicepresidente, Pedro Manuel Quiñónez y Pedro José Arteta, secretarios, con los 21 diputados y

la Comisión de Constitución, se declaró a la ciudad de Quito como Capital del Ecuador, el 24 de septiembre de 1830”.²

Los valores culturales acumulados en el Centro Histórico de Quito, en medio de un paisaje natural de singular belleza, llevaron a que la UNESCO declarara a Quito el 8 de septiembre de 1978 y lo confirmara oficialmente el 27 de julio de 1979 como Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Más tarde, con motivo de cumplirse 25 años de dicha declaratoria, la Unión de Capitales Iberoamericanas (UCCI), entregó al alcalde de Quito la resolución de declarar a la ciudad de Quito como “Capital Iberoamericana de la Cultura”; la designación es un reconocimiento a la ciudad por sus esfuerzos para conservar su patrimonio arquitectónico, monumental y cultural.

La ciudad de Quito fue nombrada como Distrito Metropolitano de Quito el 27 de octubre de 1993.

Quito atrae mensualmente a miles de turistas tanto nacionales como extranjeros, por su entorno natural como por las artes y la arquitectura que ha desarrollado desde la época colonial, destacan la Escuela Quiteña que tuvo maestros escultores como Caspicara y Legarda, pintores de la talla de Miguel de Santiago y Miguel Samaniego; se erigieron los templos de San Francisco, La Compañía, La Catedral, Santo Domingo, La Merced entre otras.

Variedad de museos cuentan la historia de Quito a lo largo de los tiempos, monumentos levantados en diversos puntos también llevan consigo momentos inolvidables de la vida de la capital; El Panecillo, La Cima de la Libertad, y otros

² Oña Villarreal, Humberto, Fechas Históricas y Hombres Notables del Ecuador. Editorial Planeta. Cuarta Edición, 1982

sectores importantes de la ciudad han sido tomados en cuenta incluso dentro las clásicas leyendas y tradiciones de Quito.

Además sus parques que le dan un toque personal, La Alameda con su laguna y su tradicional Churo; La Carolina con su museo interactivo, sus múltiples canchas para el desarrollo de diferentes actividades deportivas, laguna, espacios verdes para distintas presentaciones musicales y culturales; El Ejido.

La gastronomía de la capital, y es que a pesar del apogeo de las comidas rápidas y el ajetreado modo de vida de los quiteños, todos se toman su tiempo para degustar la variedad de manjares propios de la Ciudad de Quito.

1.4.2.1 VÍAS DE ACCESO

Quito tiene dos vías de acceso; la una es por vía aérea, actualmente se encuentra funcionando el aeropuerto “Mariscal Sucre” pero está en construcción en Tababela el nuevo aeropuerto, el mismo que brindará condiciones más cómodas como seguras para los viajeros, funcionarios y habitantes de los alrededores.

La otra vía es la terrestre, a Quito se puede ingresar tanto por el norte, por el sur como por los valles aledaños a la ciudad, las principales vías son: la Panamericana Norte, Panamericana Sur, Autopista General Rumiñahui, Vía Intervalles, Vía Interoceánica, entre otras.

1.4.3 ANTECEDENTES DEL HOTEL “TAMBO REAL”

1.4.3.1 UBICACIÓN

En la Avenida 12 de Octubre y Patria, al centro norte de la Capital se encuentra ubicado el Hotel Tambo Real, a 20 minutos del actual aeropuerto y a 10 del Terminal Terrestre, en plena área turística, comercial y bancaria de la ciudad, cercano a importantes edificaciones tales como: Casa de la Cultura Ecuatoriana, Fiscalía General del Estado, Universidad Politécnica Nacional y Pontificia Universidad Católica.

Además del echo de estar ubicado sobre dos arterias grandes e importantes de la ciudad, nace una de las más grandes fortalezas que posee el hotel: su ubicación; por lo que es casi imposible que un cliente no pueda llegar con la dirección, aunque sea su primera vez en Quito pues con las características citadas cualquier persona en la ciudad puede darle razón de cual sería la mejor forma de llegar al hotel.



1.4.3.2 RESEÑA HISTÓRICA DEL HOTEL TAMBO REAL

A mediados de los años 70 empieza la construcción de DEPARTUR, TURISMO Y APARTAMENTOS S.A., razón social de lo que se conoce como HOTEL TAMBO REAL, nombre comercial; el mismo que fue inaugurado el 22 de mayo de 1978, y fue registrado como hotel de 4 estrellas o de primera categoría el 23 de julio de 1983, teniendo como principal y mayoritario accionista al Sr. Fuad Alberto Dassum Armendáriz, de entre una Junta de Accionistas.

El hotel inició su actividad con 40 empleados; teniendo los siguientes servicios: Cafetería Tambo de Oro, servicio de banquetes dentro del hotel con el salón Inti, Lobby Bar y 80 habitaciones.

El primer Gerente General fue el Gral. (r) Nicolás Alfredo Villagomez en el período comprendido entre 1982 y 1984; algunos de los colaboradores más cercanos fueron también miembros retirados de la vida militar como el Crnl. (r) José León quien era Contador General, Sra. Glenda Mora que se desempeñaba como asistente contable y el Tnte. (r) Flores, Jefe de Compras y Mantenimiento. Con el fin de ésta administración salió tanto el Sr. Nicolás Villagomez como sus colaboradores contables.

El segundo Gerente General fue el Sr. José Carrera Nieto en el período comprendido entre 1984 y 1986; con el llegaron el Mayor (r) Hugo Félix Proaño como Contador General, Tnte. (r) Marco Ron Ordóñez como Jefe de Personal y Mantenimiento, Tnte. (r) Raúl Basantes como Jefe de Compras y el Suboficial (r) Juan Gangotena como Jefe de Seguridad.

Más adelante asumiría la gerencia el Sr. Jacobo Bibliowicz de nacionalidad colombiana y origen ruso, quien dirigió el hotel en el período comprendido entre 1986 y 1990; el realizó remodelaciones en el hotel como: cambio la ubicación del

acceso principal del hotel que antes era en la Av. Patria y hoy lo es en la Av. 12 de Octubre, reubicó la Gerencia General que antes se encontraba detrás de los ascensores y que ahora se utiliza como bodega de licores, y la Gerencia fue trasladada al mezanine.

Además remodeló la Recepción, el Café Restaurante Tambo de Oro, el Lobby Bar; así como decoró las habitaciones y a varias de ellas las dividió ya que eran demasiado grandes.

Para el año 1990 llegaría la Sra. Catalina Mahuad Romero quien iniciaría la cuarta administración, y dirigiría al hotel por dos períodos hasta el año 1999; fue ella quien adquirió la franquicia Best Western para el hotel; durante esta administración el hotel pasaría por una de sus peores épocas, la calidad de los servicios bajaron y varios aspectos se descuidaron.

La Sra. Mahuad tuvo que afrontar durante una de sus administraciones una huelga con la cual el personal intentaba formar un sindicato, así que la Sra. Mahuad tuvo que abandonar la gerencia por aproximadamente 2 meses, tiempo en el cual la asumió el Sr. Samuel Pilopaís sobrino del Sr. Fuad Dassum. Cuando todo volvió a la calma, la Sra. Catalina Mahuad retornó a terminar su administración.

El quinto Gerente General fue el Sr. Orlando Palacio Arango, de nacionalidad colombiana quien tomó las riendas del hotel en el período comprendido entre 1999 y 2003, fue él quien decidió eliminar la franquicia Best Western, pues no traía beneficios económicos.

Para el año 2003 asumió la Gerencia General, el Sr. Calisto Jácome quien hasta la actualidad dirige el hotel; con su llegada el hotel empezó a experimentar mejorías pues adquirió maquinaria para un mejor equipamiento.

Además de la realización de varios cambios tanto en habitaciones como en salones, restaurante y cocina; ésta última sufrió un incendio el 18 de agosto de 2007, las causas fueron mal estado de las instalaciones de dicha área, éste ha sido el suceso más grave que ha tenido que enfrentar la administración actual.

Cabe mencionar que los cambios aun no han terminado, ya que el Sr. Jácome está poco a poco cristalizando varias ideas, que tiene en mente para incrementar y variar los servicios que tiene el hotel, esto con la intención de subir las ventas y posicionarlo más en el medio hotelero.

1.4.3.3 DEPARTAMENTOS DEL HOTEL TAMBO REAL

El Hotel Tambo Real actualmente tiene en nómina a 70 personas, cuenta con diferentes departamentos o áreas tales como: Alimentos y Bebidas, encargada de manejar la venta tanto de Banquetes o Eventos como del Restaurante; actualmente el hotel posee cuatro salones con diferentes capacidades cada uno: Inti, Chasqui, Samay I y Samay II.

El Departamento de Ama de Llaves, se encarga de la limpieza de las habitaciones, y también a través de lavandería y sastrería proveen al hotel siempre de mantelería limpia y en buen estado.

Actualmente en el hotel funcionan 80 habitaciones entre sencillas, dobles, triples, cuádruples y suites; todas son alfombradas, con TV cable, baño privado, servicio

de discado directo nacional e internacional, mini bar y en la mayoría de habitaciones servicio de Internet, ya sea alámbrico o inalámbrico.

El Departamento de Cocina, encargado de la producción de los alimentos tanto para el cliente externo e interno; está dirigido por el Chef, cocineros, panadero, pastelero, Stewart.

El Departamento de Contabilidad que funciona en el mezanine, tiene varias personas encargadas cada una de diferentes áreas, así como: costos, cobranzas, auditoria interna, caja general y pagaduría.

El hotel no cuenta con Departamento de Recursos Humanos dicho cargo y funciones son asumidas por la Contadora General.

El Departamento de Mantenimiento ubicado en la parte posterior del hotel cerca de los cuartos de máquinas, cuenta con técnicos capacitados para resolver inmediatamente cualquier inconveniente existente en el hotel, ya sea TV desprogramadas, daños en tubería, calderos, entre otras.

El Área de Sistemas ubicado también en el mezanine, se encarga de los sistemas que actualmente usan las diversas áreas del hotel, así como provee de Internet tanto en las habitaciones, como en el lobby y en los departamentos que es necesario.

La seguridad está contratada a una empresa privada tercerizadora que brinda sus servicios las 24 horas de día, los 365 días del año con un guardia en la entrada principal y otro en la entrada a los parqueaderos; además se ha convenido un

guardia adicional para reforzar la seguridad en las afueras del hotel sobre todo en los parqueaderos cuando el hotel tiene varios eventos a la vez.

El Front Desk se encarga de dar la bienvenida al huésped y de ofrecer los servicios que el hotel brinda; además es punto básico de información. Junto a la Recepción se encuentra el lobby bar, el mismo que tiene acceso directo a Internet Wi – Fi, y para aquellos que no disponen de computadora personal el hotel dispone de un Business Center detrás de la recepción; además presta servicio de fax, copiadora a color y blanco negro, scanner, impresiones.

Las reservaciones se manejan desde la misma recepción a cargo del recepcionista de turno y como responsable el supervisor de recepción.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Métodos Teóricos

1.5.1.1 Histórico lógico

Durante la investigación en el Hotel Tambo Real, será necesario identificar los momentos más importantes de la evolución, el objeto del estudio de manera tal que permita bajo explicación lógica conocer su desarrollo y estado actual.

1.5.1.2 Analítico sistemático

Durante el desarrollo de la investigación el análisis y la síntesis bajo procesos mentales nos permitirán llegar al conocimiento del objeto. De tal forma que a través del análisis lograremos descomponer un problema en las partes que lo constituyen, y lo forman y así poder atacar una a una las raíces del problema, en cambio, a través de la síntesis lograremos la integración de todas las partes constitutivas y llegar a un todo.

1.5.2 Métodos Empíricos

1.5.2.1 Observación

Durante mis horas laborables podré inspeccionar, y estudiar por medio de los sentidos las características más sobresalientes acerca del servicio en el área de Front Desk del Hotel Tambo Real.

1.5.2.2 Medición

Se podrá precisar información numérica obtenida durante el diagnóstico, y la investigación en general y obtener resultados gracias a la comparación de las magnitudes determinadas.

1.5.3 Técnicas

1.5.3.1 Cuestionario

Se diseñarán diferentes formatos de encuesta dirigido a los clientes y personal del Hotel Tambo Real, los mismos que serán llenados sin ningún tipo de presión o intervención del encuestador.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES

2.1 DEFINICIÓN

2.1.1 LA CALIDAD

2.1.1.1 El hombre primitivo y la calidad

“Al igual que las demás especies vivientes, el hombre primitivo estuvo preocupado por la calidad. Tenía que determinar si el alimento era apto para comérselo, o si las armas eran bastante seguras para defenderlo.

En su primer estado, el hombre era un acopiador de alimento; la naturaleza hacía toda la elaboración. Cuando el hombre dió los primeros pasos hacia la manufactura (cultivo de alimentos, crianza de animales, guiso del alimento, curtido de las pieles), lo hizo como <<usufactura>>, es decir manufactura para usarla él mismo. La usufactura es el único caso en que todo el ciclo de las actividades de la calidad está realizado por el mismo individuo.

La aparición de las comunidades humanas dió nacimiento a la plaza de mercado, que permite la separación del usuario y el artífice. La usufactura fue complementada y luego ampliamente reemplazada por la manufactura. El artífice y el usuario se encontraban cara a cara en la plaza del mercado para vender, comprar y trocar. El trato era para artículos concretos, allí mismo presentes, que

ambas partes podían ver, tocar, probar, conocer. No existían especificaciones ni garantías. Se suponía que cada persona podía protegerse mediante sus sentidos.

Los problemas de la calidad en las plazas locales de mercado pudieron resolverse con relativa facilidad, puesto que el artífice, el usuario y las mercancías estaban todos presentes simultáneamente. Con el desarrollo del comercio, proliferaron los pequeños talleres, los comerciantes intervinieron entre el artífice y el usuario, y las mercaderías empezaron a moverse entre ciudades.

Surge entonces la necesidad de especificaciones, muestras, garantías y otros medios para proveer el equivalente de la reunión frente a frente del artífice y el usuario. Se pudieron satisfacer estas necesidades, en las diferentes sociedades, mediante diversas formas de organización.

La revolución industrial hizo posible una enorme expansión de la manufactura y del consumo de mercancías. Para satisfacer las necesidades surgieron grandes compañías manufactureras con grandes, incluso gigantescas, factorías. El desarrollo de estas instituciones ayudó a la solución de algunos problemas de la calidad, pero creó nuevos problemas para los cuales las soluciones actuales son todavía inadecuadas.

La solución de los problemas de la calidad era principalmente tecnológica. Las grandes compañías pudieron destinar especialistas, a tiempo completo, para estudiar problemas técnicos de materiales, procesos, medición, etc. El trabajo de estos especialistas ha superado en mucho los logros tecnológicos de sus predecesores.

Los nuevos problemas creados por la calidad fueron principalmente de tipo directivo. En el pequeño taller, el patrono podía conservar todo el mando. Estaba

físicamente presente, podía ver y oír personalmente todo lo que sucedía, dar instrucciones personalmente y personalmente ver si se cumplían. En contraste, el director general de la compañía no pueden hacer personalmente ninguna de estas cosas. La compañía tiene que resolver sus problemas directivos de la calidad usando toda su ciencia y arte de dirección. Pero hasta ahora, estas soluciones están sustancialmente por debajo del nivel deseado”³

2.1.1.2.- Evolución histórica del concepto de calidad

“A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer al cliente. - Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho - Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer una gran demanda de bienes. - Obtener beneficios.
Segunda	Asegurar la eficacia del armamento	Garantizar la disponibilidad

³ Juran, J.M., Gryna, Frank. Planificación y Análisis de la Calidad. Editorial Reverté S.A.

Guerra Mundial	sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizar costes mediante la Calidad - Satisfacer al cliente - Ser competitivo
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer al cliente. - Prevenir errores. - Reducir costes. - Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer tanto al cliente externo como interno. - Ser altamente competitivo. - Mejora Continua.

FUENTE: Juran, Gryna. Planificación y Análisis de la Calidad

ELABORADO POR: Zafiro Tandalla

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia⁴

2.1.1.3 Significados de la palabra CALIDAD

La palabra <calidad> ha llegado a tener diversos significados además del de aptitud para el uso. Estudiantes y profesionales deben entender los distintos significados más frecuentemente utilizados. Se produce mucha confusión cuando la palabra calidad es empleada por una persona que solo tiene en cuenta uno de dichos significados, debido tan solo al diverso modo como la interpretan los distintos oyentes.

En las empresas industriales los significados más usuales dados a la palabra calidad son los siguientes:

1. Aptitud para el uso. Este es el significado histórico. En el antiguo mercado de transacción directa entre el único productor (sastre, zapatero, etc.) y el usuario definitivo, la aptitud para el uso tenía aún más estrecho significado, pues se refería al grado en que un producto, o servicio, específico satisfacía lo que

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

deseaba un usuario determinado. En nuestro siglo, hay todavía bastantes valoraciones de este tipo, de la aptitud para el uso. Sin embargo, las transacciones comerciales se hacen cada vez más por medio de una cadena de distribución, lo que requiere el concepto de especificación, y crea dos parámetros de aptitud para el uso:

a) Calidad de diseño, o grado.

b) Calidad de conformidad.

Con la proliferación de productos complejos y de larga duración, han surgido dos parámetros más de aptitud para el uso:

c) Disponibilidad, esto es, medida en que el usuario puede procurarse el uso continuo del producto.

d) Servicio al cliente, esto es, medida en que el fabricante y la cadena de distribución responden en caso de fallo del producto.

2. Grado. Es la cuantía en que una clase de producto posee satisfacciones para la generalidad de las personas. La expresión calidad de diseño se usa a veces como sinónimo de grado. Los términos tipo o modelo se usan a menudo para describir una designación del productor para un grado particular.

3. Calidad de conformidad. Es el grado en que un producto determinado se amolda a un diseño o especificación.

4. Característica de calidad. Se considera característica de calidad cualquier aspecto distintivo de un grado o de un producto, por ejemplo, apariencia, tamaño, rendimiento, duración, fiabilidad, mantenibilidad, sabor, olor, etc.

5. Función de la calidad. Es el nombre dado en las empresas industriales al área de responsabilidad por medio de la cual se consigue la aptitud para el uso.

6. Departamento. Algunos departamentos industriales tienen nombres que contienen la palabra calidad, por ej., departamento del control de calidad. Estos nombres pueden abreviarse con una sola palabra: <calidad>”⁵

2.1.1.4 El modelo Europeo de excelencia: La Autoevaluación

“En la década de los 80, y ante el hecho de que la Calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas.

Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles). Los nueve criterios son los siguientes:

⁵ Juran, J.M., Gryna, Frank. Planificación y Análisis de la Calidad. Editorial Reverté S.A.

- 1. Liderazgo.** Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la empresa hacia la mejora continua.
- 2. Estrategia y Planificación.** Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.
- 3. Gestión del personal.** Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.
- 4. Recursos.** Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.
- 5. Sistema de calidad y procesos.** Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.
- 6. Satisfacción del cliente.** Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.
- 7. Satisfacción del personal.** Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.
- 8. Impacto de la sociedad.** Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.
- 9. Resultados del negocio.** Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto.

Una de las grandes ventajas de la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para una Autoevaluación, proceso en virtud del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora”⁶

2.1.1.5 Partes integrantes de un sistema de calidad

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

“La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos).

El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

2.1.1.6 Manual de calidad

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- ✓ Única referencia oficial.
- ✓ Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- ✓ Clasifica la estructura de responsabilidades.
- ✓ Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- ✓ Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- ✓ Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

2.1.1.7 Manual de procedimientos

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los procedimientos operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

2.1.1.8 Planificación estratégica y despliegue de la calidad

2.1.1.8.1 Planificación Estratégica. La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso, por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- ✓ Proporcionar un enfoque sistemático.
- ✓ Fijar objetivos de calidad.
- ✓ Conseguir los objetivos de calidad.
- ✓ Orientar a toda la organización.
- ✓ Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en

tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- ✓ Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costes.
- ✓ Fomenta la cooperación entre departamentos.
- ✓ Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- ✓ Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- ✓ **La Misión**, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- ✓ **La Visión**, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- ✓ **Las Estrategias Clave**, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

2.1.1.8.2 Planificación de todas las estrategias

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente.

Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten.

Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo.

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades:

- ✓ Toma de decisiones, mediante tres pasos: Inputs (recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas).

- ✓ Recogida y transmisión de información. La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso, desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.

- ✓ Celebración de reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.

- ✓ Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas.

2.1.1.9 Trabajo en equipo

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

2.1.1.10 El proceso de mejora continúa

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados

que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- ✓ Verificar la misión.
- ✓ Diagnosticar la causa raíz.
- ✓ Solucionar la causa raíz.
- ✓ Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable”⁷

2.1.1.11 Diseño y planificación de la calidad

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

“El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes.

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales.

La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:

- ✓ Verificación del objetivo. Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- ✓ Identificación de los clientes. Además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.
- ✓ Determinación de las necesidades de los clientes. El equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.
- ✓ Desarrollo del producto. (bienes y servicios). Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.

- ✓ Desarrollo del proceso. Un proceso capaz es aquél que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.
- ✓ Transferencia a las operaciones diarias. Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario, para la planificación pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

2.1.1.12 La satisfacción del cliente

Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad, y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente, y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción.

Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción, y decantar al cliente por nuestro producto.

Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

- ✓ Creación de Departamentos de Servicio al Cliente y gestión de reclamaciones, a través del Análisis de Reclamaciones y Quejas, primer paso para identificar oportunidades de mejora.
- ✓ Creación de Sistemas de Medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamación.
- ✓ Creación del concepto de Lealtad y gestión de la Fidelización al cliente, llegando a conocer en profundidad los factores que provocan la lealtad y la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incremente la fidelidad de los clientes.

Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente, objetivo ineludible de todas las empresas, no como un fin en sí mismo sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una relación directa con los resultados del negocio.

Para gestionar la lealtad de los clientes, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

2.1.1.13 Las relaciones con los proveedores

La calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las empresas, sino también de la calidad de productos y servicios suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que éstos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del cliente.

La relación cliente-proveedor es una forma muy eficaz de gestionar la calidad del proveedor y suministrar al cliente o usuario final la mejor calidad. Estas relaciones nos llevan a una nueva forma de hacer negocios que enfatiza la calidad en perjuicio del precio, el largo plazo frente al corto plazo, y los acuerdos de colaboración en contra de los de adversidad.

Tanto los clientes como los proveedores tienen la mutua responsabilidad de, por un lado, suministrar y obtener las necesidades de cada uno, y por otro lado, proporcionar y actuar según el feedback (retroalimentación) recibido.

Está plenamente asumido que se servirá mejor al cliente externo si se reconocen las cadenas internas cliente-proveedor, y se usan equipos interfuncionales para planificar y mejorar nuestra calidad. Por tanto, no es sorprendente el hecho de que el cliente final reciba una mejor calidad si los proveedores trabajan en "colaboración".

Esta colaboración se caracteriza por proyectos conjuntos de planificación y mejora de la calidad, compartiendo por ambas partes el control de la calidad y realizando esfuerzos conjuntos para conseguir un beneficio mutuo: la satisfacción final del cliente.

Los resultados esperados a través de estas nuevas relaciones consisten en una reducción del número de proveedores, una mayor agilidad y flexibilidad en la

gestión de compras y aprovisionamientos, y la participación en proyectos de mejora conjuntos, lo que produce importantes ahorros de costes, mejoras de la calidad y acortamientos de tiempos de ciclos.

Las empresas más avanzadas en estos modelos están relacionadas con la industria del automóvil, pero éste es un modelo extensible a cualquier sector de actividad: solamente se requiere asumir los principios que inspiran las nuevas reglas del juego en las actuales relaciones cliente-proveedor”⁸

2.1.2 CALIDAD TOTAL

“La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado.

Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- ✓ Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

- ✓ Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- ✓ Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- ✓ Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- ✓ Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- ✓ Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- ✓ Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización, y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible)⁹

La empresa es una productora de bienes y servicios que satisface las necesidades de un mercado de consumo, y opera normalmente en un entorno incierto y competitivo.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

Es a su vez una consumidora de bienes y servicios los cuales adquiere en otro mercado de bienes y servicios, concepto dual de la empresa.

El producto, bien o servicio, es el reflejo e imagen de la empresa necesarios para sus operaciones en el mercado, y debe ser medido por una variable muy importante y fundamental en la gestión, pero venida a menos, y descuidado por las gerencias, en especial en nuestro país: La Calidad. Calidad que evaluada en el producto que el mercado recibe debe reflejar la calidad de toda la organización.

2.1.2.1 Concepto de Calidad Total

“Este concepto, junto con otros dos conceptos modernos de la administración, el justo a tiempo y el mantenimiento productivo total, introducidos por los japoneses en el mundo occidental, pero de padres occidentales: W. Edwards Deming y Joseph Juran, son estrategias decisivas en la gestión moderna gerencial para ser frente a la incertidumbre, al riesgo del entorno, y a la cada vez más madura competencia.

Se mezclan conceptos que se complementan adecuadamente: Calidad (TQC), Logística (JIT) y Mantenimiento (TPM), todas ellas orientadas a la reducción de costos, objetivos altamente deseado por toda gerencia, pero con calidad en el producto que al mercado, característica decisiva especialmente en mercados competitivos”¹⁰

2.1.2.2 La Filosofía Deming de la Calidad

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-total/calidad-total.shtml>

“Es un sistema de mejoramiento de la producción que nos ayudará a alcanzar las metas propuestas, a reducir costos y por consiguiente incrementar la productividad empresarial.

1. Generar constancia de propósito en mejorar los productos y los servicios para ser competitivos.

Les recomienda a las compañías que piensen detenidamente en el futuro y que desarrollen un plan para continuar en el negocio.

En vez de hacer dinero, deben permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento del producto y del servicio, el mejoramiento de los procesos y el mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones.

Ser constante en el propósito significa:

a) Innovación. No sólo consiste en introducir nuevos productos, sino que debe tener mercados y ayudar a la gente a vivir mejor en algún sentido material. La Innovación requiere fé en el futuro.

b) Invertir recursos en investigación y en instrucción. Con el fin de prepararse para el futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.

c) Continuo mejoramiento del producto y el servicio. Esta obligación con el consumidor nunca termina, se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño, aún de productos y servicios ya existentes, e incluso de los que presentan dificultad.

d) Mejorar el proceso. Base del valor agregado, Know-how tecnológico de la empresa y fuente de la productividad.

e) Invertir en el mantenimiento de los equipos muebles e instalaciones, y en nuevas ayuda para la producción, tanto en oficina como en planta. Obviamente una compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionen satisfactoriamente, ni puede lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta. Es necesario invertir en estas áreas.

2. Adoptar la nueva filosofía del mejoramiento incesante.

Muchas compañías son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco. No deberían darse el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o un servicio desatento.

Los defectos no son gratuitos, sino que hacen que nuestro costo aumente; un servicio confiable reduce los costos, por otra parte las demoras y los errores aumentan los costos. Necesitamos una nueva religión en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.

3. No depender más en inspecciones masivas, usar estadísticas con muestras.

Las compañías generalmente inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. En general, la inspección no debe dejarse para el producto final, cuando resulta difícil determinar en que parte del proceso se produjo un defecto.

Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien se procesan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso. En efecto, una compañía le está pagando a los trabajadores por hacer un trabajo defectuoso y luego por corregirlo.

La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso. Con instrucción los trabajadores se hacen parte de este mejoramiento. El Proceso es aún más importante en los servicios, pues, lo reciben directamente los clientes.

4. Acabar con la práctica de desarrollar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio y reducir el número de proveedores.

Los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar con órdenes de buscar el proveedor que ofrezca el precio más bajo, esto conduce a suministros de baja calidad en el producto final:

<<La buena calidad engendra buena calidad>>.

Deberían en cambio, buscar la mejor calidad y trabajar para lograr esto con un solo proveedor en una relación a largo plazo. La mejor forma de que un comprador pueda servirle a su compañía es desarrollando una relación a largo plazo de lealtad y confianza con un solo proveedor por artículo para reducir los costos y mejorar la calidad.

5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.

El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

Todos los departamentos y todo el personal de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento constante de la calidad y de la productividad. Resulta apropiado considerar preguntas tales como si su firma se está desempeñando mejor que el año pasado, o que hace dos años. Si el mercado es más eficaz; si los clientes están más satisfechos; y si el orgullo y el desempeño de los empleados han mejorado.

6. Instituir la capacitación y el entrenamiento en el trabajo.

Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. A menudo es poco o ninguna la capacitación que han recibido.

Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender o no saben si han hecho correctamente su trabajo, por lo tanto no pueden desempeñar eficientemente su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

Por otra parte, el Dr. Deming pone énfasis en que la capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico, y mientras haya una posibilidad de progreso.

Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de la variación, y es preciso que tengan un conocimiento rudimentario de los gráficos de control. Si se establecen nuevos equipos o procesos, también debe haber reentrenamiento.

7. Instituir el liderazgo y mejorar la supervisión del mejoramiento.

El trabajo de un superior no es decirle a la gente que hacer o castigarla si lo hace mal, sino orientarla.

Orientar es ayudar a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quien requiere ayuda individual.

La tarea del gerente es guiar, ayudar a los empleados a hacer mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso.

Deming sostiene que la mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicados. Si alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar otro lugar para esa persona.

8. Desterrar los temores, trabajar eficientemente.

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no entiendan en que consiste el trabajo, o si es que está bien o mal lo que hacen. La gente suele o bien seguir haciendo las cosas de manera incorrecta, o bien dejar de hacerlas.

La pérdida económica producida por el temor es aterradora. La gente teme perder sus aumentos de sueldo o sus ascensos, o lo que es peor, su empleo. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura, no tenga miedo de expresar ideas o de hacer preguntas.

El miedo dice el Dr. Deming, desaparecerá a medida que mejore la gestión de la gerencia y a medida que los empleados adquieran confianza en ella.

9. Mejorar la comunicación y derribar las barreras que existen entre las áreas de la organización.

Con frecuencia las áreas de staff (departamentos o secciones) están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí, no trabajan en equipo para poder resolver los problemas o para preverlos y lo que es peor, las metas de un departamento, pueden causarle dificultades a otro.

Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, si sus metas están en conflicto, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía.

10. Eliminar las slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral y mejorar la productividad.

Según Deming los slogans nunca sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo. Generan frustraciones y resentimientos.

El hecho de recurrir a los slogans lleva implícita la suposición de que los empleados podrían, si no intentaran, desempeñarse mejor. A ellos les ofende y no los inspira esta sugerencia. Al verse obligados a trabajar con equipos inadecuados o en mal estado, con iluminación y ventilación deficientes, en lugares de trabajo desagradables con una supervisión incompetente, interpretando los slogans y las exhortaciones como señal de que la gerencia no sólo entiendan sus

problemas, sino que tampoco se toman la molestia de averiguarlos. Hay que dejar que la gente establezca sus propios slogans”¹¹

2.1.3 EL SERVICIO

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-total/calidad-total.shtml>

2.1.3.1 Fundamentos teóricos sobre la calidad de servicio

“Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes.

Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

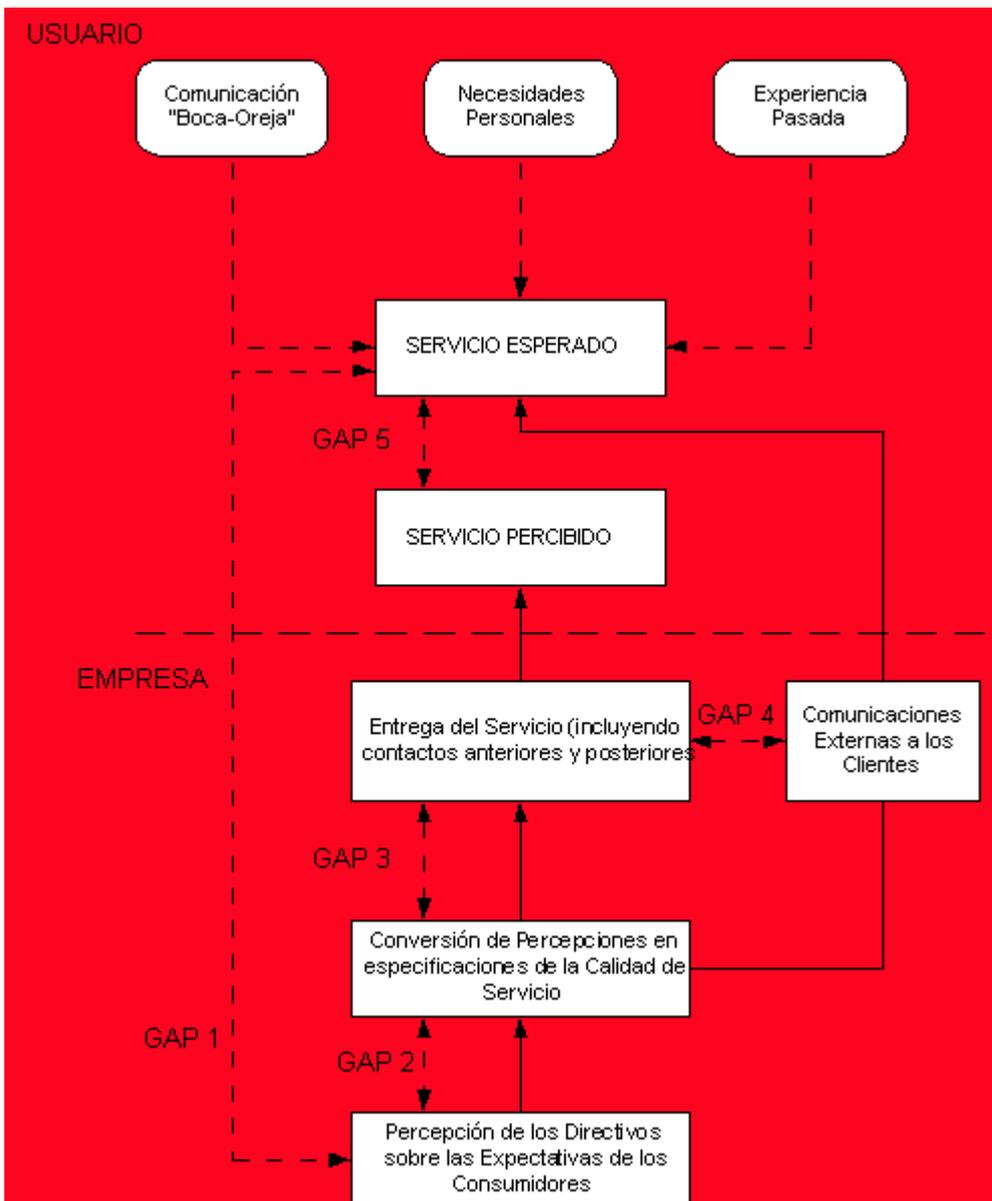
Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios.

Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario, y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma.

En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir, y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (FIGURA 1).

Figura 1:



Fuente: PARASURAMAN;ZEITHAML Y BERRY (1985)

Elaborado por: Zafiro Tandalla

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan.

El GAP 1, Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre que es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas.

Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias razones:

que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer, que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que creen que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no hay

un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijan los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada.

Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados, y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir.

La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente, guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP 1}, \text{GAP 2}, \text{GAP 3}, \text{GAP 4})^{12}$$

2.1.3.2 El Modelo Servqual

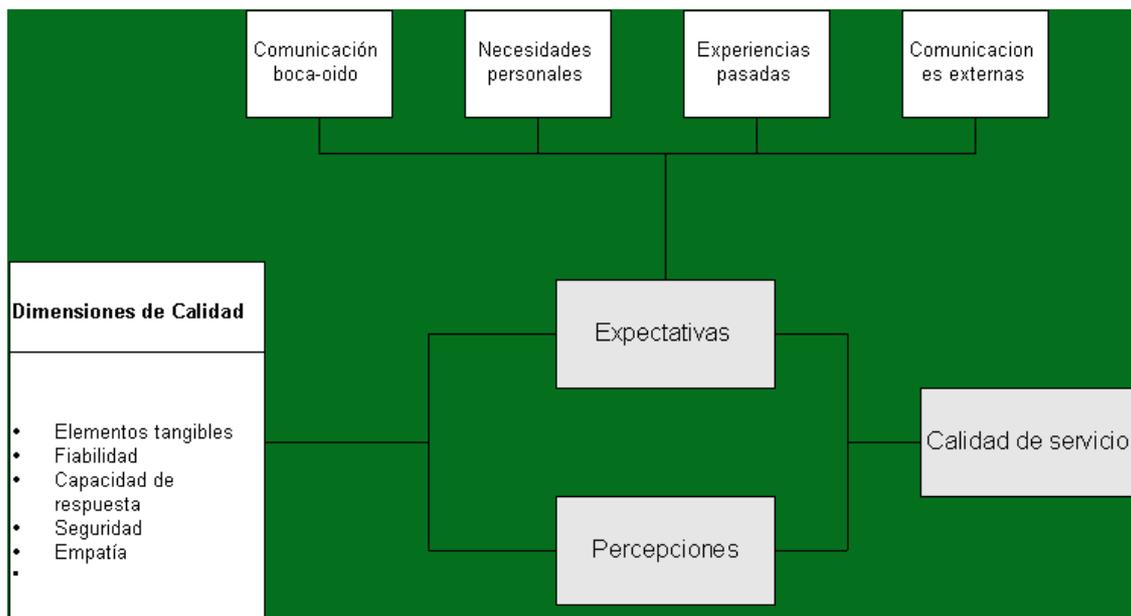
“La creciente importancia que representa el sector de servicios en las economías de todo el mundo ha sido, sin duda, la causa principal del aumento de la literatura sobre el marketing de los servicios en general. En ella se han tratado profusamente diferentes temas en los últimos años, uno de los cuales ha sido la media de la calidad de servicio.

¹² <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml#bi>

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo el SERVQUAL y el SERVPERF los que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema. La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada: el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones.

El modelo SERVQUAL fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con al medida de la calidad del servicio manufacturados. En la figura 2 se resume el modelo.

Figura 2: Modelo SERVQUAL



Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993

Elaborado por: Zafiro Tandalla

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará

negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Parasuraman, et al. Analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas.

Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad y acciones promocionales”¹³

2.1.4 CALIDAD DE SERVICIO

Empresas que fueron grandes en su momento ya no existen y apenas quedan algunos recuerdos. Otras que prometían mucho no llegaron a cumplir las expectativas.

El objetivo principal de cualquier empresa es perdurar en el tiempo con ganancias, expansión y reconocimiento. Para lograr esto se deben emplear muchas estrategias y actividades, destacando el servicio.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml#bi>

La calidad de servicio es un factor determinante e importante en el éxito de una empresa, si ofrece un buen servicio tendrá clientes satisfechos y a gusto de consumir el “bien” que vende. Un cliente satisfecho *es la mejor publicidad* que puede tener una empresa. Como factor importante, una empresa siempre debe invertir todos los recursos necesarios (tiempo, dinero, estudio de mercado, etc.) para ofrecer un servicio de calidad.

Un servicio es el valor agregado que se ofrece para vender un producto. Su principal objetivo es ofrecer un beneficio o satisfacer una necesidad al cliente durante la adquisición del producto, que además contribuye a destacar una empresa de su competencia.

2.1.4.1 Sistema de Verificación de los Servicios.

“Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de estos antes que el cliente este en contacto con estos. Entre estas características se encuentran:

- ✓ **Simultaneidad:** Los servicios, generalmente, se consumen en el mismo momento en que se producen.
- ✓ **Inseparabilidad:** Los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.

En lo fundamental estas dos características son las que originan las dificultades para el establecimiento de un sistema de inspección en los servicios, en lo fundamental porque resulta casi imposible evitar, en caso de existir no conformidades con el servicio, que el cliente se entere de su presencia y con ello se afecte la satisfacción del cliente y en consecuencia la imagen del servicio.

Lo antes descrito produce un mayor nivel de complejidad a la gestión de la calidad en los servicios, no obstante se pueden realizar acciones que conlleven a una disminución del riesgo anteriormente señalado, dividiendo al servicio en cada uno de los elementos que en él convergen y tratando de establecer para cada uno de ellos los mecanismos de control que resulten factibles. Los elementos que convergen en los servicios son:

- ✓ El Cliente.
- ✓ El Prestador del Servicio.
- ✓ Los Objetos que se incluyen en el servicio.
- ✓ Los Locales de prestación del servicio.
- ✓ Los Equipos y Muebles.

Por otra parte en el establecimiento de un sistema de inspección se deben establecer los siguientes parámetros:

- ✓ Características a evaluar.
- ✓ Como evaluar (atributo, o variables).
- ✓ Cuanto evaluar, tamaño de la muestra.
- ✓ Cuando evaluar.
- ✓ Donde registrar la información.

Por tanto en el diseño de un proceso de prestación de un servicio bastaría establecer los parámetros de diseño para cada uno de los elementos que concurren en la prestación de un servicio, y esto será lo que se pretende describir a continuación:

2.1.4.1.1 Los objetos que se incluyen en el servicio: pueden ser producidos en la entidad o adquiridos por esta. Las características evaluadas estarán siempre en

función del nivel de influencia que tengan esta en la calidad del producto y de la calidad final del servicio, así como de la frecuencia con que esta exhiban no conformidades, en la medida que sean, menor será menos trascendental su verificación.

En caso de ser adquirido resultaba conveniente inspeccionar a los mismo en el momento de su arribo, ya sea aplicándole una inspección 100% o un plan de muestreo estadísticamente fundamentado, si las condiciones de almacenamiento de estos en la entidad son las idóneas será suficiente con la inspección de entrada de lo contrario resultaría beneficioso efectuar otra inspección antes de ofrecerlo al cliente.

Las inspecciones de entrada pueden no efectuarse en caso de que se cuente con proveedores totalmente probados. Las características a verificar en estos productos pueden ser tanto variables como atributos, de ser variables se requeridas de instrumentos para su verificación tales como (pesas, cintas, etc) y de ser atributos se chequearan por medio del uso de los órganos de los sentidos como la vista y el olfato, por lo que requerirá de una gran experiencia del personal evaluador.

En caso de que los productos sean producidos en la unidad se debe ejercer el control en el proceso de elaboración, utilizando criterios de selección de las características a verificar similares a los establecidos para los productos comprados a terceros.

Realizando el control lo más cercano al lugar donde se genera la característica utilizando para ello tamaños de muestras pequeños o 100% si son pequeños volúmenes o características muy importantes, el tamaño de la muestra y la frecuencia con que se efectúe la verificación también estará en función del factor predominante en la generación de la característica si es el tiempo o el equipo que

la produce se efectuaran inspecciones periódicas en intervalos menores y lo más cercano posible al tiempo de variación de la característica, si son la calidad de los componentes cuando estos arriben si fuese el trabajador se efectuara de forma aleatoria.

Siempre que se detecten productos con características no conformes, ya sean insumo de la entidad o producidos en esta, se deberá separar el producto, garantizando su no uso, registrar la misma, así como proceder a estudiar las causas de las no conformidades para evitar que se repita el hecho.

2.1.4.1.2 Los locales de prestación del servicio: se deberán evaluar aquellas características que varían con mayor frecuencia como es el caso de la limpieza y el orden, por lo general esta evaluación se realiza de forma visual en el 100% de su existencia antes de iniciar la prestación del servicio y luego mantener un chequeo frecuente sobre las mismas en función de las posibilidades de variación de las características en el tiempo.

En el caso de características más estables en el tiempo como el confort se deberán considerar en los procesos de auditorias de la calidad que deberán realizarse al menos una vez cada 6 meses al 100% de los locales, registrándose las no conformidades detectadas y procediendo a tomar acciones que permitan su corrección.

2.1.4.1.3 Los Equipos y Muebles: se verificarán periódicamente en función de sus condiciones de operación y sus características de fiabilidad, por resultar su existencia siempre de un volumen relativamente pequeño se efectuaran chequeos al 100% de estos, estos al igual que los productos deberán ser evaluado en momento de su adquisición, y antes de comenzar a prestar un servicio, comprobando su funcionamiento ya sea por medio de los resultados que

producen o por dispositivos de medición como termómetros, medidores de consumo.

En todos los casos de realización de verificaciones se deben registrar los aspectos negativos encontrados, puesto que estos serán los datos que posteriormente se utilizarán para conocer donde se deben emprender programas de mejora y para demostrar a la alta dirección la necesidad de iniciar estos.

2.1.4.1.4 La información: Resulta siempre de vital importancia dentro de los servicios, pues dentro de ella se contempla la que se oferta al cliente (carta menú, programas, horarios de prestación del servicio, etc) de no resultar esta totalmente cierta esta originará niveles de inconformidad muy elevados en los clientes.

Consecuencias similares, o peores a las anteriores se producen cuando se mal interpretan las necesidades y deseos de los clientes y se establecen estándares de calidad que sirven de guía para la prestación del servicio pero que no coincide con las expectativas de los clientes: por todo lo anteriormente descrito queda claro la necesidad de mantener bajo control la información del servicio, por ello siempre se deberá verificar la veracidad, exactitud y oportunidad de la información.

La información que cambie a diario como es el caso de la carta menú se deberá chequear a diario antes de iniciar el servicio y realizando las correcciones correspondiente. En el caso de los estándares de calidad también serán objeto de comprobación durante las auditorias de calidad semestrales, trabajando en su corrección tan pronto como se detecten su no conformidad.

Como se evidencia todos los elementos valorados hasta ahora pueden ser chequeados, al menos una vez antes de iniciar el servicio y corregida cualquier

desviación evitando con ello afectar la satisfacción de los clientes y la imagen de la entidad, luego sólo basta mantener un control periódico sobre estos.

2.1.4.1.5 El prestador del servicio: es el único que no puede ser controlado totalmente antes de iniciar el servicio no obstante si existen una serie de medidas que permiten disminuir considerablemente el riesgo de no conformidad. Las características del personal del servicio pueden ser valoradas de acuerdo a diferentes criterios de clasificación, entre los que se encuentran:

Los criterios más usuales en la clasificación de las características del personal son los siguientes:

Aspecto Personal	Uso correcto del uniforme
	Pulcritud en el vestir
	Hábitos de Higiene
	Estilo Afeitado Peinado, uñas cortadas y limpias
	Porte
	Edad

Profesionalidad	Conocimiento Técnico
	Capacidad de reacción
	Conocimiento Informativo
	Creatividad
	Habilidad Técnica
	Dominio Idiomático
	Motivación
	Flexibilidad
Cortesía y Amabilidad	Amabilidad
	Lenguaje Corporal

Elaborado por: Zafiro Tandalla

Las características del factor humano pueden ser clasificadas atendiendo a otros criterios:

1- Según las necesidades de Formación

- ✓ Innatas: son aquellas que el individuo nace con ellas, o que dependen del momento de este nacimiento como la edad.

- ✓ Formables: las que pueden ser adquiridas mediante un proceso de capacitación o adiestramiento.

2- Según el Factor predominante

- ✓ Psicológicas están vinculadas a la esfera evolutiva y cognoscitiva del individuo es decir, las que dependen del funcionamiento del sistema nervioso.
- ✓ Físicas son las evaluables a simple vista por poseer un carácter corporal.

3- Según su persistencia en el tiempo

- ✓ Variables: se presentan en el tiempo de distintas formas, por ejemplo el trato de las personas, su creatividad.
- ✓ Constantes: tienden a mostrar estabilidad en el tiempo como por ejemplo el aspecto, los conocimientos.

Estos criterios de clasificación permiten el diseño de distintas estrategias para el control de la calidad que introduce el prestador del servicio. Por ejemplo mediante el proceso de selección del personal se determina si este posee o no determinadas características innatas que no son formables a determinada altura de la vida, como la presencia, de igual forma se puede determinar que personal necesita y puede ser formado para prestar un servicio de calidad.

También se puede evaluar que características constantes posee el personal y en función ellas decidir la selección.

Una vez seleccionado el personal se debe proceder a la formación de las habilidades, y conocimientos no presentes pero necesarios para prestar un servicio de calidad.

Los sistemas de trabajo de acuerdo al grado de facilidades que oferten unidos a los sistemas de estimulación deben permitir, que el personal ostente y conserve durante toda la jornada laboral un adecuado estado psicológico para la prestación del servicio.

Es necesario que el personal labore en condiciones cómodas para disminuir la fatiga, que posea los medios necesarios para el cumplimiento de sus funciones y que cuente con adecuados estímulos y valores para ofertar un servicio de calidad.

Una vez que se han establecido todas estas estrategias se debe proceder a implementar sistemas de control diario antes de comenzar el servicio para verificar la higiene, y presencia del personal así como su estado de ánimo y hacer todo lo posible para evitar que este labore con alguna de los requisitos requeridos alterado.

De encontrarse alguna no conformidad debe trabajarse en su eliminación, registrarla, estudiar sus causas y tomar las acciones necesarias para su no reiteración.

En estas condiciones sólo resta mantener un buen sistema de liderazgo que permita la interacción constante con los trabajadores, la detección y corrección de cualquier no conformidad durante la prestación el servicio. Resulta recomendable que el personal se encuentre en estado de autocontrol para que este por si solo sea capaz de prestar un servicio de calidad y corregir cualquier desviación que se presente en caso de no existir correspondencia con los estándares de calidad.

Para que los trabajadores se consideren en estado de auto control se deben cumplir tres principios básicos estos son:

- ✓ El trabajador debe saber lo que tiene que hacer, para ello se necesitan los estándares de calidad y una adecuada formación.
- ✓ El trabajador debe saber lo que esta haciendo, para ello se retroalimentan en su propia interacción con los clientes o se le informa el resultado de las encuestas de satisfacción de los clientes o de cualquier opinión que estos viertan.
- ✓ Deben tener los medios para corregir su comportamiento siempre que detecten desviaciones.

Una vez prestado el servicio aún queda contar con la existencia de un buen sistema de evaluación del desempeño para validar el cumplimiento con los estándares de calidad.

Existen numerosos métodos de evaluación, y cada uno presenta sus ventajas y desventajas no existiendo un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las empresas y todas las situaciones. La elección de uno u otro dependerá de numerosos aspectos:

- ✓ Tipo de puesto considerado.
- ✓ Aspectos o características que se desean medir.
- ✓ Cultura Empresarial existente.
- ✓ Objetivos que se pretenden conseguir.
- ✓ Diversos elementos coyunturales que siempre habrá que tener en consideración.

Los métodos o técnicas más utilizadas:

1. Tareas relacionadas con la prestación del servicio (cantidad de prestaciones y satisfacción de los clientes, quejas o reclamaciones recibidas).

2. Tareas no relacionada con la prestación.

Algunas de las medidas más directas y sencillas son aplicables también a trabajos no relacionados con la producción, como, por ejemplo:

- ✓ Ausentismo: Número de días u horas que el empleado fallo al trabajo.
- ✓ Accidentes: Número de accidentes producidos por causa del empleado
- ✓ Sueldo: Progresos salariales conseguidos.
- ✓ Ascensos: Ritmo de progreso y promoción en el trabajo.

2.1.4.1.6 El cliente: evidentemente al cliente no es posible inspeccionarlo, sino más bien satisfacerlo quizás el único parámetro mediante el cual ejercer cierto control sobre el cliente radique en el hecho de garantizar que no se le ofrezca a este más que aquello que se le puede brindar con el objetivo de no crearle expectativas superiores a las que son posibles satisfacer.

No obstante el cliente brinda la posibilidad de cerrar el ciclo y tener una idea general de la calidad del servicio, sólo que con un carácter retroactivo, mediante los resultados de los estudios de su satisfacción según los cuales se pueden conocer las causas de no conformidad, también retroalimenta con sus quejas y reclamaciones aunque de ningún modo la ausencia de estas debe considerarse sinónimo de calidad”¹⁴

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos14/verific-servicios/verific-servicios.shtml>

2.1.5 HOTEL

“La palabra hotel deriva del francés *hôtel*, que originalmente se refería a una versión francesa de una casa adosada, no a un lugar que ofreciera alojamiento. En el uso actual, *hôtel* también tiene el significado de "hotel" y *hôtel particulier* es usado para referirse al viejo significado.

Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para albergar a las personas temporalmente y que permite a los viajeros, alojarse durante sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento.

Los hoteles están normalmente, clasificados en categorías según el grado de confort y el nivel de servicios que ofrecen. En cada país pueden encontrarse las categorías siguientes:

- ✍ Estrellas (de 1 a 5, exceptuando el Burj al-Arab, calificado con 7 estrellas)
- ✍ Letras (de E a A)
- ✍ Clases (de la cuarta a la primera)
- ✍ Diamantes y "World Tourism".

Estas clasificaciones son exclusivamente nacionales, el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro para una misma categoría y se basan en criterios objetivos: amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, televisión, piscina, etc.

A nivel empresarial, al hotel se le puede considerar una empresa tradicional, se utiliza a menudo el término "industria hotelera" para definir al colectivo, su gestión

se basa en el control de costes de producción y en la correcta organización de los recursos (habitaciones) disponibles, así como en una adecuada gestión de las tarifas, muchas veces basadas en cambios de temporada (alta, media y baja) y en la negociación para el alojamiento de grupos de gente en oposición al alojamiento individual.

Los elementos básicos de un cuarto de hotel son una cama, un armario, una mesa pequeña con silla al lado y un lavamanos.

Otras características pueden ser un cuarto de baño, un teléfono, un despertador, una televisión y conexión inalámbrica a Internet. Además los mini-bares (que incluyen a menudo un refrigerador pequeño) pueden proveer de comida y bebidas, también pueden contener botanas y bebidas y lo necesario para preparar té y café.

Estos elementos básicos que un hotel debe tener pueden ser limitados (que tengan estas cosas solamente) o completos (que la habitación u hotel tengan más servicios que estas instalaciones básicas). Según lo que contengan y la calidad que brinden se clasifican en la mayoría de países con estrellas, o bien con diamantes, también hay un método de clasificar un hotel según letras (de la A a la F). Estas son las cualidades de cada una de la clasificación de un hotel:

- * * * * * Excepcional, uno de los mejores hoteles del país.
- * * * * Excelente, diseño y servicio de alta calidad.
- * * * Muy bueno.
- * * Bueno.
- * Normal.

2.1.5.1 Cadenas Hoteleras

Haría falta hacer una descripción del sector con algún dato de su cuota de mercado. 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.

En las empresas de alojamiento y en hoteles, coexisten grandes empresarios con pequeñas empresas, estas pequeñas empresas si quieren conseguir una cuota de mercado deben integrarse o agruparse con el gran empresario, es el eje de la Cadena Hotelera, dando lugar a contratos interempresariales:

A) Gestión independiente; Propiedad. El propietario gestiona el negocio, toma las decisiones y asume los riesgos, la empresa de alojamiento es ajena a una cadena hotelera, para mitigar el inconveniente de la competencia con los grandes empresarios, estas pequeñas empresas buscan colaboraciones entre empresarios independientes sin integrarse en cadenas. Crean Asociación de Empresarios Independientes y/o se integran en los sistemas de reserva de las AAVV.

B) Gestión Independiente Agrupada o Integrada; Cadena Hotelera. Que engloba una gestión unificada en mayor o menor grado, a un número determinado de empresas de alojamiento con una distribución territorial más o menos amplia.

Las formulas de gestión independiente son, en grado de dependencia y pudiéndose dar varias formas de integración, las siguientes:

1) PROPIEDAD: dependencia absoluta o integración total. La cadena hotelera es dueña de las empresas de alojamiento sometidas a una misma gestión y dirección. (Ventaja económica)

2) ARRENDAMIENTO; contrato de arrendamiento de empresa. La cadena hotelera alquila el total de la empresa de alojamiento en pleno funcionamiento. El propietario es el arrendador y la cadena hotelera el arrendatario, en consecuencia adquiere la posesión (no la propiedad) de la empresa. Contrato interempresarial con una duración de 5 a 10 años.

La Asociación de Cadenas Hoteleras fue fundada en 1941 en México, Luego fue trasladada a Estados Unidos, y donde actualmente funciona es en España como: Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE).

2.1.5.2 Organización de los Hoteles

Los hoteles ofrecen servicios de alojamiento y restauración básicamente, aunque dependiendo del tipo de hotel pueden ofertar también alquiler de sala de reuniones, banquetes o servicios de animación, siempre remunerado.

La organización suele estar constituida por:

2.1.5.2.1 Equipo Directivo

Formado por el director, subdirector y ayudante de dirección. Su misión es definir políticas de empresa y objetivos. También se suelen encargar de la gestión de Recursos Humanos, comercialización, control de sistemas de seguridad y calidad y en general de organizar y coordinar la actividad.

2.1.5.2.2 Equipo de Pisos

Está formado por la gobernanta/e y las camareras/os de piso. La gobernanta se encarga de organizar y repartir tareas, controlar los pedidos y existencias (lencería), planificar los horarios del personal a su cargo, recogida de datos estadísticos y comunicación. Las camareras de piso se encargan de las tareas de limpieza, control de las habitaciones y minibares comunicando las incidencias encontradas.

2.1.5.2.3 Equipo de Recepción

- ✍ El Jefe de recepción en ocasiones en funciones de subdirector, se encarga de organizar y controlar las tareas propias del departamento, elaborando el horario del personal a su cargo. También es el encargado de gestionar las quejas, de la comunicación con otros departamentos organizando las reuniones que sean precisas.

- ✍ Los Recepcionistas son los encargados de la atención al cliente gestionando la recepción y salida de los clientes y resolviendo las dudas que pudieran presentarse durante la estancia.

- ✍ En el caso de no existir un servicio de reservas propio también se encargan de la gestión de reservas y cancelaciones. Es el principal contacto con el cliente.

2.1.5.2.4 Equipo de Mantenimiento

Especialistas en mantenimiento. Incluye tanto las reparaciones de las instalaciones comunes como de las habitaciones por lo que en ocasiones requiere un servicio permanente. También suele incluir el mantenimiento de jardines, piscinas y otras instalaciones deportivas.

2.1.5.2.5 Restaurante

Se organiza como un restaurante normal aunque puede tener un servicio de cocina más o menos permanente.

2.1.5.2.6 Convenciones

En ciertos hoteles estos actos requieren personal especializado que se encarga de reservar y organizar, todo lo relacionado con la utilización de salones para convenciones y material a subcontratar.

2.1.5.2.7 Departamento Comercial

Desarrolla mecanismos y políticas de comercialización en todas las áreas del hotel para tener mayor ingreso¹⁵

¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>

2.1.5.3 HOTEL TAMBO REAL

2.1.5.3.1 ÁREA DE FRONT DESK

En el área de Front Desk del Hotel Tambo Real se realizan diversas funciones, de la misma forma tiene subdivisiones que se encargaran de dar la primera impresión al huésped pues son quienes lo reciben.

El Jefe de Recepción es la cabeza del departamento, el se encarga de planificar horarios del personal a su cargo, realiza las requisiciones al departamento de bodega semanalmente o cada que sea necesario.

Además al no existir un departamento específico de Reservas, él está encargado mayoritariamente de esta actividad con el apoyo de los recepcionistas, por lo tanto es el encargado del manejo de grupos y de distribuir la correcta información a los distintos departamentos de acuerdo a cada necesidad, también supe al recepcionista de turno cuando éste se ausenta por cualquier motivo, por ejemplo, a la hora de la comida y apoya de igual forma en el check-in de grupos sobre todo cuando estos son numerosos.

Los recepcionistas a su vez son los encargados específicamente de atender a los clientes, los registra durante el check in así como debe tener todas las cuentas listas en caso de un check out, se encarga del manejo de caja chica, facturación, es telefonista y por dicha razón también hace reservaciones. Además tienen la capacidad de dar la información necesaria al huésped sobre los servicios que presta el hotel así como otras inquietudes que éste tenga.

El auditor nocturno es una pieza fundamental en el desarrollo de las actividades del Front Desk en el Hotel Tambo Real, sobre todo contablemente hablando, ya que aquí se trabaja con un sistema completamente antiguo y obsoleto que permite un sinnúmero de errores diarios, los mismos se encarga de corregir el auditor durante las noches en las cuales debe chequear cuidadosamente los

datos de facturación, los cargos realizados a cada habitación para evitar cobros equivocados y las formas de pago de los clientes, otro punto débil de la recepción.

ANEXO 1

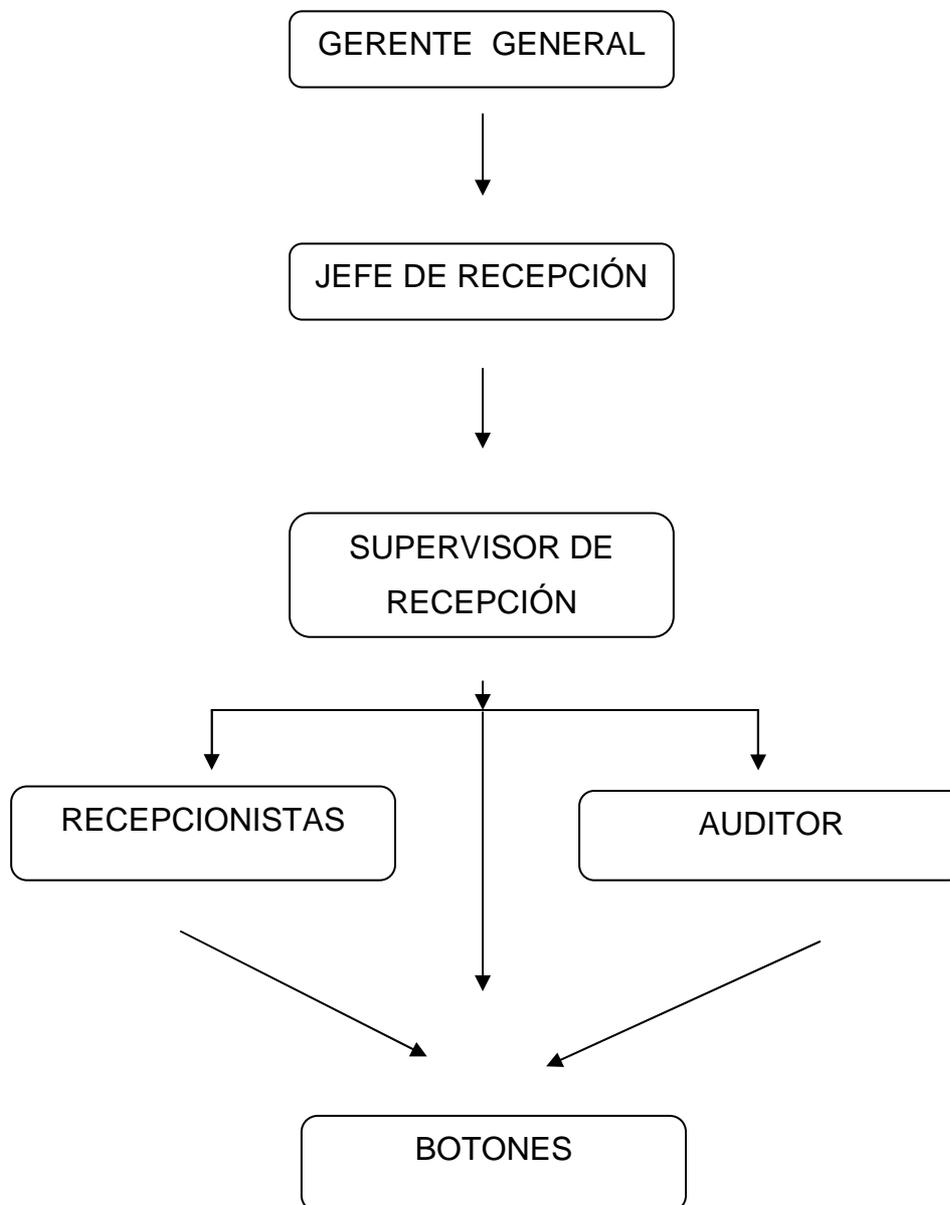
Además el auditor nocturno realiza todas las otras funciones básicas de un recepcionista.

Durante los fines de semana, feriados y horario nocturno la máxima autoridad en el hotel son los recepcionista o el auditor nocturno; está en capacidad de tomar decisiones inmediatas siempre y cuando no vayan a tener repercusiones fuertes o graves, sino debe llamar a su jefe inmediato superior.

Los Botones o Bellboys, son la primera cara con la que se encuentran los huéspedes, el se encarga de dirigirlos desde el parqueadero o entrada hasta el área de recepción propiamente dicha y se mantiene atento mientras el recepcionista realiza el check in.

Luego recibe las llaves y guía a los clientes hasta su respectiva habitación, en el camino les da más información sobre el hotel y una vez en la habitación les da algunas indicaciones acerca de las instalaciones y se retira de regreso a su puesto de trabajo, además los botones reparten la correspondencia al resto de departamentos así como es el encargado de la limpieza de área de recepción y del lobby durante las noches.

2.1.5.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL ÀREA DE RECEPCIÓN DEL HOTEL TAMBO REAL



Fuente: Hotel Tambo Real

Elaborado por: Zafiro Tandalla

2.2 PRESCRIPCIONES COMUNES A TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Sección 1

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Alojamiento: Son alojamientos los establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios.

El Ministerio de Turismo autorizará la apertura, funcionamiento y clausura de los alojamientos.

Art. 2.- Categorías: La categoría de los establecimientos hoteleros será fijada por el Ministerio de Turismo por medio del distintivo de la estrella, en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías. Para el efecto, se atenderá a las disposiciones de este reglamento, a las características y calidad de las instalaciones y a los servicios que presten.

En la entrada de los alojamientos, en la propaganda impresa y en los comprobantes de pago, se consignará en forma expresa la categoría de los mismos.

Art. 3.- Clasificación: Los alojamientos se clasifican en los siguientes grupos:

Grupo 1.- Alojamientos Hoteleros.

Subgrupo 1.1 Hoteles

1.1.1. Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).

1.1.2. Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).

1.1.3. Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).

Subgrupo 1.2. Hostales y Pensiones

1.2.1. Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.2. Hostales Residencias (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.2.3. Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 1.3. Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas.

1.3.1. Hosterías (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.2. Moteles (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.3. Refugios (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.3.4. Cabañas (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Grupo 2.- Alojamientos Extrahoteleros

Subgrupo 2.1. Complejos vacacionales (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.2. Campamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

Subgrupo 2.3. Apartamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

En la publicidad, correspondencia, facturas y demás documentación de los establecimientos, deberá indicarse en forma que no induzca a confusión el grupo, subgrupo y categoría en que están clasificados.

Sección 2

HOTELES

Art. 8.- Hotel: Es hotel todo establecimiento que de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde, las siguientes:

- a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que ésta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo;
- b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos; y,
- c) Disponer de un mínimo de treinta habitaciones.

Art. 9.- Hoteles de cinco y cuatro estrellas.- Los hoteles de cinco y cuatro estrellas deberán además cumplir con lo siguiente:

- a) Contar con un Asistente de Gerencia para atender los reclamos de clientes;
- b) Ofrecer a los huéspedes dos o más variedades de desayunos;
- c) Sin perjuicio de lo previsto en el artículo 59, deberán existir en estos establecimientos cajas fuertes individuales a disposición de los clientes que deseen utilizarlas, a razón de una por cada veinte habitaciones, salvo que se encuentren instaladas en estas. De los efectos introducidos en dichas cajas fuertes, no será responsable el alojamiento salvo que hubiere dolo por parte de éste o de sus empleados;
- d) Poseer instalaciones y maquinarias propias para el lavado y secado de ropa; y,
- e) Cambiar ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche.

Art. 11.- Hoteles de cuatro estrellas.- Los hoteles de cuatro estrellas, deberán contar con los siguientes servicios:

- a) De recepción y conserjería, permanentemente atendidos por personal experto. El Jefe de Recepción y el Capitán de Botones conocerán, además del idiomas español, otro idioma, preferentemente el inglés. El Capitán de Botones, así como los ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros, dependerán de la recepción;

- b) De pisos para el mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza y preparación, que estará a cargo de una Ama de Llaves, auxiliada por las camareras de pisos, cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento, debiendo existir como mínimo una camarera por cada catorce habitaciones;
- c) De habitaciones, para atender los pedidos de comidas y bebidas a las habitaciones de manera permanente. Este servicio deberá estar atendido por personas especializadas bajo las órdenes del Mayordomo o Jefe del Servicio de Habitaciones, quien deberá tener conocimientos del idioma inglés, además de hablar el español;
- d) De comedor que estará atendido por un Maître o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del establecimiento, con estaciones de seis mesas como máximo. Los Jefes de Comedor, a más de conocer el español, deberán tener por lo menos conocimientos básicos del idioma inglés.
- e) Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana. La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio. En todo caso, el menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre cuatro o más especialidades dentro de cada grupo de platos;
- f) Telefónico. Existirá una central con por lo menos cinco líneas atendida permanentemente por personal experto y eficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio deberán conocer además, del español, el idioma inglés;

- g) De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del establecimiento. Esta dependencia deberá tener una batería de lavado con una capacidad mínima de una libra por habitación; y,
- h) Médico, debidamente atendido por un médico y un enfermero; este último atenderá permanentemente. Estos servicios se prestarán con cargo al cliente que los requiera. En los hoteles de la región interandina, será conveniente la existencia de algunas máscaras y equipos de oxígeno. (FUENTE: Reglamento General de Actividades Turísticas. Ministerio de Turismo).

2.3 ESTÁNDARES DE CALIDAD ISO 9004

Las siglas ISO, corresponden al nombre de la Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization).

A continuación se incluye partes importantes tomadas de los estándares de calidad establecidos en el ISO 9004, el cual se refiere específicamente a los sistemas de calidad aplicados a los servicios; información que resulta extremadamente útil para la comprensión y el estudio del presente trabajo, y que, además, proporcionará una guía para la propuesta de mejoramiento que se pretende crear enfocada en la calidad del servicio.

“La intención de la norma ISO, es la de esclarecer y normalizar términos que se aplican al campo de la administración de la calidad.”¹⁶ Aquí se encuentran definidos algunos términos importantes en el presente trabajo como son:

Servicio: Es el resultado generado por actividades internas, para satisfacer las necesidades del cliente. Se establece que la entrega o el uso de un producto tangible puede también formar parte de la entrega de un servicio.

¹⁶ VOEHL, JACKSON, ASHTON, ISO 9000 – Guía de Instrumentación para pequeñas y medianas empresas, pág. 23.

Calidad: Está identificada como la totalidad de cualidades y características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades.

Política de Calidad: Todas las intenciones de calidad y cómo la organización considera a la calidad, formalmente expresado por la alta gerencia.

Gerencia de Calidad: Es el aspecto de toda función de la gerencia que determina e implementa la política de calidad.

Sistema de Calidad: La estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y fuentes para implementar gerencia de calidad.

El ISO 9004 establece ciertas características para el servicio y la entrega del mismo. Los requerimientos de un servicio deben estar definidos con claridad incluyendo las características que no son siempre observables por el cliente, pero que aun así afectan a la ejecución del servicio.

Todas las características deben ser evaluables por la organización de acuerdo a estándares definidos de aceptabilidad.

Un servicio o la característica de entrega del mismo, puede ser cuantitativo (medible), o cualitativo (comparable), dependiendo si la evaluación es hecha por la organización o por el cliente.

En cuanto al control del servicio, este debe ser hecho durante el proceso de entrega del mismo para mantener la calidad, ya que no es aconsejable una inspección final, por cuanto la respuesta del cliente ante una inconformidad suele ser inmediata.

Mientras mejor se defina el proceso, mayor es la oportunidad de aplicar principios estructurados y principios de sistemas de calidad disciplinados.

Los tres aspectos claves que deben armonizar para lograr la satisfacción del cliente son:

- a) la responsabilidad de la gerencia
- b) el personal y las fuentes de material
- c) la estructura del sistema de calidad

La gerencia es responsable de establecer una política para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Asimismo debe poner énfasis en que dicha política sea promulgada, comprendida, implementada y mantenida.

Para la implementación de una política de calidad deben establecerse primeramente los objetivos, que deben basarse en ciertos ideales tales como: otorgar satisfacción al cliente con estándares profesionales y ética; el mejoramiento continuo; consideración a los requerimientos de la sociedad y el ambiente, y la eficiencia.

La responsabilidad de la calidad debe estar bien distribuida a todo el personal cuyas actividades influyen en la calidad del servicio. La gerencia debe asegurar que los requerimientos para un sistema de calidad sean desarrollados: debe siempre existir un responsable que asegura la continua revisión de dicho sistema. Sobre todo debe considerarse que el personal es parte del sistema de calidad, mas no es quien crea la calidad.

La revisión periódica del sistema de calidad debe ser llevada a cabo por la gerencia o ser reportada a esta, mediante evaluaciones bien estructuradas.

Debe tomarse en cuenta que el comportamiento y desarrollo de los individuos, impacta directamente en la calidad del servicio, por esto, la gerencia debe dar

empuje a la motivación, desarrollo, comunicación y mejoramiento del personal, mediante ciertas acciones como pueden ser:

- ✓ Seleccionar el personal adecuado que satisfaga especificaciones del puesto.
- ✓ Proveer un ambiente de trabajo que garantice excelencia y una relación segura de trabajo.
- ✓ Asegurarse de que la tarea a ser mejorada y los objetivos a ser alcanzados son comprendidos.
- ✓ Lograr que el personal sienta que tiene una participación e influencia en la calidad del servicio.
- ✓ Dar reconocimiento y recompensa para alcanzar la calidad.
- ✓ Implementar la planificación de la carrera y el desarrollo del personal.
- ✓ Actualizar constantemente los conocimientos del personal.

Por lo tanto, son necesarios los programas de capacitación y desarrollo, los cuales deben incluir entrenamiento general al personal, entrenamiento a los ejecutivos sobre la administración de la calidad (calidad relacionada con costos), educación del personal sobre el servicio basado en la política y objetivos organizacionales, entrenamiento para el personal nuevo y programas recordatorios para el personal antiguo, evaluación del desempeño del personal, etc.

Un aspecto importante en toda la organización es la comunicación. El personal que brinda servicio al cliente directamente, debe ser capaz de formar un equipo de trabajo donde prime la comunicación, la participación y la cooperación en la resolución de problemas. Para todo esto, se requiere un sistema de información que esté constituido por instrucciones administrativas, reuniones para intercambio de información, etc.

La organización que presta un servicio debe desarrollar y mantener un sistema de calidad, el cual debe considerar acciones preventivas que impidan el

aparecimiento de problemas, sin sacrificar la habilidad para responder a las necesidades y para corregir las fallas que puedan ocurrir.

Poseer un adecuado sistema de retroalimentación resulta de gran importancia, por cuanto de éste surgirán acciones que contribuirán al mejoramiento de la calidad del servicio; por lo tanto deben realizarse evaluaciones de los proveedores sobre el servicio prestado, evaluaciones del cliente sobre el servicio recibido y auditorías de calidad sobre la implementación y eficacia de todos los elementos del sistema de calidad.

Todos los procedimientos del sistema de calidad deben definirse y documentarse. Esta documentación incluye lo siguiente:

- ✓ Un manual de calidad, el cual debe contener: política de calidad, objetivos, estructura y responsabilidades de la organización, descripción del sistema de calidad, entre otros.
- ✓ Plan de calidad: describe prácticas y recursos específicos para la calidad.
- ✓ Procedimientos: especificaciones del propósito y del alcance de las actividades del servicio.
- ✓ Registros de calidad: proveen información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de calidad, nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes, resultados del sistema de calidad, acciones correctivas y su eficacia, habilidades y entrenamiento del personal, etc.

Deben realizarse auditorías de calidad interna de manera periódica a fin de verificar la implementación y eficacia del sistema de calidad. Los resultados de la auditoría deben ser documentados y transmitidos al gerente del área, quien debe tomar las acciones correctivas necesarias. Estas acciones deberán ser evaluadas en la siguiente auditoría.

Es sumamente importante que la gerencia establezca una comunicación efectiva entre los clientes y el personal a cargo del servicio. Este aspecto tiene gran incidencia en la relación del servicio con el cliente.

La comunicación con el cliente involucra escucharlos y mantenerlos informados. Las dificultades que puedan surgir deben recibir una rápida atención; ya que brindan importante información sobre los aspectos que necesitan mejoramiento.

Para lograr una efectiva comunicación se requiere lo siguiente: descripción del servicio, disponibilidad y puntualidad de la ejecución del servicio, establecer el costo del mismo, explicar a los clientes cómo se resolverán los problemas en caso de que se presenten, proveer las facilidades para una comunicación efectiva, y determinar la relación ente el servicio ofrecido y las necesidades reales de los clientes.

La gerencia debe asegurar que se lleven a cabo actividades de mercadeo planificadas, lo cual incluye un análisis de las necesidades y expectativas de los clientes, así como de la capacidad de la propia empresa para satisfacerlas y los requerimientos internos para proporcionar calidad.

La investigación del mercado debe ser constante para conocer los cambios que se vayan produciendo en éste.

En cuanto a los proveedores, debe buscarse siempre que existan garantías debidamente documentadas.

Un adecuado control de calidad se lleva a cabo especificando qué puntos o aspectos exactos deben evaluarse; por ejemplo, el tiempo en que se proporciona el servicio. Estos puntos deben ser comparados con las especificaciones de la calidad que fueron diseñadas previamente.

La evaluación del cliente es la última medida de calidad del servicio. La reacción del cliente puede ser inmediata o retardada. A menudo las evaluaciones subjetivas pueden ser el único factor en la evaluación del cliente sobre el servicio que se presta.

Rara vez los clientes voluntariamente deciden realizar evaluaciones sobre la calidad del servicio de la organización. A menudo, los clientes insatisfechos dejan de usar o comprar un servicio sin notificar y sin permitir que se tome una acción correctiva.

El servicio de una organización debe tener una continua evaluación y medición de la satisfacción del cliente; la cual debe buscar reacciones tanto positivas como negativas. Deben existir acciones correctivas para la inconformidad con los servicios. La identificación y reporte de la inconformidad con los servicios es deber y responsabilidad de cada uno de los individuos que prestan el servicio en la organización.

Debe realizarse un esfuerzo a fin de identificar inconformidades potenciales, antes de que estas afecten a los clientes. La responsabilidad y autoridad para tomar acciones correctivas deben ser definidas en el sistema de calidad.

Cuando se detecta una inconformidad se deben tomar las acciones necesarias, las mismas que se registran, se analizan y se corrigen. Frecuentemente se establecen dos etapas para las acciones correctivas: primero, una acción inmediata y positiva para satisfacer las necesidades del cliente; segundo, una evaluación de la causa principal de la inconformidad, a fin de determinar cualquier acción correctiva a largo plazo para prevenir que el problema ocurra de nuevo.

Se debe practicar una continua evaluación de la aplicación del proceso del servicio a fin de identificar y perseguir activamente las oportunidades para el mejoramiento de la calidad del servicio.

El objetivo fundamental es la identificación de errores, su causa y su prevención. Debe existir un programa para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio, y para identificar lo siguiente:

- ✓ La característica, que mejorada, podría beneficiar al cliente y al personal de servicio de la organización.
- ✓ Los cambios en las necesidades del mercado, que probablemente afecten el grado de servicio que se presta.
- ✓ Oportunidades para reducir costos mientras se mantiene y mejora la calidad del servicio que se presta.

Los miembros de diferentes partes de la organización que trabajan en conjunto, pueden ofrecer ideas que podrían dirigirse hacia el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

3.1 ANÁLISIS DEL UNIVERSO Y MUESTREO

Es de suma importancia el análisis del universo así como el cálculo de la muestra, ya que indicará cuantos cuestionarios se deben aplicar a los huéspedes.

Dichos cuestionarios han sido realizados de la forma más específica posible y serán aplicados a los huéspedes durante el check out; servirá para medir el grado de satisfacción que ha tenido el huésped desde el momento de su llegada hasta el mismo momento de su salida.

AÑO 2007	NÚMERO DE HUÉSPEDES
ENERO	1830
FEBRERO	1402
MARZO	2875
ABRIL	2381
MAYO	1997
JUNIO	2968
JULIO	3545
AGOSTO	2314

SEPTIEMBRE	1594
OCTUBRE	2612
NOVIEMBRE	2742
DICIEMBRE	1248
TOTAL	27508

Fuente: Hotel Tambo Real

Elaborado por: Zafiro Tandalla

Para la investigación se ha tomado datos el número de huéspedes hospedados en el Hotel Tambo Real durante todo el año 2007, dando un total de 27508, el mismo que representa el universo al cual se aplicará la fórmula.

Del total de huéspedes del año 2007, se ha podido determinar que el 24% de ellos son extranjeros, divididos de la siguiente forma por su nacionalidad:

10%	Estados Unidos
5%	Argentina
4%	Colombia
3%	España
2%	Otras (México, Uruguay, Venezuela, Inglaterra, entre otras)

Mencionar estos datos es importante, pues una vez realizado el cálculo de la muestra se ha obtenido como resultado un total de 195 cuestionarios, de los cuales el 10%, que corresponde a estadounidenses, será aplicado en Inglés pues no todos los huéspedes del Hotel Tambo Real hablan español, por tanto 20 de los 195 cuestionarios serán desarrollados en dicho idioma.

En el caso de la encuesta para el personal no será necesario calcular una muestra pues en el área de Front Desk solo trabajan 10 personas, por lo tanto el cuestionario será aplicado a todo el universo.

3.1.1 Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

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

Z = 1.96 entonces 95 % de confiabilidad

N = Universo, 27508, cifra tomada del Informe Diario de Ventas del Hotel Tambo Real del año 2007.

P = 0.5% de casos positivos o probabilidades a favor

Q = 0.5% de casos negativos o probabilidades en contra

e = Margen de error, la tesis está con el 7% de error

Reemplazando datos sería:

$$n = \frac{1.96^2 \times 27508 \times 0.5 \times 0.5}{0.07^2 (27508 - 1) + 1.96^2 (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{3.84 \times 27508 \times 0.5 \times 0.5}{0.07^2 (27507) + 0.96}$$

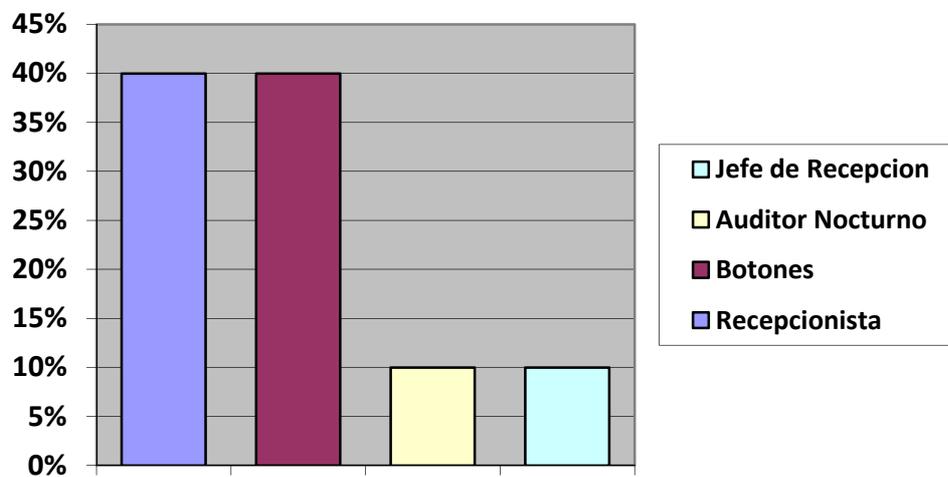
$$n = \frac{26407.68}{135.74}$$

$$n = 194.55 = \mathbf{195 \text{ encuestas}}$$

3.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y DE RESULTADOS

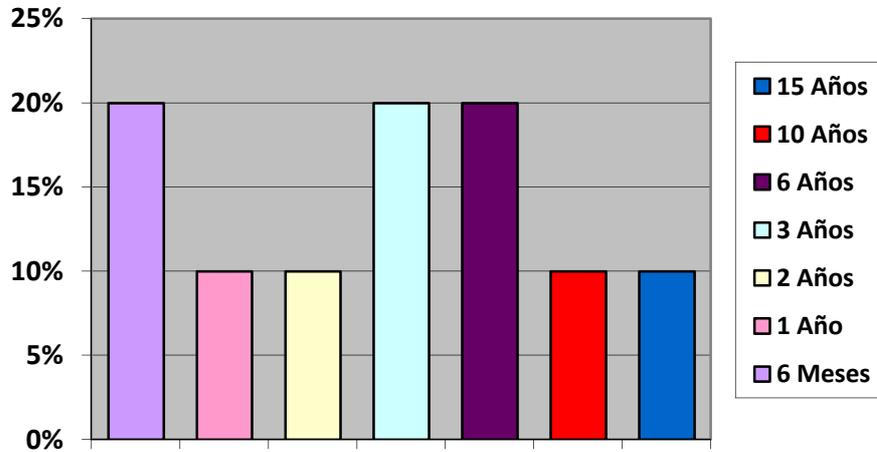
3.2.1 Encuesta realizada a los empleados del área de Front Desk del Hotel Tambo Real

Cargo que ocupa en el hotel:



El 40% del personal encuestado son recepcionistas, otro 40% son botones, el auditor nocturno y el Jefe de Recepción representan cada uno el 10%.

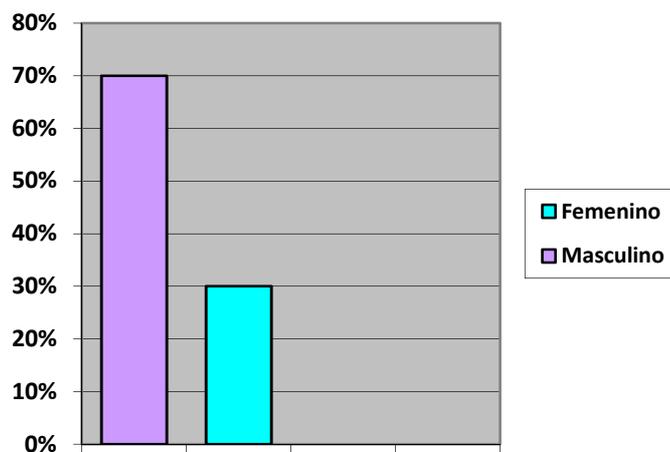
Tiempo de trabajo en el hotel:



Del personal de Front Desk que fue sometido al cuestionario, un 10% ha trabajado ya por 15 años, otro 10% ha laborado desde hace 10 años, un 20% ha trabajado durante 6 años; el resto del personal es relativamente nuevo, un 20% trabaja desde hace 3 años, un 10% desde hace 2 años, otro 10% desde hace 1 año y el 20% restante desde hace 6 meses.

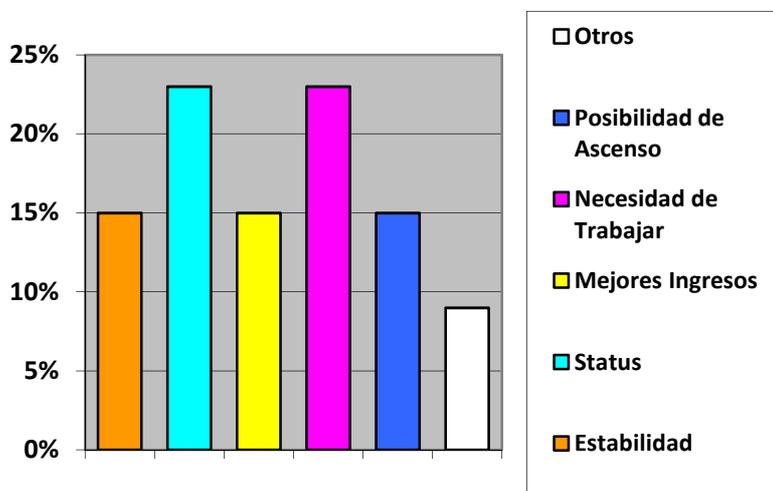
Esto demuestra que en el Hotel Tambo Real hay estabilidad laboral lo cual es un punto a favor, ya que el personal no lleva esa preocupación encima y puede concentrarse más en su trabajo así como poner empeño en las labores que cotidianamente realiza.

Género:



El 70% del personal que trabaja en Recepción del Hotel Tambo Real pertenecen al género masculino, en tanto que el 30% restante es del género femenino.

Pregunta 1: ¿Qué significa para usted trabajar en el área de Front Desk del Hotel Tambo Real?



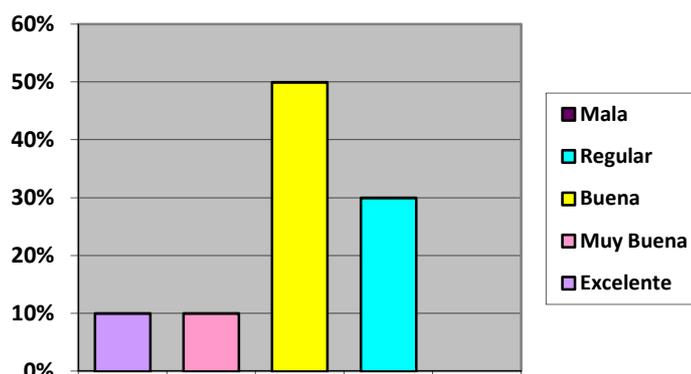
Entre los trabajadores del área de Recepción del Hotel Tambo Real las opiniones están divididas; para el 15% significa estabilidad laboral, es decir pueden estar tranquilos respecto a su permanencia en el hotel, y no tiene que vivir con el pendiente que se vive en otras empresas donde la rotación de personal es alta.

Para el 23% del personal significa status, es decir categoría, sienten y piensan que trabajar en el Hotel Tambo Real de cierto modo eleva su status en la sociedad; para otro 15% significa tener mejores ingresos, sobre todo para el personal joven o solteros quienes por su condición no tienen mayores obligaciones y por lo tanto pueden dedicar gran parte de sus ingresos en ahorrar.

Para otro 23% de los encuestados significa necesidad de trabajar, es decir no está precisamente satisfecho del lugar donde trabaja sino que no le queda otra opción en un mundo donde no se puede dejar de trabajar y en el que cada día tenemos más gastos; otro 15% sostiene que laborar en el hotel significa una posibilidad de ascenso y finalmente para el 9% restante tienes otros significados,

uno de ellos y el más importante es que se puede adquirir la experiencia necesaria para tener bases y poder buscar un trabajo mejor en un futuro próximo.

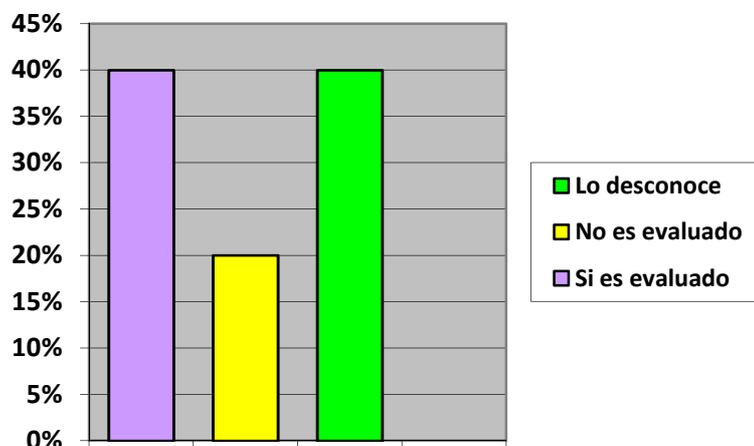
Pregunta 2: ¿Cómo calificaría usted a la comunicación entre los jefes departamentales y empleados?



Del 100% de los empleados encuestados el 10% piensa que la comunicación es excelente; otro 10% considera que la comunicación entre empleados y jefes departamentales es muy buena; mientras que un 50% la considera tan solo buena, debido a la falta de confianza demostrada del jefe departamental o también por las escasas acciones que toma el mismo cuando se le ha comunicado alguna novedad.

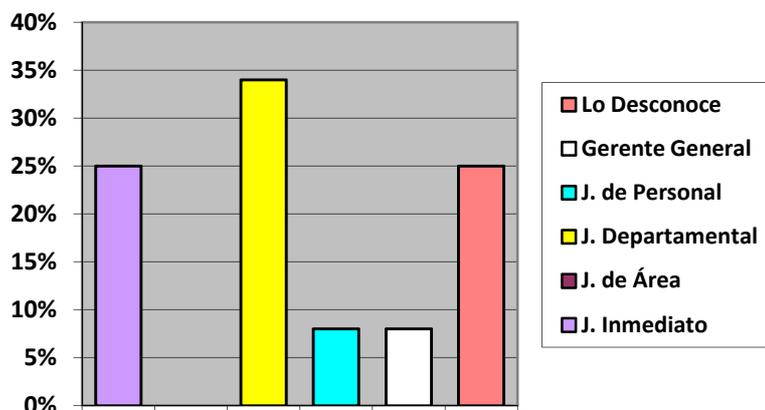
El 30% restante sostiene que la comunicación es regular, entre otros motivos por los ya anotados anteriormente; ninguna persona del total de encuestados considera como mala la comunicación con su jefe.

Pregunta 3: ¿Conoce usted si su trabajo es evaluado?



El 40% del personal encuestado considera que su trabajo si es evaluado, el 20% sostiene que su trabajo no es evaluado por nadie, en tanto que el 40% restante realmente desconoce si alguna persona está en constante evaluación de sus actividades laborales.

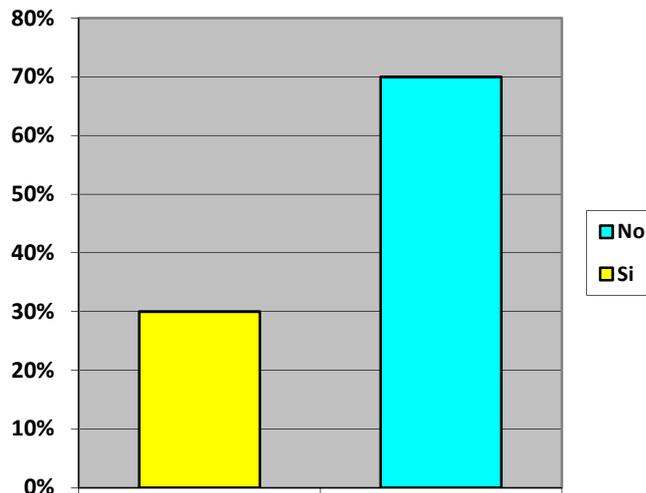
Pregunta 4: ¿Quién evalúa el desempeño de su trabajo?



El 25% de los encuestados dice que es evaluado por su Jefe Inmediato; el 34% del personal considera que es evaluado por el Jefe Departamental; el 8% sostiene

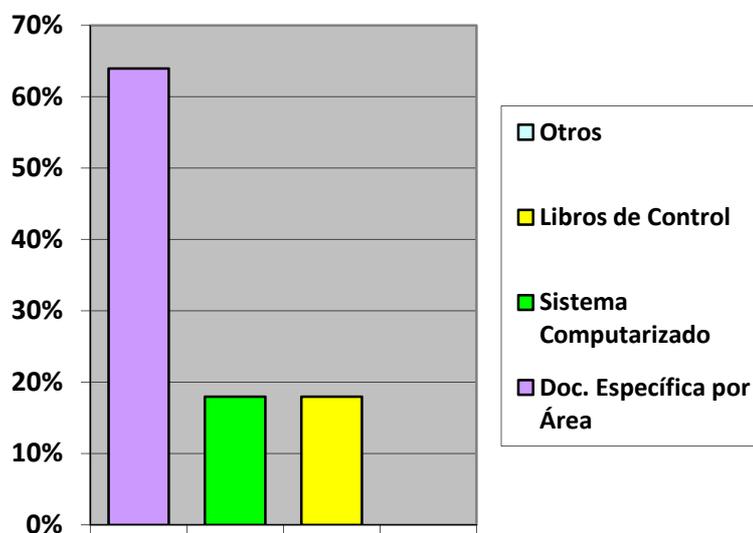
que es evaluado por el Jefe de Personal; otro 8% dice ser evaluado por el Gerente General; mientras que el 25% restante desconoce quien es la persona que lo evalúa, si es que la hubiera; esta variedad de criterios se genera por los métodos que utilizan los jefes para evaluar el trabajo del personal, los cuales no son sobre todo frontales, es por eso que la cuarta parte de los encuestados no sabe ni siquiera quien es la persona que los está evaluando.

Pregunta 5: ¿Considera usted que los procesos que utilizan para la atención del cliente son los más adecuados y eficientes?



Un 30% del total de los empleados encuestados considera que los procesos que actualmente se utilizan para la atención al cliente son los más acertados; en tanto que la mayoría, el 70% definitivamente sostiene que los procesos no son los más adecuados para atender al cliente pues son largos, tediosos, poco productivos y eficientes, por lo tanto provocan pérdida de valioso tiempo tanto de huésped como de la persona que esté de turno en el área de Front Desk.

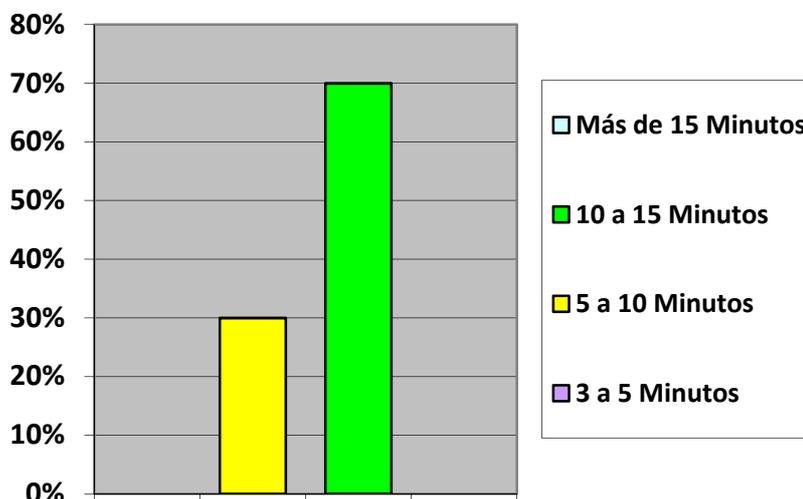
Pregunta 6: Los registros para el control de reservas, recepción en el check in y check out de huéspedes, tanto como limpieza de habitaciones lo llevan en:



El 18% del personal que labora en el área de Front Desk del Hotel Tambo Real dice que los registros son llevados en libros de control o llamados también cuaderno de novedades en la recepción; otro 18% sostiene que dicha información se lleva en un sistema computarizado.

En tanto que el 64% dice que los registros se llevan en documentación específica por cada área; el Hotel Tambo Real no ha invertido en la adquisición de un nuevo sistema que permita incluir todos los procesos, solo una parte de ellos son computarizados, el resto de información se lleva en documentos específicos y en anotaciones en el libro de control, lo que dificulta y retarda los procesos que realiza el personal del Front Desk.

Pregunta 7: ¿Cuánto tiempo utiliza para registrar un huésped que llega al Hotel Tambo Real?



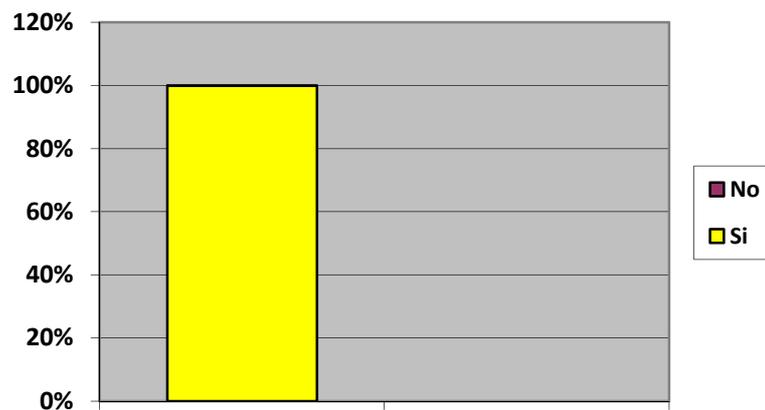
Del total de encuestados, ninguno dice tardar de 3 a 5 minutos en el proceso de registro del huésped, ya que el sistema no permite agilizar el trámite. Un 30% respondió que tarda entre 5 y 10 minutos en el check – in, para el 70% de recepcionistas el tiempo que tardan en realizar un registro es entre 10 y 15 minutos, situación que perturba a los clientes, quienes llegan al hotel y deben esperar este tiempo antes de llegar a su habitación.

Ninguno de los recepcionistas indica tardar más de 15 minutos en el proceso de check – in del huésped.

Se debe tomar en cuenta que el tiempo que se toma para registrar a un huésped va a variar dependiendo de diferentes factores, como si se ha hospedado antes en el hotel o de la forma de pago, pues estos van a repercutir haciendo más rápido o más lento el check in, dependiendo del caso; también demorará un poco

más si la persona de Front Desk se toma el tiempo necesario para dar la información básica que un huésped necesita saber al momento de su registro.

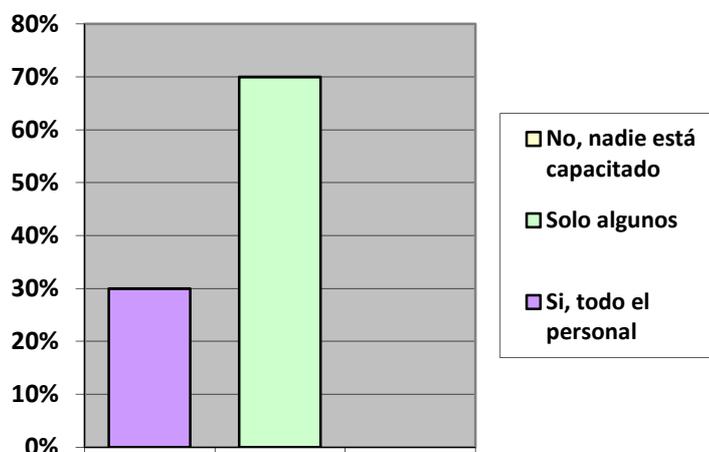
Pregunta 8: ¿El personal del área de Front Desk tiene conocimientos básicos de otros idiomas aparte del español?



El 100% de los empleados del Front Desk que fueron encuestados, consideran que el personal que labora en el área tiene por lo menos conocimientos básicos de otro idioma, en este caso el Inglés.

En el caso de los recepcionistas su nivel es más avanzado en tanto que en el caso de los botones tienen un nivel básico que les sirve para comunicarse con el huésped o ayudarlo con lo indispensable, de ser necesario pedirán el apoyo del recepcionista.

Pregunta 9: ¿El personal que labora en el área de Front Desk cuenta con una formación hotelera o tiene capacitación para el área?

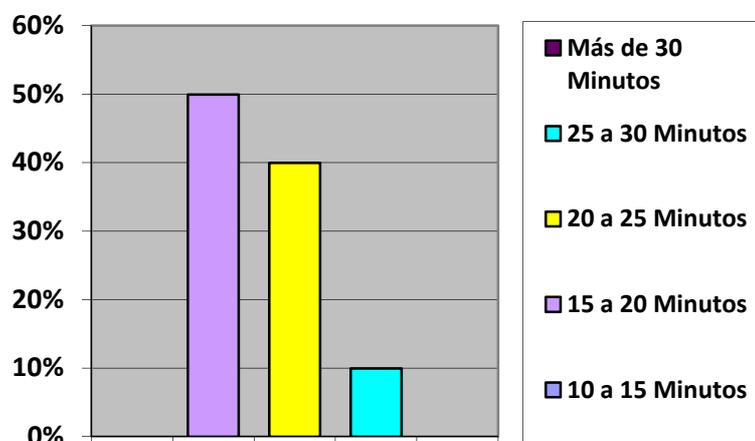


El 30% del personal encuestado considera tener conocimientos del área de Front Desk; en tanto el 70% sostiene que solo algunos tienen dicha capacitación o formación hotelera.

Sobre todo quienes son más antiguos en el hotel no tienen la formación hotelera necesaria, sino que son empíricos pues han ido aprendiendo de otros compañeros con el tiempo, además se debe considerar también que 10 años atrás la hotelería como carrera universitaria no era muy promocionada ni impartida por varios centros educativos como lo es ahora; en cambio los más nuevos o por decirlo los menos antiguos tienen completa la carrera de hotelería o turismo, o por lo menos tienen aprobados algunos niveles o aún se encuentran cursando la carrera.

El hotel no ha impartido ninguna capacitación referente al área hotelera, no al menos en los últimos 15 años.

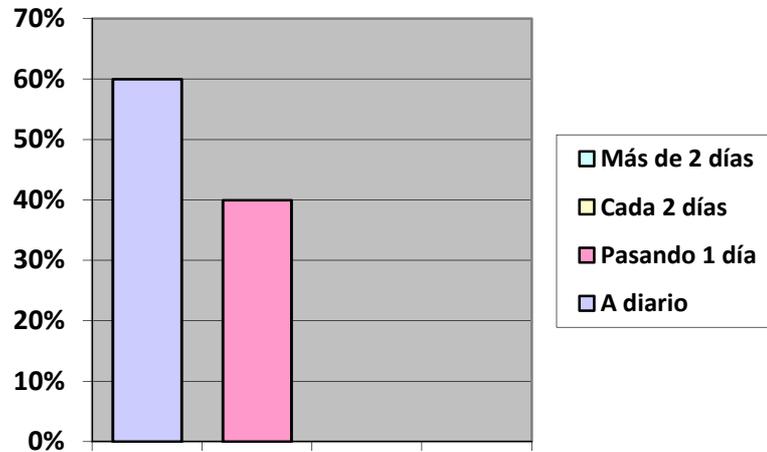
Pregunta 10: ¿Cuánto tiempo se emplea en la limpieza de cada habitación?



La mitad del personal encuestado, es decir el 50% calcula que la limpieza de las habitaciones demora entre 15 y 20 minutos; el 40% a su vez considera que la limpieza de cada habitación se lleva a cabo entre 20 y 25 minutos; el 10% restante considera que la limpieza de las habitaciones es realizada entre 25 y 30 minutos.

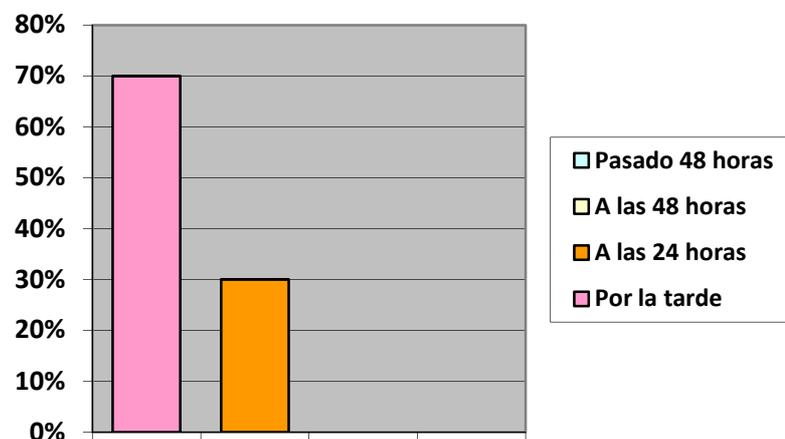
Se debe considerar que el tiempo que se toma una camarera para hacer una habitación va a depender de varios factores como por ejemplo de cuantas camas tiene, también depende si es habitación ocupada o habitación de salida.

Pregunta 11: ¿Cada cuántos días se cambia los blancos de cada habitación?



Según el personal de Front Desk que fue encuestado, un 60% sostiene que los blancos de cada habitación se cambian a diario; mientras que el 40% restante sabe que los blancos de cada habitación son cambiados pasando un día. Por lo tanto hay mucha discrepancia en el personal encuestado.

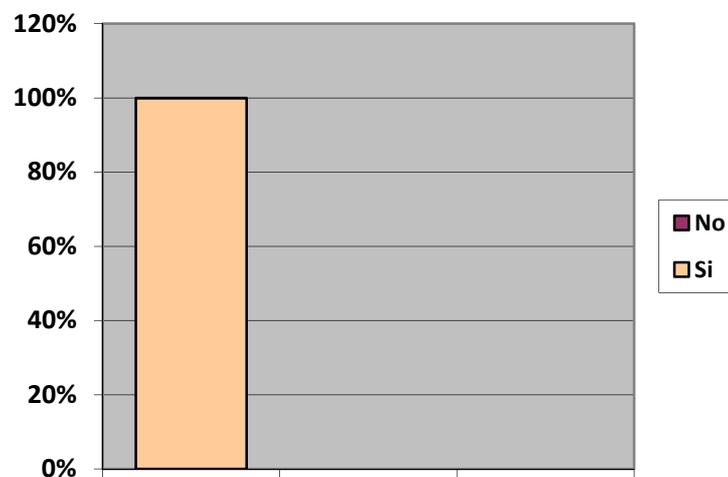
Pregunta 12: Cuando un huésped solicita servicio de lavandería su ropa se entrega.



Del total de empleados encuestados que laboran en el área de Front Desk, el 70% sostiene que la ropa enviada al servicio de lavandería es entregada por la tarde; en tanto que el 30% restante considera que la ropa es entregada a las 24 horas.

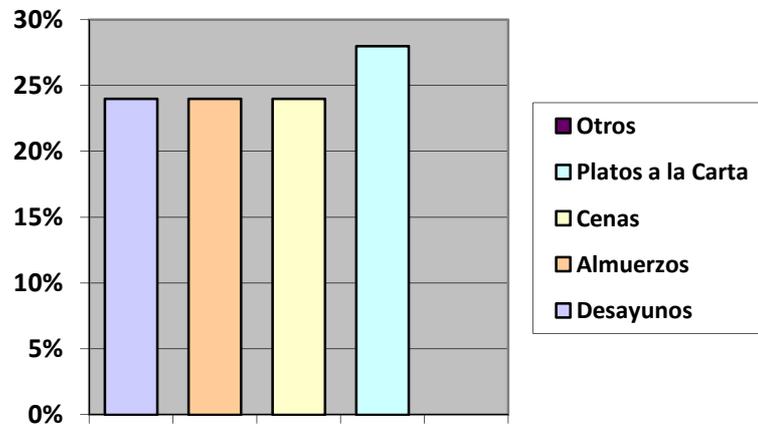
Cabe mencionar un detalle, la hora de entrega de la ropa que recibe servicio de lavandería depende de la hora a la que enviada a la lavandería, pues si el huésped la envió en la mañana se le devolverá en la tarde; pero si la ropa fue enviada por la tarde o la noche si se le entregará a las 24 horas, pues en la noche no hay servicio de lavandería.

Pregunta 13: ¿Cuenta el hotel con servicio a la habitación?



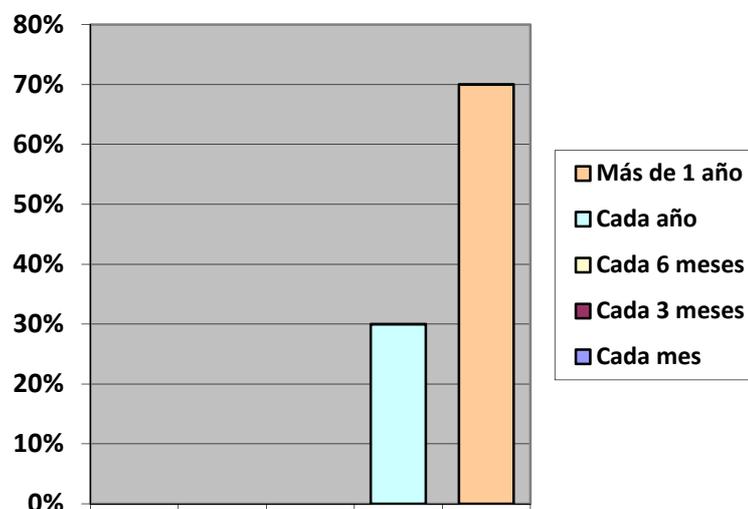
El 100% de los empleados que laboran en el área de Front Desk del Hotel Tambo Real conocen que el hotel si dispone con servicio de Room Service o a la habitación.

Pregunta 14: ¿Qué tipo de servicio ofrece el restaurante o room service?



En esta pregunta las respuestas fueron múltiples pues el restaurante del Hotel Tambo Real o el Room Service ofertan todas estas variedades, es por eso que las opciones desayuno, almuerzo y cena tiene el 24% cada una y en el caso de los platos a la carta el porcentaje fue del 28%.

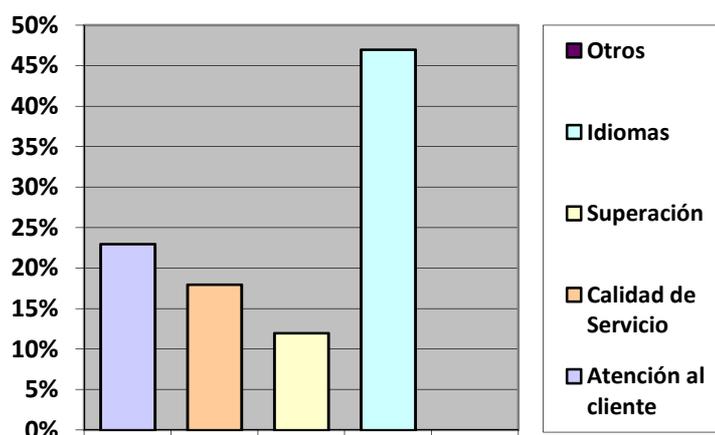
Pregunta 15: ¿Con qué frecuencia recibe cursos de capacitación en el Hotel Tambo Real?



El 30% de los consultados contestó que reciben cursos de capacitación cada año; y el 70% contestó que los cursos que ha recibido en el hotel se han dado con una frecuencia superior a cada año.

Estas cifras son preocupantes pues es vital para el desarrollo de cualquier empresa la motivación como la capacitación, muchos de los empleados nuevos del hotel inclusive los no tan nuevos, que tienen más de un año en el hotel no han recibido ningún curso por parte de la empresa, pues el último curso dictado fue hace casi dos años.

Pregunta 16: ¿Qué tipo de capacitación desearía usted recibir en el área de Front Desk?



Esta pregunta también tuvo múltiples respuestas, pues el personal desea diferentes cursos de capacitación; el 23% del personal desearía recibir capacitación en atención al cliente o técnicas de servicio; al 18% de los consultados les gustaría ser capacitados en calidad de servicio; el 12% preferiría recibir cursos de superación personal y al 47% del personal que labora en el área de Front Desk del Hotel Tambo Real les gustaría recibir cursos de idiomas, sobre todo del inglés.

**TECNOLÓGICO INTERNACIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA
“ITHI”**

Escuela de Hotelería

Cuestionario dirigido a personal de Front Desk del Hotel Tambo Real

Objetivo: Conocer las opiniones del personal para mejorar el funcionamiento de los servicios en el área de Front Desk.

La información que contiene este cuestionario es confidencial y será usada netamente con fines educativos.

Cargo que ocupa_____ Tiempo de trabajo_____

Género: Masculino Femenino

1. ¿Qué significa para usted trabajar en el área de Front Desk del Hotel Tambo Real?

**Estabilidad Status Mejores ingresos
Necesidad de trabajar Posibilidad de ascenso Otro Cuál_____**

2. ¿Cómo calificaría usted a la comunicación entre los jefes departamentales y empleados?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

3. ¿Conoce usted si su trabajo es evaluado?

Si es evaluado No es evaluado Lo desconoce

4. ¿Quién evalúa el desempeño de su trabajo?

J. Inmediato J. de Área J. Departamental
J. de Personal Gerente General Lo desconoce

5. ¿Considera usted que los procesos que utilizan para la atención al cliente son los mas adecuados y eficientes?

SI NO

6. Los registros para el control de reservas, recepción tanto en el check in y check out de huéspedes, tanto como limpieza de habitaciones lo llevan en:

Documentación específica por cada área Sistema Computarizado
Libros de Control Otros Cuales _____

7. ¿Cuánto tiempo utiliza para registrar un huésped que llega al Hotel Tambo Real?

3 a 5 min. 5 a 10 min. 10 a 15 min. Más de 15 min.

8. ¿El personal del área de Front Desk tiene conocimientos básicos de otros idiomas aparte del español?

SI NO Qué idioma: _____

9. ¿El personal que labora en el área de Front Desk cuenta con una formación hotelera o tiene capacitación para el área?

Si, todo el personal Solo algunos No, nadie está capacitado

10. ¿Cuánto tiempo se emplea en la limpieza de cada habitación?

10 a 15 minutos 15 a 20 minutos 20 a 25 minutos
25 a 30 minutos Más de 30 minutos

11. ¿Cada cuántos días se cambia los blancos de cada habitación?

A diario Pasando un día
Cada 2 días Más de 2 días

12. Cuando un huésped solicita servicio de lavandería su ropa se entrega:

Por la tarde A las 24 h A las 48 h Más de 48 h

13. ¿Cuenta el hotel con servicio a la habitación?

SI NO

14. ¿Qué tipo de servicio ofrece el restaurante o room service?

Desayunos Almuerzos Cenas Platos a la carta
Otros Cuáles _____

15. ¿Con qué frecuencia recibe cursos de capacitación?

Cada mes Cada 3 meses Cada 6 meses

Cada año

Más de 1 año

16. ¿Qué tipo de capacitación desearía usted recibir en el área de Front Desk?

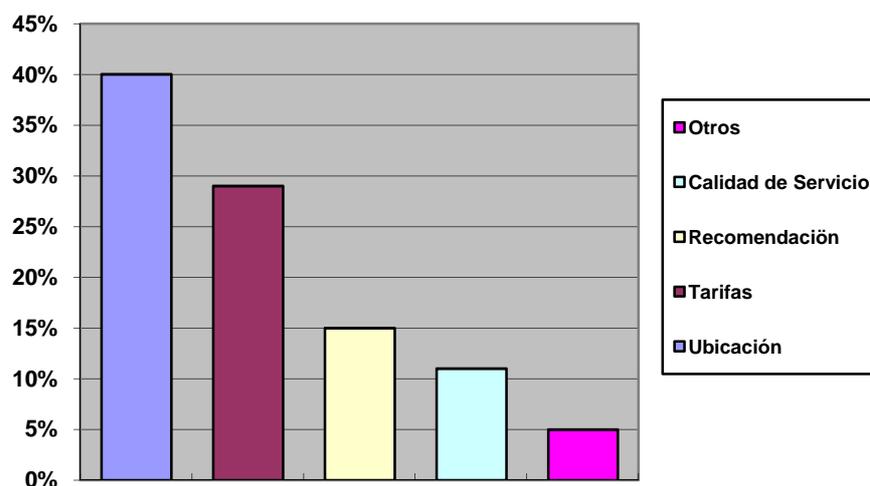
Atención al Cliente Calidad de Servicio Superación

Idiomas Otros Cuáles _____

GRACIAS

3.2.2 Encuesta realizada a los huéspedes del Hotel Tambo Real

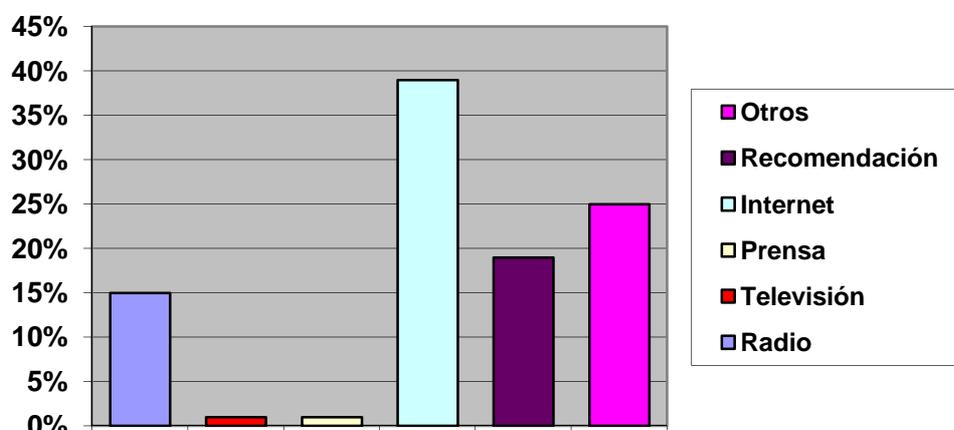
Pregunta 1: ¿Qué le motivó a elegir el Hotel Tambo Real?



El 40% de los huéspedes encuestados eligió al hotel por su ubicación, esto quiere decir que una de las fortalezas del mismo es ésta; al 29% de encuestados los motivó las tarifas accesibles que ofrece el Hotel Tambo Real; el 15% fueron recomendados por clientes que han visitado anteriormente el hotel y que por su satisfacción recomendaron a sus conocidos que visiten el hotel.

El 11% eligió la calidad de servicio esto quiere decir que la mayoría de los huéspedes no están conformes con el servicio recibido; y por último, el 5% de encuestados vienen al hotel por otras razones, entre ellas tenemos por invitación de sus empresas a seminarios, o por que sus trabajos mantienen convenios con el Hotel Tambo Real por lo que es conveniente hacer uso de esos servicios.

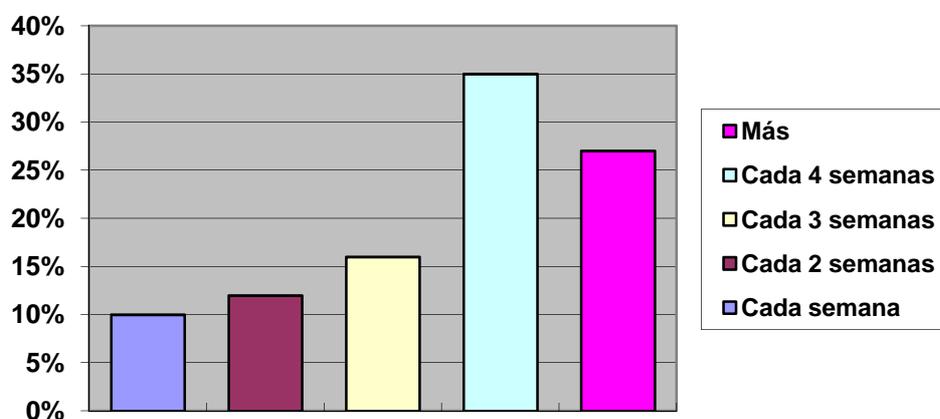
Pregunta 2: ¿Por qué medios conoció usted la existencia del Hotel Tambo Real?



El 19% de los huéspedes encuestados conoció de la existencia del Hotel Tambo Real por la recomendación de personas que anteriormente usaron los servicios del hotel, el porcentaje es bajo, lo ideal sería que la cantidad de clientes que recomienda el hotel sea mayor; el 39% de encuestados supo de la existencia del hotel a través del Internet, medio de comunicación de fácil y rápido manejo.

El 15 % conoció al hotel al escuchar su promoción por cuñas radiales especialmente durante partidos de fútbol que es donde tiene pactada publicidad el hotel con Radio Splendid de Cuenca y Radio C.R.E. de Guayaquil; el 1% de huéspedes lo conoció por prensa escrita y otro 1% de encuestados lo conoció por publicidad en televisión en el canal ETV Telerama; mientras que el 25% lo de huéspedes supo de la existencia del hotel por otras razones como trípticos, agencias de viajes, folletos turísticos, etc.

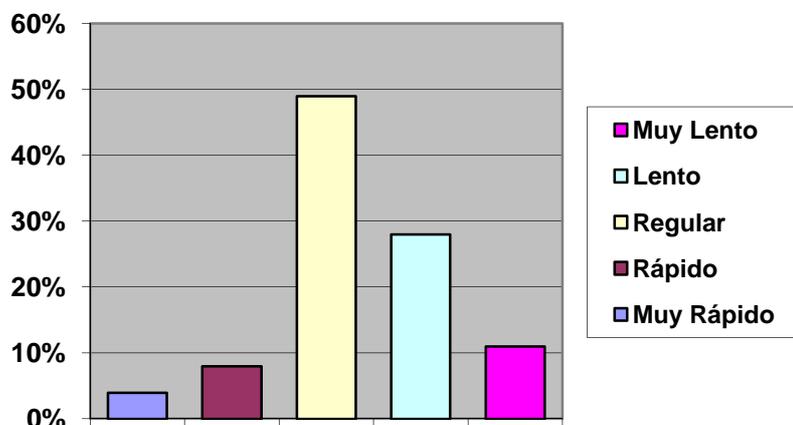
Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia utiliza usted los servicios del Hotel Tambo Real?



El 35% de los huéspedes encuestados utiliza los servicios del Hotel Tambo Real cada 4 semanas; el 16% de los encuestados llega al hotel cada 3 semanas aproximadamente; el 12% de los huéspedes consultados lo hace cada 2 semanas; mientras que el 10% de ellos viene semanalmente.

Un 27% de los huéspedes encuestados viene con diferente frecuencia como cada 3 meses, 6 meses o cada año a sus vacaciones, un grupo de ellos también definió que era su primera vez en el Hotel Tambo Real y aún no establecían una frecuencia de viaje.

Pregunta 4: El proceso de registro al momento de su llegada fue:

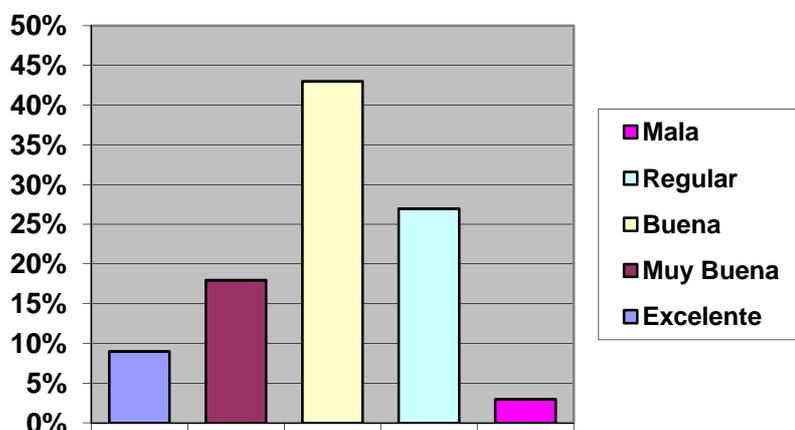


El 8% de los huéspedes encuestados consideró que el proceso de registro a su llegada fue rápido; el 49% de los consultados consideró que el proceso de registro al momento de su llegada fue regular lo cual también determina que casi la mitad de los encuestados siente que se tomó mucho tiempo durante el check in.

El 4% de los huéspedes opinó que el proceso de registro fue muy rápido; en tanto que el 28% lo consideró lento.

El 11% de encuestados lo consideró muy lento; lo cual es preocupante ya que el check in de un huésped debe ser lo más ágil posible pues se debe considerar que cuando un cliente llega al hotel, lo que más desea es retirarse a su habitación a descansar o cualquier otra razón, por tanto la proyección siempre debe ser tomarse el menor tiempo posible sin dejar de seguir los procedimientos y sin dejar de dar a los huéspedes toda la información necesaria de su estadía.

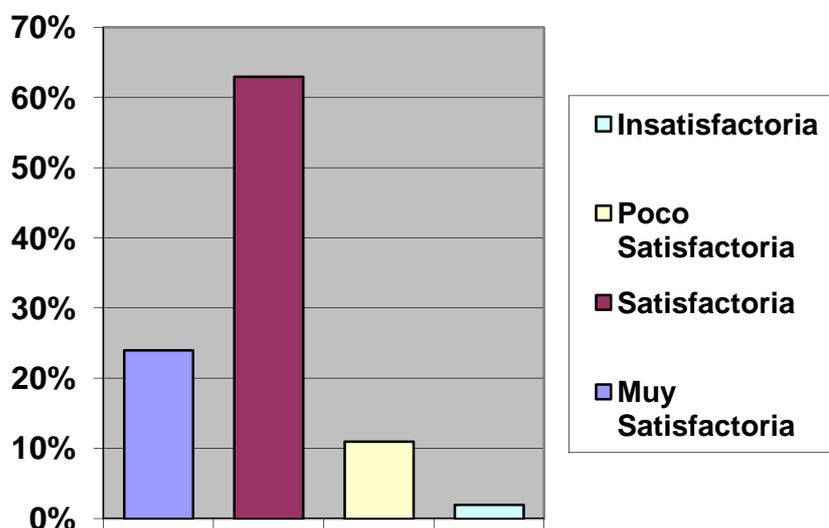
Pregunta 5: La atención brindada por el personal del área de Front Desk del Hotel Tambo Real fue:



El 18% de los huéspedes encuestados coincidió en que la atención brindada por el personal de Front Desk del Hotel Tambo Real fue muy buena, lo que quiere decir que se sintieron satisfechos con la atención recibida; el 43% de los consultados contestó haber recibido buena atención lo cual no es óptimo para el hotel en general.

Un 9% de los encuestados coincidió en que la atención brindada por el personal de Front Desk fue excelente, ese es el nivel al que se desea llegar en el 100% de los huéspedes; el 27% consideró que la atención brindada fue regular y el 3% la calificó como mala a la atención brindada por el área de Front Desk, cifras que preocupan pues la misión y visión del Hotel Tambo Real están enfocadas a brindar el mejor servicio posible así como alcanzar la máxima satisfacción en sus clientes.

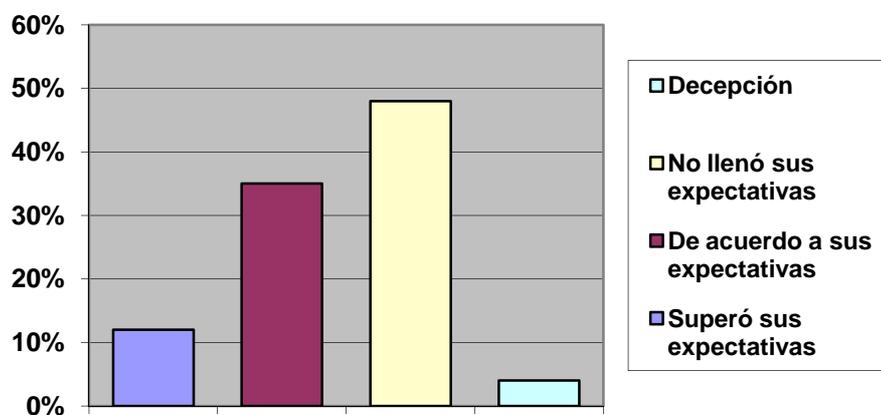
Pregunta 6: ¿Cómo encontró la higiene en su habitación?



El 63% de los huéspedes consultados dijo haber encontrado satisfactoria la higiene en su habitación, quiere decir que en ese aspecto el área de Front Desk no va a recibir reclamos o pedidos de cambio de habitación; el 24% mencionó haber encontrado la higiene de su habitación muy satisfactoria.

Mientras que al 11% le pareció poco satisfactoria, y al 2% insatisfactoria la higiene de su habitación este último caso se da sobre todo cuando existe mala comunicación o confusión entre el área de Ama de Llaves y Front Desk pues, por esta falta de coordinación se ha vendido habitaciones que aún no han sido limpiadas por las camareras.

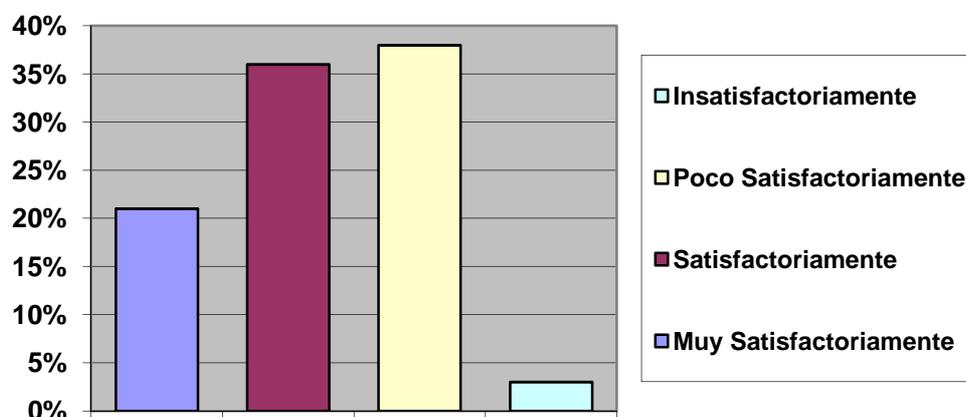
Pregunta 7: ¿Cómo fue su estadía en el Hotel Tambo Real?



El 35% de los huéspedes consultados reveló que su estadía en el Hotel Tambo Real estuvo de acuerdo a sus expectativas, lo que deseamos es llegar a la excelencia por eso es que se debe seguir mejorando.

El 12% de los encuestados dijo que su estadía en el hotel superó sus expectativas; en tanto que el 48% de huéspedes coincidió que su estadía no llenó sus expectativas y un 5% de los consultados calificó como decepción a su estadía en el Hotel Tambo Real, cifras que se deben superar lo antes posible, pues un huésped insatisfecho no regresa.

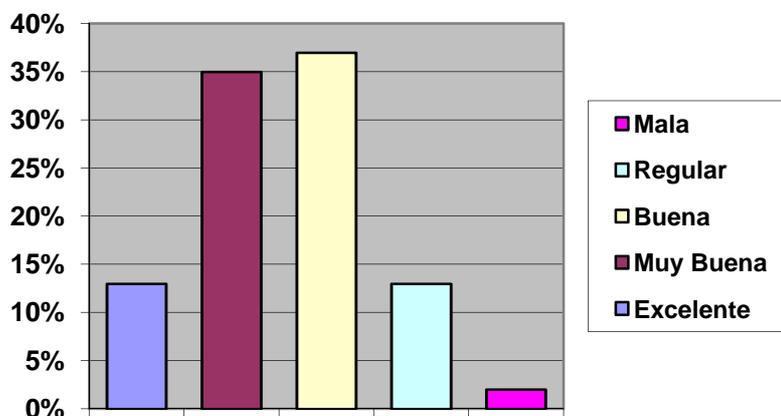
Pregunta 8: ¿De qué manera fueron cubiertas sus necesidades en el Hotel Tambo Real?



El 36% de los huéspedes consultados declaró que sus necesidades fueron cubiertas satisfactoriamente en el Hotel Tambo Real.

El 21% de los encuestados calificó de muy satisfactoria la forma en que el hotel cubrió sus necesidades, ambos porcentajes hablan del buen servicio que está brindado el personal en el hotel pero también un 38% que percibió que sus necesidades fueron cubiertas de manera poco satisfactoria. El 5% reveló que sus necesidades no fueron cubiertas por el Hotel Tambo Real es decir sintieron insatisfacción total.

Pregunta 9: La presentación del área de Front Desk del Hotel Tambo Real es:

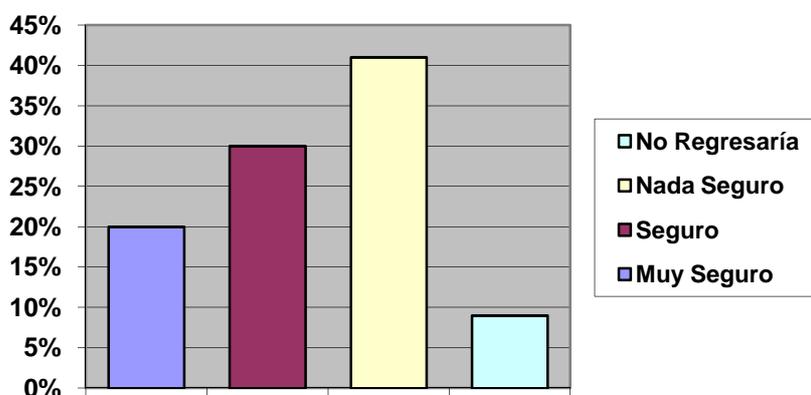


El 37% de los huéspedes consultados contestó que le parece buena la presentación del área de Front Desk del Hotel Tambo Real, el 35% de los clientes encuestados la calificó de muy buena a la presentación del área.

Un 13% consideró regular la presentación de Front Desk y un 2% calificó de mala a la presentación del área, si sumamos todos estos porcentajes son cifras que realmente representan la necesidad de cambio que necesita el área sobre todo físicamente pues en general se encuentra vieja y desgastada (ANEXO 2), por más arreglos que se hagan ya no se ve bien y es una de las pocas áreas que no ha sido renovada por la última administración que si bien ha logrado cambios importantes, tiene olvidada a la Recepción, sin considerar que es el primer lugar con que mantienen los huéspedes contacto a su llegada al hotel.

Un 13% de los consultados piensa que la presentación del área es excelente.

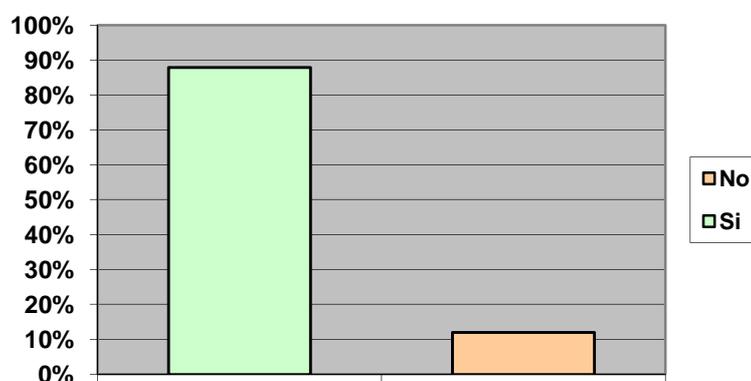
Pregunta 10: La probabilidad de que usted vuelva a hospedarse en el Hotel Tambo Real es:



El 30% de los huéspedes consultados está seguro de volver a hospedarse en el Hotel Tambo Real; el 20% está muy seguro de volver a utilizar los servicios del hotel; para el 41% de los consultados no es nada seguro volver a hospedarse en el hotel.

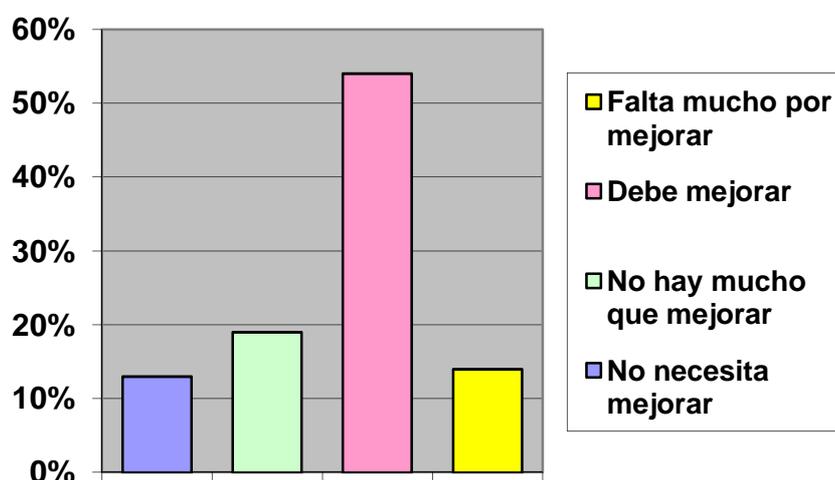
El 9% de los encuestados reveló que no regresaría al Hotel Tambo Real.

Pregunta 11: ¿Piensa que el Hotel Tambo Real pudo haberle ofrecido un mejor servicio?



El 88% de los huéspedes consultados coincidieron que el Hotel Tambo Real pudo haberles ofrecido un mejor servicio, y es así, por que nunca se termina de aprender y nunca se acaba de mejorar, pero si se debe tratar de lograr lo mejor de cada persona que trabaja en el hotel así como aprovechar al máximo las fortalezas y recursos que el hotel pone a disposición; el 12% de encuestados consideró que el hotel no pudo haberles ofrecido un mejor servicio.

Pregunta 12: A su criterio, el área de Front Desk del Hotel Tambo Real en relación a sus servicios.



El 19% de los huéspedes consultados cree que en el Hotel Tambo Real no hay mucho que mejorar, el 54% de los encuestados coincidió en que el hotel debe mejorar y para el 14% de los clientes del hotel aun falta mucho por mejorar.

El 13% de huéspedes cree que el hotel no necesita mejorar más.

TECNOLÓGICO INTERNACIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA “ITHI”

Escuela de Hotelería

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer sus inquietudes y sugerencias, las mismas que nos servirán para mejorar el servicio en el área de Front Desk del Hotel Tambo Real.

Por favor marque con una X la respuesta seleccionada:

1. ¿Qué le motivo a elegir el Hotel Tambo Real?

Ubicación Tarifas Recomendación
Calidad de Servicio Otro Cuál _____

2. ¿Por qué medios conoció usted la existencia del Hotel Tambo Real?

Radio Televisión Prensa Internet
Recomendación Otro Cuál _____

3. ¿Con qué frecuencia utiliza usted los servicios del Hotel Tambo Real?

Cada semana Cada 2 semanas Cada 3 semanas
Cada 4 semanas Más Cada que tiempo _____

4. El proceso de registro al momento de su llegada fue:

Muy rápido Rápido Regular
Lento Muy lento

5. La atención brindada por el personal del área de Front Desk fue:

Excelente Muy buena Buena
Regular Mala

6. ¿Cómo encontró la higiene en su habitación?

Muy satisfactoria Satisfactoria
Poco satisfactoria Insatisfactoria

7. ¿Cómo fue su estadía en el Hotel Tambo Real?

Superó sus expectativas De acuerdo a sus expectativas
No llenó sus expectativas Decepción

8. ¿De qué manera fueron cubiertas sus necesidades en el Hotel Tambo Real?

Muy satisfactoriamente Satisfactoriamente
Poco satisfactoriamente Insatisfactoriamente

9. La presentación del área de Front Desk del Hotel Tambo Real es:

Excelente Muy buena Buena

Regular

Mala

10. La probabilidad de que usted vuelva a hospedarse en el Hotel Tambo Real es:

Muy seguro

Seguro

Nada seguro

No regresaría

11. ¿Piensa que el Hotel Tambo Real pudo haberle ofrecido un mejor servicio?

Si

No

12. A su criterio, el área de Front Desk del Hotel Tambo Real en relación a sus servicios:

Debe
mejorar

No hay mucho
que mejorar

Falta mucho por
mejorar

No necesita
mejorar

GRACIAS

TECNOLÓGICO INTERNACIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA “ITHI”

Escuela de Hotelería

The following questionnaire is designed to hear your concerns and suggestions, which help us to improve the service in the Front Desk of Tambo Real Hotel.

Please mark with an X the selected answer:

12. ¿What reason made you choose Tambo Real Hotel?

Location Rates Recommendation
Quality of Service Other Which one _____

12. ¿By which media did you know the existence of the Tambo Real Hotel?

Radio TV Newspaper Internet
Recommendation Other Which one _____

12. ¿How often do you use the services of the Tambo Real Hotel?

Every week Every 2 weeks Every 3 weeks
Every 4 weeks More How often _____

10. The probability that you will return to stay at the Tambo Real Hotel is:

Quite certain

Sure

Not sure

Not coming back

11. ¿Do you think that the Tambo Real Hotel could have offered you a better service?

Yes

No

12. In your view, the Front Desk area of the Tambo Real Hotel in relation to its services:

Must
improve

There is not much
to improve

There is a lot
to improve

No need
to improve

THANK YOU

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DEL HOTEL TAMBO REAL

4.1 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE FRONT DESK

Para obtener la información necesaria para el presente diagnóstico, se efectuó una investigación de campo en el hotel Tambo Real, realizada a través de encuestas dirigidas al personal del área y a los huéspedes, y mediante la observación del manejo de los procesos del 'Área de Front Desk.

La observación se realizó mediante prácticas profesionales, con la colaboración del personal, y gracias al trabajo que desempeño como recepcionista en mencionado Hotel, el mismo que permitió la consecución de la información necesaria.

Es así que se pudieron detectar las características básicas de la organización y funcionamiento del hotel, las cuales se detallan a continuación:

.

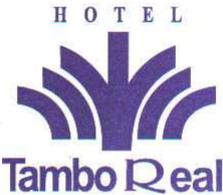
4.1.1 Área de Reservas

En el Hotel Tambo Real no existe un departamento o área de reservas como tal, ni tampoco personal específico para éste fin como normalmente sucede en otros establecimientos hoteleros de la misma categoría; aquí las reservas las toman los mismos recepcionistas encargados del turno y en muchos casos los botones que en temporadas de ocupación alta, ayudan al recepcionista a contestar los

teléfonos, pues en la mayoría de los casos hay una sola persona encargada en general del área de Front Desk del Hotel Tambo Real.

Se podría decir que la persona responsable del manejo de reservas es el Jefe de Recepción, pues es él quien las acepta con más frecuencia, pero al ser parte del personal administrativo su horario es de oficina es decir de lunes a viernes de 8h00 a 17h00, y no trabaja fines de semana ni feriados, pero a diferencia de él, el hotel sí trabaja todos los días del año y las reservas vienen en cualquier día y en cualquier momento, por tanto el recepcionista de turno es quien también toma decisiones respecto a las reservas en la mayoría de los casos.

La toma de una reserva es muy fundamental, pues durante la misma vamos a recibir datos que son muy importantes, y que van a optimizar el tiempo del check – in o registro del huésped en cuanto llega al hotel; Hotel Tambo Real maneja un formato único de reservas que se muestra a continuación:



H O T E L
Tambo Real

RESERVAS

Fecha de Llegada		Hora Estimada	
Nombre		Fecha de Salida	
Compañía		Forma de Pago	
Habitación Deseada	Número de Pax	Tarifa	
Reservado Por		Teléfono	
Fecha	Forma de Reserva	Recibido Por	
Observaciones			

IMPRESO EN TECNOSUMINISTROS - 2008 OCTUBRE - 15 X 100 - SOLO ORIGINAL

Es fundamental llenar todos los espacios del formato de reservaciones pues cada uno tiene su importancia:

FECHA DE ENTRADA: Para poder verificar la disponibilidad del hotel en habitaciones para dicha fecha.

HORA ESTIMADA: Es de vital importancia pedir la hora estimada de llegada sobre todo en temporada alta, pues cabe mencionar que el check – out o salida en el Hotel Tambo Real es a las 15h00, y si un huésped está reservando una habitación que estará ocupada hasta ese día, se debe indicar al huésped que está realizando la reserva, que el ingreso puede ser a partir de las 16h00 aproximadamente.

Debemos tomar en cuenta el tiempo de limpieza que la camarera puede tomar en arreglar la habitación reservada, si el cliente estima llegar antes de esa hora se debe dar otra opción de habitación si hubiera disponibilidad y sino pedirle que deje sus maletas en recepción, hasta que la habitación esté lista pues no se puede pedir al huésped que está de salida que abandone la habitación antes de la hora establecida por el hotel, ya que todos los clientes son importantes y merecen el mismo trato sin importar si está llegando o saliendo del hotel.

FECHA DE SALIDA: Es importante saber la fecha de salida de un huésped para poder planificar cuando se puede volver a vender dicha habitación, y evitar sobreventas, en varias ocasiones los clientes no tiene fecha determinada o fija de salida, en estos casos se debe llenar en dicho casillero como abierto u open para saber que esta habitación no debe ser vendida en fecha futura determinada, y durante el check – in verificar con el cliente si ya conoce su fecha de salida.

NOMBRE: Fundamental para saber a quien pertenece la reserva, además cuando un huésped ya se ha hospedado antes en el hotel se chequea en el sistema de recepción con el nombre y se puede ver que tarifa tuvo anteriormente el cliente y se aplica la misma, de acuerdo al número de personas que vayan a llegar ésta vez.

COMPAÑÍA: Sobretudo si la reserva pertenece a alguna empresa que mantiene crédito directo con el hotel, sino puede quedar el casillero en blanco ya que existen muchos clientes que llegan la hotel de manera independiente.

FORMA DE PAGO: Como mencione anteriormente, varios ítems llenos correctamente durante una reserva pueden agilizar el proceso de registro, éste es uno de esos; la forma de pago puede ser en efectivo y tarjeta de crédito generalmente, en cheque de banco nacional o cheque viajero siempre y cuando haya autorización de la Contadora General.

Y carta de cobro o crédito directo con el hotel; para lo cual durante la reserva se pregunta la forma de pago y si es con crédito inmediatamente se pide que envíen vía fax o mail la carta de reservación como respaldo de pago para efectivizar y garantizar la reserva.

HABITACIÓN DESEADA: Sirve para chequear la disponibilidad del tipo de habitación requerido por el huésped.

NÚMERO DE PAX: Significa el número de personas que se hospedarán, en el Hotel Tambo Real los niños de hasta 12 años tienen el hospedaje gratis acompañados del adulto, durante, la reserva se debe explicar al cliente que la tarifa se paga por el número de personas que se registren mas no por la habitación.

TARIFA: También es importante siempre aclarar la tarifa vendida, para no cometer errores en el registro y evitar aplicar otra tarifa que no sea la acordada.

RESERVADO POR: Se solicita el nombre de la persona que está realizando la reserva que en muchos casos resulta ser el mismo que se hospedará o sino de quien está a cargo la reserva.

TELÉFONO: De quien está realizando la reserva, como contacto en caso de cualquier eventualidad.

FECHA: Se coloca la fecha actual, de cuando se está realizando la reserva.

FORMA DE RESERVA: Es la vía por la cual el hotel está recibiendo dicha reserva.

RECIBIDO POR: Es la persona de Front Desk que tomó la reserva, que insisto puede ser el Jefe de Recepción, el recepcionista de turno o hasta el botones que lo está acompañando.

OBSERVACIONES: En este espacio colocamos todos aquellos detalles que no tuvieron cabida en los casilleros anteriores, puede ser ciertas preferencias del huésped acerca de una habitación, como camas grandes, vista principal, piso bajo o alto, etc; o datos para la factura cuando un huésped desea su recibo con los datos específicos de una empresa; o si tiene previos abonos o depósitos antes del registro.

Es decir cualquier detalle que tuviera incidencia para la estadía del huésped, ya que no hay un sistema computarizado está es la forma habitual de manejar las observaciones.

Existen cuatro formas de realizar una reserva en el Hotel Tambo Real:

✍ **Vía e-mail:** Los huéspedes pueden acceder directamente con la dirección de correo electrónico o a través de la página web del hotel usar el link correspondiente a reservaciones para poder contactarse y realizar su reserva; a vuelta de correo se confirma la recepción de la misma así como la disponibilidad del hotel para la fecha necesitada por el cliente.

Literalmente ésta sería la forma más rápida y efectiva de realizar una reserva, pero en la práctica no lo es siempre, ya que la única persona que chequea los e-mails de reserva es el Jefe de Recepción pero como se mencionó anteriormente por razones de horario, si llegase alguna reserva de última hora o en fin de semana, la misma no es respondida y muchos menos confirmada hasta el siguiente día laborable.

Pues no hay quien lo haga o no hay la autorización para que el recepcionista de turno acceda a esta opción; por lo mismo se han recibido ya varias quejas de clientes que hicieron o trataron de hacer su reserva vía mail, y al no encontrar respuesta optaron por llamar telefónicamente para asegurar su habitación.

Cabe mencionar que internamente el sistema de recepción de e-mails, está programado para que los correos dirigidos a la dirección de reservaciones también lleguen automáticamente a las direcciones de Ventas y Banquetes, pero para el caso es lo mismo pues estos departamentos también tienen horarios administrativos.

✍ **Vía fax:** De igual manera se recepta reservaciones por esta vía a través de una carta en la que se especifica los detalles necesarios para hacer una

reserva, la confirmación se hace por la misma vía o vía telefónica. En general ésta opción es usada por las empresas que poseen crédito directo con el hotel, pero se recomienda siempre llamar a confirmar la recepción del fax, pues por alguna razón este no podría llegar y en este caso no se garantiza la reserva.

✍ **Vía telefónica:** Es la forma más común de recibir las reservaciones en el Hotel Tambo Real, ya que es fácil, rápida y en ese mismo instante el cliente puede despejar todas sus dudas así como confirmar disponibilidad y afirmar su reserva. Es la vía más recomendada ya que las 24 horas habrá alguien en el Front Desk que conteste el teléfono.

✍ **Personalmente:** Sucede cuando personas encargadas de hacer la reserva se acercan directamente al hotel para obtener información y si fuera el caso la confirman en ese instante, o cuando un huésped está dejando el hotel y durante el check – out le pide al recepcionista que lo está atendiendo que le haga la reserva para determinada fecha.

En este caso la mayoría de veces no hay problema, pero puede suceder que en el momento de emitir cuentas o facturas el recepcionista no anote inmediatamente la reserva, por atender y estar pendiente de los clientes que están en su frente en ese momento, y luego ya se olvida de la reserva que debía apuntar, en todo caso si el hotel tiene habitaciones disponibles no hay problema, pero cuando no las hay ahí se suscita el reclamo pues el cliente dejó haciendo su reserva y a su retorno no encuentra habitación por culpa de procesos internos en los que nada tiene él que ver.

El Hotel Tambo Real no posee un sistema computarizado para llevar las reservas, lo hace únicamente a través del formato anteriormente expuesto uno por cada reserva, luego este se archiva de acuerdo a la fecha, desde la más actual a la más lejana, en una carpeta ubicada en el Front Desk junto a la central telefónica, muy susceptible a pérdida o daño de cada formato.

Además de las formas de recibir una reserva ya mencionadas, cabe anotar que se reciben también reservas desde otros departamentos como Banquetes, cuando ha vendido salones, y le piden también habitaciones; y de Ventas que no tiene ningún tipo de acceso a disponibilidad del hotel sino que debe preguntar directamente al Jefe de Recepción o al recepcionista de turno si hay espacio para determinada fecha.

En general, esta forma de manejo de reservas en el Hotel Tambo Real ya es toda una costumbre pues desde que inició sus actividades ha sido así, hasta la podrían considerar como normal sobretodo en temporada baja cuando no representa mayor inconveniente el rústico sistema de reservaciones, pero seamos realistas, no lo es, para un hotel de tal categoría no es aceptable que hasta ahora no haya otro modo de operar o una vía alterna para manejar las reservaciones, sobretodo por los inconvenientes que permanentemente causa en temporada alta.

Si hablamos de las pérdidas, las hay todo el tiempo ya que una vez tomada la reserva nada garantiza que el huésped llegue al hotel, hay considerable número de No Show, y en este caso el hotel pierde de vender la habitación y no hay forma de cobrar dicho No Show, ya que no existe un abono previo o tampoco tiene la forma de debitar el valor de una tarjeta de crédito sin que el socio, y la tarjeta estén presentes.

Para dicho trámite debe haber un convenio entre el hotel, y cada establecimiento emisor de tarjeta de crédito donde se pueda realizar tal transacción, y así el hotel pueda al menos recuperar parte del valor perdido por la no venta de esa habitación.

Pero Hotel Tambo Real no cuenta con dichos convenios, aparte por que sus políticas son las de no cobrar los No Show, que en cierto modo mal acostumbran a los clientes pues ya saben que sino cancelan previamente su reserva pues

simplemente no pasa nada, no pagan ninguna penalidad como debería de ser y el resultado es ese en muchos casos, ni se efectiviza la reserva ni se vende la habitación a un cliente Walk – In , justamente por eso, por respeto a que dicha reserva anterior pueda llegar en cualquier momento y el hotel pueda quedar mal.

Y si hablamos de quejas de clientes por no tener habitación aunque el huésped haya realizado previamente su reserva, pues también suele suceder, y es que al no disponer de un sistema real de reservas cuando hay temporada alta siempre estamos con riesgo de sobreventa.

Pues las reservas se hacen sin restricción alguna, una tras otra y en el momento menos pensado ya no hay más habitaciones disponibles, y en el libro aún hay reservas por llegar, esto ha ocasionado malestar en varios huéspedes pues cuando llegan y no hay habitación en el mejor de los casos tienen que esperar en el lobby hasta que se desocupe otra habitación, y en el peor de los casos pues tenemos que trasladarle al huésped a otro hotel donde haya disponibilidad, situación que incomoda de sobre manera a los clientes, aparte el hotel queda con una pésima imagen y a la larga esto va a representar pérdida real de ventas.

Por otra parte están las reservas recibidas por los botones, que como se ha dicho son quienes ayudan en momentos a los recepcionistas cuando el Front Desk está demasiado lleno, en éstas reservas se suscitan cierto tipo de errores que si bien no son muy graves, si retardan el proceso de registro o check – in por confusiones en los tipos de habitación o sobre todo en las tarifas pues los botones no saben usar el sistema de recepción, y en éste se chequea que tarifa tiene un huésped que ya se hospedó anteriormente en el hotel.

Al momento el Departamento de Sistemas se encuentra trabajando en elaboración de un programa propio de reservaciones sin resultados positivos

hasta el momento, pues en las pruebas se han ido descubriendo falencias que el encargado trata constantemente de solucionar.

4.1.2 Área de Recepción

En el Hotel Tambo Real el área de recepción propiamente se encarga de realizar varios procesos; primeramente, maneja un fondo de caja chica de \$500.00, los mismos que sirven para satisfacer las múltiples pequeñas necesidades que se presentan en el hotel como compras pequeñas de casi todos los departamentos, los mismos que no pueden esperar a que el Departamento de Contabilidad apruebe un gasto, y posteriormente emita un cheque destinado a la compra, situación que retardarían más los procesos.

El área de recepción del hotel, es la que más ventas de habitaciones realiza, cabe mencionar que existe un departamento de ventas que en teoría es el encargado de hacer contactos y vender las habitaciones, pero en la práctica no es así, dicho sea de paso, hay mucha rotación en el puesto de ventas, ya que la administración espera de la persona que llegue a tal departamento resultados inmediatos que obviamente no se dan, ya que conseguir una cartera de clientes es realmente difícil, por tanto el personal no dura mucho en esa área, cuando mucho un año.

Por tanto el 90% de la actual cartera de clientes que maneja Hotel Tambo Real existe gracias a la gestión directa de recepción, el otro 10% corresponde al departamento de banquetes y al propio de ventas.

Los grupos representan el mayor rubro de ventas en el hotel, por esta razón se maneja una tarifa muy especial para ellos, por lo que en meses de temporada alta, que en el hotel son desde abril hasta septiembre, casi la totalidad del hotel es

llena de ellos; apenas se reserva unas pocas habitaciones que son destinadas para las empresas que trabajan todo al año, así como para huéspedes frecuentes.

Las empresas también son un rubro importante dentro de las ventas de habitaciones pues el hotel trabaja con empresas que envían semanalmente personal a hospedarse en el hotel, por lo que después de un sencillo trámite se les otorga la facilidad del crédito, y así puedan pagar sus cuentas acumuladas cada dos o tres semanas.

Las principales empresas y grupos que trabajan con el Hotel Tambo Real son:

- ✍ SIFAT
- ✍ CONSEJO NACIONAL DE LA JUDICATURA
- ✍ CONADIS
- ✍ MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL
- ✍ MINISTERIO DE FINANZAS
- ✍ MINISTERIO DE EDUCACIÓN
- ✍ MINISTERIO DE SALUD
- ✍ MINISTERIO DE CULTURA
- ✍ FONDO DE DESARROLLO INFANTIL
- ✍ CONAIE
- ✍ SERPAJ
- ✍ KONRAD ADENAUER
- ✍ PARTICIPACIÓN CIUDADANA
- ✍ ACILS – AMERICA
- ✍ SUPERMERCADOS LA FAVORITA S.A.
- ✍ FARCOMED S.A. - FYBECA
- ✍ ECONOFARM S.A. – SANA SANA
- ✍ MUNICIPIO DE CUENCA
- ✍ ASOCIACION DE MUNICIPALIDADES
- ✍ INNOVAR UIO

- ✍ LEVAPAN
- ✍ EL UNIVERSO
- ✍ SONDA DEL ECUADOR
- ✍ ORBISTEL
- ✍ MULTICOM S.A.
- ✍ CORPORACION FINANCIERA NACIONAL
- ✍ CRUZ ROJA ECUATORIANA
- ✍ COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE
- ✍ BANCO PICHINCHA
- ✍ AFNA
- ✍ CLUB DEPORTIVO CUENCA
- ✍ CENTRO DEPORTIVO OLMEDO
- ✍ CLUB DEPORTIVO AZOGUES
- ✍ IMBABURA SPORTING CLUB
- ✍ SOCIEDAD DEPORTIVO QUITO
- ✍ CLUB SPORT EMELEC
- ✍ Entre otras

Además el Hotel Tambo Real mantiene activos canjes publicitarios en medios de las ciudades más importantes del país después de la capital:

- ✍ C.R.E. SATELITAL – Guayaquil
- ✍ RADIO SPLENDID – Cuenca
- ✍ ETV TELERAMA - Cuenca

4.1.2.1 Check - In

El proceso de registro o check – in de un huésped es el acto por el cual Recepción da la bienvenida al cliente, asigna habitación y resume brevemente los servicios de los cuales puede disponer durante su estadía; la primera situación frente a un huésped.

El proceso en el Hotel Tambo Real luego del saludo y la bienvenida es preguntar al cliente si tenía reserva previa o si es Walk – in; si el cliente si tenía reservación el proceso de registro será mas rápido pues en la reserva estará el tipo de habitación que necesita, la tarifa acordada y la forma de pago; en cuyo caso solo se tiene que confirmar dicha información.

Si el cliente es Walk – in, es decir llega sin reservación se pregunta si se ha hospedado antes en el hotel para poder chequear en el sistema de recepción, y poder aplicar la misma tarifa, caso contrario se empieza a vender la habitación desde la tarifa más alta o Rack y luego si hay objeción por parte del cliente se puede negociar con alguna otra tarifa.

En el Hotel Tambo Real se aplican varios tipos de tarifa, que se aplican de acuerdo al tipo de cliente o nicho de mercado al que se quiere apuntar, en general, y en comparación a otros hoteles de la misma categoría, Hotel Tambo Real es uno de los más económicos, de acuerdo a estudios realizados en cuanto a tarifas y mercado se refiere. A continuación se detalla las tarifas más utilizadas de acuerdo al tipo de habitación:

TIPO DE HABT	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	CUADRU.	SUITE	SUITE	SUITE
TIPO DE TARIFA					SENCILLA	DOBLE	TRIPLE
RACK RATES	48,00	54,00	62,00	74,00	58,00	65,00	81,00
WALK IN	43,00	49,00	58,00	70,00	52,00	61,00	75,00
EMPRESA	39,00	47,00	56,00	67,00	47,00	58,00	70,00
GRUPO	30,00	34,00	49,50	66,00	N/A	N/A	N/A
LARGA PERM. 15 D	420,00	480,00	544,00	N/A	480,00	544,95	649,95
LARGA PERM. 30 D	868,00	992,00	1095,00	N/A	992,00	1095,00	1343,23
NEGOCIACION	34,00	42,00	59,00	N/A	N/A	N/A	N/A
STI	31,20	35,10	40,30	48,10	N/A	N/A	N/A

TARIFAS NO INCLUYEN IMPUESTOS

FUENTE: HOTEL TAMBO REAL. ELABORADO POR: Zafiro Tandalla

Cuando un huésped ha estado hospedado en ocasiones anteriores en el hotel, lo único que se hace es imprimir en el sistema de recepción un archivo histórico que es un formato donde ya están previamente llenos los datos del huésped, entonces lo único que se hace es pedir al cliente que los verifique o haga alguna rectificación si lo hubiera y firme.

Si es la primera estadía del cliente en el hotel inmediatamente se le pide que llene la Tarjeta de Registro, en la misma que el huésped ingresará sus datos personales o los de su empresa con los que posteriormente será emitida la factura. Es importante explicar al cliente la importancia de sus datos en la tarjeta de registro para evitar convenientes una vez impresa la factura y también para hacer más rápida la salida o check – out del huésped.



TARJETA DE REGISTRO

POR FAVOR ESCRIBIR EN LETRA DE IMPRENTA
PLEASE PRINT ALL THE INFORMATION

Fecha (Date)			
Apellidos (Print Surname)		Nombre (Given Name)	
		Nacionalidad (Nationality)	
Dirección (Home Address - Street)		Telef. (Phone)	
Ciudad (City - State - Zip)		País (Country)	
Profesión (Profession)		Compañía (Company Name)	
		Posición (Position)	
N° Cédula o Pasaporte (Passport)		Estado Civil (Marital Status)	
Procedencia (Coming From)		Fecha de Salida (Departure Date)	

N° Habitación	
N° Persona	
Tarifa	
Recepcionista	

Entiendo que los gastos ocasionados durante mi permanencia en el Hotel deben ser cancelados a la presentación de Factura

FORMA DE PAGO
My Account Will be paid by

Contado (Cash)
 Tarjeta de Crédito (Credit Card)
 Voucher
 Carta - Previa Autorización
 Cheque - Previa Autorización

Firma (Signature)

TECNOSUMINISTROS • TELÉFONO: 2556-440 • AGOSTO 2008

Cabe mencionar que varios de los huéspedes no suelen llenar todos los datos contenidos en la tarjeta de registro, finalmente tampoco se les puede obligar pues se pueden sentir invadidos en su privacidad o algo parecido, en todo caso lo que se exige como obligación aparte del nombre, es una dirección o ciudad y el número de cédula o de R.U.C.

Datos que son a su vez exigidos por el Servicio de Rentas Internas, y por los cuales el hotel como cualquier otra empresa debe responder por ellos; aparte se pide un documento de identidad que tenga la foto del huésped y se saca una fotocopia, esto como requisito del Departamento de Migración con lo cual se puede comprobar la identidad del cliente.

Cuando el cliente viene de parte de una empresa con crédito directo no se solicitará respaldo de pago ya que dicha empresa asumirá los costos de hospedaje de sus invitados; sin este no es el caso, se solicita la forma de pago, si fuera con tarjeta de crédito se procede a hacer un voucher como garantía, por el cual se solicita una pre autorización por un monto aproximado al de la estadía del cliente.

Si el huésped decide pagar en efectivo debe hacer un abono por el 50% de su estadía mínimo, y se elabora un documento llamado Ingreso a Caja del cual se entrega el original al cliente como recibo por su pago.

Este documento también sirve en caso de que el pago o abono sea en cheque (cuando hay autorización para recibirlo) o con tarjeta de crédito.

INGRESO A CAJA N° **0009779** 

Fecha:
 Recibimos de:
 La Suma de (US \$) Son: dólares

CONCEPTO	IMPORTE

EFFECTIVO

CHEQUE

T/C

NOMBRE	NÚMERO	HOTEL TAMBO REAL

NOTA: Validez del depósito y/o abono por 60 días, la devolución de este valor se realizará únicamente con la presentación del DOCUMENTO ORIGINAL

TECNOSUMINISTROS • TELÉFONO: 2550440 • IMPRESO EN AGOSTO 2008 • QUÍMICO(B)(C)(R) NUMERADO DEL 9601 AL 10600

El registro de grupos se realiza de forma diferente pues si hacemos este proceso por cada uno tardaríamos demasiado, además generalmente se hace un solo pago por todo el grupo. En dicho caso solo se requiere el Rooming List del grupo, para asignar habitación en compañía del líder del grupo quien definirá la distribución final del grupo en las habitaciones.

El proceso de registro o check – in en el Hotel Tambo Real suele durar desde 10 hasta 15 minutos, dependiendo mucho de la agilidad del recepcionista de turno.

El sistema informático que maneja el Hotel Tambo Real es muy antiguo, tiene aproximadamente 10 años en vigencia, y fue el primero y ha sido el único instalado, pues antes de éste se realizaba todo manualmente; pero por esta misma razón el sistema, ya no es el adecuado ni tampoco el más indicado; de todos los departamentos diariamente llegan a recepción formatos físicos de consumos realizados por el huésped como restaurante, lavandería, mini bar, etc; los cuales el recepcionista de turno debe procesarlos inmediatamente pues si en un momento de apuro se olvida de ingresar un cargo y éste no es cobrado al huésped automáticamente será pagado por la persona responsable de turno, convirtiéndose esto en un problema diario para el recepcionista.

4.1.2.2 Check - Out

Cuando un cliente desea hacer el check – out o la salida del hotel se debe hacer primero en el sistema telefónico, pues este sistema no está dentro del sistema general de recepción, si tiene consumo telefónico se lo debe ingresar rápidamente al sistema, así como otros cargos recientes que aun no han sido procesados.

Mientras el recepcionista se encarga de estos detalles el botones ya debe estar en la habitación que está saliendo, para chequear que todo esté en orden, y para

formato llamado Reporte de Depósitos, para que en Contabilidad puedan llevar un registro de dichos pre o post pagos.



REPORTE DE DEPOSITOS N° 0007681

FECHA: TURNO:

HABITACION	No. CONTROL	CONCEPTO	VALOR
CAJERO		TOTAL	S/.

4.1.2.3 Cortesías para clientes V.I.P.

El Área de Recepción también se encarga de emitir cortesías o atenciones para huéspedes que dentro del hotel son considerados V.I.P.; estos clientes pueden ser larga permanencia, frecuentes, líderes de grupos, personas públicas, etc. Las atenciones también se envían cuando ha habido algún error cometido por parte del hotel o su personal, y se ha ocasionado molestias o inconvenientes al cliente, entonces como una forma de disculparse se hace tales cortesías.

En el formato llamado Ordenes de Atenciones a V.I.P. se debe llenar el nombre del huésped, la habitación, la fecha de llegada y la hora a la que la cortesía debe estar en la habitación; además se especificará en tipo de atención que se va a brindar, puede ser una orden de frutas, un arreglo floral o una orden de quesos y

vino. Recepción despachará esta orden con el tiempo necesario para su preparación tanto en la cocina como para el room service.

El departamento de recepción debe coordinar previamente con el departamento de cocina la disponibilidad de productos antes de enviar la cortesía, ya que en caso de escasez de frutas se puede enviar quesos, vino o galletas, todo dependerá de la disponibilidad; o se debe coordinar con el departamento de Ama de Llaves si dispone de flores, en caso de querer enviar arreglos florales como cortesía, para evitar trabajo en vano y hacer lo más eficiente posible este procedimiento.

 **ORDENES DE ATENCIONES**
A
V. I. P. Nº 01952

Nombre del Huesped _____
Habitación N° _____
Fecha de llegada _____ Hora _____

FRUTAS GALLETAS FLORES

Otros _____
Programa _____
Recepción _____

Recibido Por: A & B _____ Hora: _____
Despachado Por: _____ Hora: _____

4.1.2.4 Cajas de Seguridad

En el área de recepción también se presta el servicio de Cajas de Seguridad, sin costo alguno; el recepcionista informa de tal servicio al cliente durante el registro y además en cada habitación existen avisos sobre este servicio, el hotel no se responsabiliza por pertenencias que no han sido dejadas en las cajas de seguridad o que no han sido declaradas en recepción.

		CONTROL DE CAJAS DE SEGURIDAD Nº 000120		Caja No.
NOMBRE:		Registro	Habitación No.	
Dirección permanente:				
<p>NOTA: Hago constar que exoneró al Hotel Tambo Real y a sus representantes y empleados por todo acto de terceros, que resulte en una pérdida de los efectos y valores que yo llegue a depositar en esa cajilla. Hotel Tambo Real no es depositario, ni arrendador. Lo primero, puesto que nada recibe y lo segundo por cuanto no cobra suma alguna por este servicio. Mi firma en esta tarjeta de control indica mi aceptación a esta estipulación exonerativa. Así mismo declaro, que he recibido la única llave que existe de esta cajilla siendo de mi responsabilidad, en caso de pérdida, los gastos de apertura y acondicionamiento de la misma.</p> <p>NOTE: I hereby state I do not hold Hotel Tambo Real and its representatives or employees liable for any act committed, by a third party that may result in the loss of items and/or valuables that I may deposit in this Safe Deposit Box, Hotel Tambo Real is not trustee nor lessor, First, because nothing is received and secondly, because nothing is charged for this service. My signature in this control card indicates acceptance of this exoneration. I also state that I have received the only key of this Safe Deposit Box in existence, and that I am responsible in case of loss for any expense involved in having this Box opened by force and consequent repairs.</p> <p>Firmas Autorizadas</p>				
Caja entregada el: Fecha Cliente: _____ Recibí Conforme		Por medio del presente, CERTIFICO que examiné esta caja de Seguridad inmediatamente después que el cliente hubo entregado la llave, observando que su contenido ha sido retirado. Fecha: Hora: Recepcionista (Recibí Conforme CAJA DE SEGURIDAD DISPONIBLE)		
Antes de abrir las cajas de seguridad, debe hacerse firmar el respaldo por el huésped y comparar dichas firmas con las autorizadas.				

IMPRESO EN TECNOSUMINISTROS • TEL: 2550440 • DEL 101 AL 200

En el Control de Cajas de Seguridad, al reverso hay un espacio en el cual se registrará cada vez que el cliente abra su caja de seguridad, y cuando el cliente la vacíe por completo, el recepcionista debe firmar este formato, como constancia de que revisó la caja y el huésped no olvidó nada dentro de ella.

El recepcionista también debería estar preparado para brindar todo tipo de información al cliente que por lo general no conoce la ciudad, y va a necesitar una guía, por lo tanto es en recepción el lugar desde donde más información se emite para un cliente.

Hace cuatro años el Hotel Tambo Real estuvo a punto de adquirir por una significativa suma, un sistema informático de recepción; pero durante las pruebas los recepcionistas detectaron varios errores en el mismo, por esta razón la gerencia optó por no comprar dichos derechos; desde allí hasta la fecha se ha hablado de un nuevo sistema para recepción, pero aún no se ha cristalizado la idea, por tanto se sigue operando con un sistema que no es óptimo y que retrasa en vez de agilizar los procesos que realizan los recepcionistas. ANEXO 3

4.1.3 Área de Conserjería – Botones

En el Hotel Tambo Real no existe por separado conserjes y botones, como sucede en otros hoteles de primera categoría, el botones hace el papel de portero; pues su puesto de trabajo es literalmente la entrada principal del hotel, pero no siempre se mantiene allí, ya que al botones se le ha asignado funciones extras que hacen imposible tenerlo solo en la entrada del hotel.

Básicamente el botones recibe al huésped y lo guía hasta la recepción del hotel donde se registra, posteriormente el recepcionista encargado entrega la llave al botones, y le delega la responsabilidad de guiar al cliente hasta su habitación, además de indicarle instrucciones básicas sobre el uso del baño y de la televisión, así como brevemente resume los servicios que dispone el hotel

Durante el proceso de salida del huésped, el botones debe chequear que la habitación esté en orden, es decir, que estén completas las toallas, cenicero,

vasos y control remoto de la TV; además debe chequear si el cliente ha realizado algún consumo de mini bar e inmediatamente comunicar por teléfono al recepcionista si está en orden la habitación o a su vez comunicar alguna novedad que puede ser resuelta en presencia del cliente; caso contrario si hubiera pérdidas automáticamente el botones será el responsable y él tendrá que cancelar dichos valores.

Por la antigüedad del hotel en general, la televisiones de las habitaciones presentan varias fallas, ya que permanentemente se desconfiguran en relación al sistema de Tv cable, situación que también debe ser resuelta por los botones, ya que el departamento de mantenimiento no funciona las 24 horas; es por eso que los botones durante su entrenamiento recibe también charlas acerca de cómo arreglar los televisores y como configurar controles remotos, trabajo que no es responsabilidad de un botones.

Además el botones en el Hotel Tambo Real cumple también funciones de mensajero, ya que el es el encargado de repartir a todo el personal del hotel y a todos los departamentos, tanto la correspondencia interna generada en cualquier área así como la correspondencia externa que en su totalidad es receptada en el Front Desk.

Cabe mencionar que cuando algún departamento tiene alguna emergencia, envían al botones con encomiendas a lugares lejanos al hotel, por lo que por espacios de tiempo considerables el recepcionista trabaja solo y en caso de check – in o check – out, no hay quien cargue los equipajes ni quien chequee las habitaciones lo que provoca molestias en los clientes y retrasos en los procesos habituales.

En sus momentos libres el botones realiza una limpieza superficial del área de recepción, del bussines center y del lobby en general; otra razón por la cual casi

nunca el botones puede permanecer en la entrada del hotel como corresponde; además, tiene el permiso para realizar mandados cercanos de los clientes, como hacer compras en locales que se ubiquen en las cercanías del hotel. En el turno de la noche el botones es el encargado de realizar una limpieza profunda de las áreas anteriormente mencionadas.

Los botones tienen a su cargo dos bodegas, donde se archiva documentos que en Recepción, ya no tienen espacio, además allí se guarda equipajes y encargos de huéspedes que en un futuro próximo regresarán al hotel o que quizá el mismo día retirarán dichos encargos; cualquiera sea el caso, el botones tiene la obligación de entregar al cliente un ticket con el que posteriormente reclamará sus pertenencias, este procedimiento con el fin de evitar pérdidas, mismas que ya han sucedido en el hotel.

Mencionado ticket se hace con una copia, el original se entrega al cliente y la copia se adhiere al encargo, de tal modo que al momento de ser retirado el encargo coincidan ambos tickets y posteriormente se archivan juntos en una carpeta, como constancia de haber sido entregado sin novedad. Se hace un ticket por cada maleta y en el formato se llena la fecha en la que deja el encargo así como el nombre del cliente y el botones lo está recibiendo.

HOTEL
Tambo Real ★★★★★

ENCARGO
DE
MALETAS

HUESPED:

ROOM No.

FECHA:

RECIBIDO POR:

En varias ocasiones, sobre todo en temporada alta el botones colabora con el recepcionista entregando llaves de habitación, contestando llamadas e incluso haciendo reserva de habitaciones, algo que no contempla dentro de sus funciones pero que se ve obligado a hacer pues en momento el área de recepción está llena de gente y un solo recepcionista es insuficiente para llevar a cabo todas sus funciones a tiempo.

4.1.4 Área de Teléfonos

En la recepción del Hotel Tambo Real se encuentra instalada la central telefónica: el hotel cuenta con 20 líneas convencionales y 4 líneas celulares, por tanto es casi imposible que si alguien llama escuche el tono de ocupado, es más probable que no le contesten pues, los encargados de recibir las llamadas y contestar los teléfonos son los recepcionistas, quienes muchas veces se encuentran realizando otras de sus actividades cuando las llamadas llegan una tras otra.

En recepción hay dos teléfonos destinados para contestar todas las llamadas tanto externas como internas, y en la oficina del jefe de recepción hay un teléfono mas del cual se puede jalar las llamadas, pero aun así esto es insuficiente, ya que al ser una central telefónica todas las llamadas entran a recepción, es decir no existe la opción para que la persona que está llamando presione la extensión directa con la que desea hablar, sino que necesariamente debe pasar por recepción para ser comunicados.

Por tanto de acuerdo al número de líneas telefónicas se podría estar recibiendo 24 llamadas a la vez, pero el hotel solo brinda la capacidad de atender a tres de ellas en el mismo instante.

En el caso de las llamadas telefónicas que realiza un huésped desde su habitación, este sistema las registra, pero a su vez el inconveniente es que este sistema es independiente del sistema general de recepción, por tanto al momento de check – out la cuenta no está automáticamente asignada en la cuenta general del cliente, sino que se debe hacer primero el check – out en el sistema telefónico y luego ingresar al sistema mayor.

Este proceso es un inconveniente para el recepcionista por que se da el caso que por cualquier razón como puede ser varios check – outs a la vez, el recepcionista olvida hacer este procedimiento y las cuentas se quedan pendientes, siendo una vez más el recepcionista el responsable de las mismas, y quien debe pagar en su totalidad tales valores, cuando no es su responsabilidad que el hotel no cuente con un sistema unificado de recepción.

Cuando un cliente realiza llamadas desde el Front – Desk, y los valores no se asignan a una habitación, dichos valores deben ser reportados en un formato llamado recapitulación de llamadas, en el cual se debe llenar la fecha de las llamadas, el comprobante en el cual se está procesando dicho efectivo, el número al que se llama, la ciudad destino de la llamada, la duración, el valor neto y los impuestos por separado, finalmente el total de cada llamada y el nombre del recepcionista que está encargado del turno.

deja en un lugar visible para que el cliente pueda ver apenas llegue a su habitación.

Pero en muchos casos los mensajes se extravían o no llegan a su destinatario ya sea por error del recepcionista quien no tomó bien la nota, o por responsabilidad del botones que no la dejó en el lugar idóneo.

 HOTEL Tambo Real	
MENSAJE - MESSAGE	
Al Sr. A la Sra. R. M. (S)	Habit. Room
Fecha Date	Hora
DURANTE SU AUSENCIA DURING YOUR ABSENCE	
El Sr. o Sra. Mr. (S)	Tel. Phone
Lo llamó Called you	Favor llamarlo Please call him/her
Vino a Verlo Came to see you	Volverá a llamarlo Will call back
URGENTE Urgent	
Mensaje Message	
Recibido por Received by	

En el formato de mensaje se escribe el nombre del destinatario, la habitación a la que pertenece, la fecha y la hora exacta en la que se recibió la llamada; luego se escribe quien fue la persona que llamo, de donde viene la llamada, y un número donde se pueda devolver la misma; hay la posibilidad de darle al mensaje el carácter de urgente si así lo deseara la persona; además este formato da la

posibilidad de expresar si lo que tuvo fue una visita personal o una llamada telefónica; finalmente dispone de un espacio donde brevemente se pueda redactar algún mensaje y el nombre del recepcionista o botones si fuera el caso, quien atendió la llamada.

Este formato viene en inglés como en español, pues se considera que no todos los huéspedes del hotel hablan nuestro idioma.

Además Hotel Tambo Real dispone de servicio de fax, un número específico asignado para este fin, la máquina se encuentra ubicada en el área de recepción, y desde ahí se distribuyen las hojas de fax que van llegando a su destinatario. Recibir fax no tiene costo alguno, enviar si lo tiene, dependiendo el lugar de destino.

4.1.5 Área de Habitaciones

El Hotel Tambo Real cuenta con 9 pisos, cada uno diseñado para 10 habitaciones, en cada piso 2 habitaciones suites, 1 sencilla o matrimonial, 1 habitación triple y 6 habitaciones dobles; en total se contaba con 90 habitaciones; pero con el paso de los años vinieron los cambios, y las remodelaciones que se debían ajustar a las necesidades del hotel.

En la década de los noventa, Hotel Tambo Real sufrió el mayor declive de su historia, venía siendo dirigido por dos períodos seguidos por la peor administración que tuvo el hotel, por tanto las ventas bajaron considerablemente; fue en ese entonces que los daños en las habitaciones empezaron a aparecer, claro ya por los años que llevaba el hotel y por que nunca se habían realizado mantenimientos o mejoras en las mismas.

Tinas de baño rotas, televisiones dañadas y largueros de cama apolillados fueron los principales problemas que empezaron a presentar las habitaciones, la administración ordenó como solución, desmantelar las habitaciones del primer piso para reemplazar en las habitaciones de los otros, que iban presentado daños; el resultado, prácticamente el primer piso quedó inhabitable, cada habitación tenía diferentes falencias; a excepción de la habitación 110 la misma que era arrendada en calidad de oficina a una empresa propiedad de los hermanos Isaías.

La siguiente administración recibió un hotel casi quebrado por la falta de ventas y en deplorables condiciones físicas, su misión era la de recuperar el espacio perdido en el mercado y a la vez paso a paso remodelar las instalaciones del hotel.

El objetivo se fue cumpliendo y el Hotel Tambo Real poco a poco fue retomando las riendas, las ventas subieron considerablemente, tanto que se empezó a sentir la necesidad de habilitar las habitaciones del primer piso, para ese entonces asumió la administración el actual gerente, el cual luego de un estudio, consideró remodelar el primer piso.

La torre izquierda fue derrumbada, y se creó un salón para eventos con capacidad para 250 personas, y en la torre derecha que comprende 5 habitaciones fue utilizada la habitación 108 y 109 como bodegas, la habitación 110 está desocupada pues esta era usada en calidad de oficina pero desde hace un par de meses fue desocupada por lo que aun se la debe adecuar, actualmente está vacía.

Las habitaciones que fueron habilitadas para la venta fueron la 106 y 107; por lo tanto actualmente el Hotel Tambo Real cuenta con 82 habitaciones disponibles para la venta, distribuidas de la siguiente forma:

✍ Sencillas o Matrimoniales	: 13
✍ Dobles	: 34
✍ Triples	: 19
✍ Cuádruples	: 8
✍ Suite Sencilla o Matrimonial	: 2
✍ Suites Dobles	: 6

TOTAL : 82 Habitaciones

Esta distribución difiere completamente de la distribución que tenía el hotel en sus inicios pues dadas las necesidades, y las altas ventas del hotel sobre todo en grupos, se decidió usar la mitad de las que eran en un inicio suites, y se las transformó en habitaciones cuádruples; así mismo a varias habitaciones que fueron dobles se las convirtió en triples; esto para poder satisfacer las demandas de los grupos que empezaron a llegar al hotel.

Las 2 suites sencillas o matrimoniales son las únicas del hotel que tienen camas King, además de un decorado especial ya que fueron remodeladas en su totalidad, por eso estas habitaciones se venden exclusivamente para huéspedes considerados V.I.P. para el hotel.

Las 13 habitaciones sencillas o matrimoniales tienen cama tipo queen, 26 de las habitaciones dobles tienen cama de dos plazas, y las 8 habitaciones dobles restantes más las 19 triples tienen camas de una plaza y media, situación que molesta a la mayoría de huéspedes a los que son asignadas estas habitaciones, pues consideran que las camas son muy pequeñas, y por tanto muy incómodas, generalmente el cliente pide cambio de habitación, que no puede siempre hacerse pues cuando el hotel está lleno no hay a donde mas movilizar a los huéspedes.

Todas las habitaciones son alfombradas, con baño privado, televisión con cable, teléfono con servicio de discado directo; en contadas habitaciones hay mini bar, puesto que la mayoría de huéspedes son grupos es necesario retirar de las habitaciones compartidas este servicio pues cuando salen los grupos lo hacen masivamente, y es imposible con un solo botones chequear todas las habitaciones al mismo tiempo y ahí es cuando hay cuentas perdidas; por este motivo solo las habitaciones sencillas o matrimoniales y las suites tienen mini bar y en ocasiones incluso de allí se retiran cuando el caso lo amerita.

Las habitaciones no disponen de caja de seguridad, pero en cada una hay un letrero que indica que en Recepción se dispone de este servicio sin ningún costo adicional, además durante el check – in o ingreso el recepcionista también se encarga de informar sobre este particular.

El 60% de las habitaciones dispone de servicio de Internet, ya sea con cable o Wi – Fi, esto se debe a la poca inversión por parte de la administración en cuanto a este tema se refiere, pues para contar con internet en todas las habitaciones es necesario adquirir una plataforma con más capacidad que satisfaga las necesidades de los 9 pisos, y la gerencia no considera urgente cumplir este trámite pues el servicio de internet en el Hotel Tambo Real, es un valor agregado por el que no se paga ningún valor adicional al que se cancela por la habitación.

En todo caso, el lobby bar cuenta con sistema Wi – Fi y cuando el hotel está lleno y no hay más habitaciones con internet, se recomienda a todos los huéspedes que disponen de PC, que se acerquen al área antes mencionada para que puedan tener acceso a este servicio.

En cada piso existe un área llamada lino, que es una pequeña bodega en la cual las camareras tienen un determinado stock de aménities, papel higiénico, toallas, fósforos y demás implementos que necesitan para diariamente realizar la limpieza

de las habitaciones del piso como corresponde; además cada piso, junto al lino, dispone del sistema de vía directa a lavandería, es decir por ahí depositan toda la ropa para servicio de lavandería y blancos que se debe cambiar, con esto evitan bajar cada momento con los cargamentos de lavado, que restarían importante tiempo de sus labores.

Una camarera se demora en limpiar o hacer una habitación dependiendo del número de camas que la misma posea; en promedio una habitación doble está lista entre 20 y 25 minutos; los blancos de la habitación no son cambiados todos los días en todas las habitaciones, sino pasando uno o incluso dos días, ésta situación incomoda a ciertos huéspedes, que notan la situación, aunque no todos se dan cuenta de ello.

Todos los días se cambian las toallas, el número será de acuerdo al tipo de habitación, es decir, por ejemplo, en una habitación doble se coloca dos toallas grandes o de cuerpo, una de manos y una de pies; y en las habitaciones suites se coloca también salidas o batas de baño.

Los aménitis también son de acuerdo al tipo de habitaciones y se reponen todos los días; se coloca shampoo, rinse, crema y jabón; en las suites adicionalmente se pone lustra calzado, gorro de baño y costurero. Además en todas las habitaciones se coloca agua mineral para cada huésped el día de su ingreso como cortesía.

Todas las habitaciones suites tienen secadora de cabello, para aquellas habitaciones que no lo tengan y necesiten el servicio, el área de recepción cuenta con cuatro secadores más que se prestarán a dichas habitaciones y se retirarán durante el chequeo al salir la habitación; en caso de tener alta demanda y no disponer de más secadores, se procede a llamar a los huéspedes y preguntar si ya se les puede retirar para poder entregar al siguiente huésped.

Las habitaciones no disponen con servicio de aire acondicionado ni de calefacción; en el primer caso por que no es necesario ya que la temperatura de Quito es baja, y dentro el edificio es imperceptible cuando hace calor afuera; en el segundo caso, el da calefacción, hay varios clientes que preguntan si hay este servicio pues a veces hace demasiado frío en las habitaciones, y hay huéspedes que vienen de tierras con clima caliente, por lo tanto son muy vulnerables al frío.

Para estos casos el hotel disponía de dos máquinas calefactoras, pero una de ellas se extravió hace mas de dos años y actualmente solo hay una, cantidad insuficiente en relación al número de habitaciones; además, por la antigüedad del hotel, las instalaciones eléctricas no dan abasto cuando hay varios artefactos eléctricos conectados, es decir, basta con que en el mismo piso se conecte el calefactor y una secadora de cabello, en distintas habitaciones, para que el servicio eléctrico sufra daños en todo el piso.

Las tuberías de todo el hotel se encuentra en mal estado, por los años que ya tienen, y en varias habitaciones ya ha habido fugas por tuberías rotas, además daño en las paredes por humedad; clientes se quejan por que de los lavabos salen mal olor; pero para poder cambiar estas tuberías se necesita de un capital importante, que el hotel no dispone; además necesita también tiempo pues para realizar tal cambio necesitaríamos bloquear de dos en dos pisos por aproximadamente 6 semanas, y la gerencia no se arriesga a dejar de vender esas habitaciones o a perder clientes.

Cuando ha habido una salida o check – out, el botones avisa inmediatamente por las radios que habitación fue, para que haga la limpieza la camarera encargada del piso; las camareras por costumbre entregan al final de su turno es decir aproximadamente a las 15h00 todas las habitaciones listas, procedimiento que está mal por que en recepción no se vende esa habitación en toda la mañana pensando que está sucia y, en temporada alta, se tiene que buscar a las camareras por radio para pedir habitaciones listas, este proceso retrasa el ingreso

o check – in y muchas veces provoca malestar en el huésped; pues cabe mencionar que el sistema de radios es pésimo, muchas de las radios ya no reciben mensajes y por tanto no se ubica pronto a una camarera para obtener información que por obligación ellas deberían dar apenas terminen de limpiar cada habitación.

Dos veces al día, una a las 7H00 y otra a las 20H00, se hace el cotejo entre camareras y recepción, en el cual ambas partes chequean el estado de las habitaciones, luego de este informe de discrepancia, la camarera deja diariamente en la discrepancia de la noche un informe adicional de novedades sobre que habitaciones tienen mini bar, y que habitaciones quedan en reparación y por que razón.

Además entregan en recepción las llaves maestras de cada piso, las mismas que cuando se requiere el botones la usa en la noche cuando un huésped olvida su llave, cuando sucede esto en el día son las camareras las encargadas de realizar esta operación.

En general, las habitaciones del Hotel Tambo Real, son amplias pero los muebles aun son los que vienen de su creación, es decir tienen 30 años de antigüedad, por lo que la administración actual está tratando de renovar todo lo posible para presentar una mejor imagen frente al huésped, pero lo está haciendo poco a poco ya que la falta de inversión de parte de los accionistas impide cristalizar a corto plazo todos los proyectos y metas que la gerencia se ha trazado.

4.2 ANÁLISIS FODA DEL HOTEL TAMBO REAL

4.2.1 Fortalezas

- ✍ Ubicación. Av. 12 de Octubre y Patria, esquina.
- ✍ Habitaciones amplias.
- ✍ TV cable, llamadas con discado directo nacional e internacional, servicio de fax, internet alámbrico e inalámbrico.
- ✍ Precios competitivos.
- ✍ Ambiente agradable.
- ✍ Buena relación con los clientes.
- ✍ Calidad en el servicio.
- ✍ Imagen corporativa, es decir empleados bien uniformados, que brindan una imagen de aseo y pulcritud.
- ✍ Parqueadero privado.
- ✍ Variedad de platos.
- ✍ Experiencia.

4.2.2 Oportunidades

- ✍ Concentración del flujo turístico en la capital.
- ✍ Concurrencia de variedad de huéspedes como: viajeros por negocios, vacaciones o grupos turísticos (turistas nacionales y extranjeros).
- ✍ Presencia del aeropuerto internacional en Quito.
- ✍ Aumento del número de turistas, tanto por eventos nacionales como internacionales.

4.2.3 Debilidades

- ✗ Estado deteriorado de tuberías del hotel.
- ✗ Televisores antiguos y en mal estado.
- ✗ Falta de promoción y publicidad adecuada.
- ✗ No tiene cultura de planificación.
- ✗ Falta de capacidad gerencial.
- ✗ Inconformidad salarial.
- ✗ Mala distribución de responsabilidades.
- ✗ No existe manuales internos de procedimientos.
- ✗ Falta de personal capacitado para ciertas áreas.
- ✗ Falta de incentivos al personal.
- ✗ Falta de cursos de actualización y/o motivación al personal.
- ✗ No se ha definido claramente una visión y misión de la empresa.
- ✗ Ausencia de programas hoteleros actualizados.
- ✗ Falta de comunicación entre departamentos.

4.2.4 Amenazas

- ✗ Índice delincriminal en auge.
- ✗ Crisis económica que vive el país.
- ✗ La competencia.
- ✗ Incremento del desempleo.
- ✗ Subempleo o sueldos mínimos.
- ✗ Cierre de calles aledañas al establecimiento.
- ✗ Desastres naturales que se pueden dar sin aviso alguno.
- ✗ Inestabilidad política.
- ✗ Falta de inversión para desarrollo de proyectos turísticos.
- ✗ Numerosos impuestos.

4.3 MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL

A. FACTORES DE ANÁLISIS INTERNO	NIVELES DE IMPACTO INTERNO					
	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
a) Ubicación	X					
b) Habitaciones amplias		X				
c) TV cable, DDI, Fax, Internet		X				
d) Precios competitivos	X					
e) Ambiente agradable			X			
f) Buena relación con los clientes		X				
g) Calidad en el servicio		X				
h) Imagen corporativa		X				
i) Parqueadero privado		X				
j) Variedad de platos		X				
k) Experiencia	X					
l) Estado deteriorado de tuberías				X		
m) Televisores antiguos y en mal estado				X		
n) Falta de promoción y publicidad adecuada				X		
o) No tiene cultura de planificación					X	
p) Falta de capacidad gerencial				X		
q) Inconformidad salarial				X		
r) Mala distribución de responsabilidades					X	
s) No existe manuales internos de procedimiento				X		
t) Falta de personal capacitado para ciertas áreas				X		
u) Falta de incentivos al personal				X		
v) Falta de cursos de actualización y/o motivación						X
w) No se ha definido claramente la misión y visión					X	
x) Ausencia de programas hoteleros actualizados					X	
y) Falta de comunicación entre departamentos					X	

Fuente: Zafiro Tandalla

Elaborado por: Zafiro Tandalla

B. FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO	NIVELES DE IMPACTO INTERNO					
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
a) Concentración del flujo turístico en la capital			X			
b) Concurrencia de variedad de huéspedes			X			
c) Presencia del aeropuerto internacional			X			
d) Aumento de número de turistas	X					
e) Índice delincriminal en auge					X	
f) Crisis económica				X		
g) La competencia					X	
h) Incremento del desempleo					X	
i) Subempleo o sueldos mínimos					X	
j) Cierre de calles aledañas						X
k) Desastres naturales sin previo aviso						X
l) Inestabilidad política					X	
m) Falta de inversión para proyectos turísticos				X		
n) Numerosos impuestos					X	

Fuente: Zafiro Tandalla

Elaborado por: Zafiro Tandalla

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE FRONT DESK DEL HOTEL TAMBO REAL

5.1 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Esta propuesta se encuentra dirigida a la Administración del Hotel Tambo Real, y podría ser tomada en cuenta para una futura aplicación en el área de Front Desk, ya que en este estudio se han descrito las necesidades del área, para lo cual hay una propuesta que mejore los procedimientos actuales.

La Administración o Gerencia, como cabeza del establecimiento es la encargada de la toma de decisiones, normas, políticas y cambios que se aplicarán en el hotel en general, por supuesto, todo esto a partir de los objetivos que como empresa desea alcanzar.

La actual propuesta está planteada de tal forma que las primeras decisiones y cambios partan del aspecto administrativo y, progresivamente cambiar los aspectos operativos, para alcanzar de esta forma, el objetivo planteado de calidad y satisfacción del cliente, así como el constante crecimiento empresarial.

En el Hotel Tambo Real existen varios empleados quienes han prestado sus servicios desde la creación del hotel, es decir 30 años atrás, otros llevan 15 años, etc; la mayoría de ellos son empíricos; por lo cual es de suma importancia, crear

una conciencia del servicio tanto para el cliente externo como interno, para alcanzar la calidad total.

Todos estos aspectos de la concientización laboral, deben ir de la mano con el apoyo de la administración a través de los cursos de actualización, motivacionales e incentivos de cualquier índole; que lograrán hacer sentir al empleado realizado, por lo tanto se puede lograr cubrir las necesidades de los clientes así como su fidelidad hacia el establecimiento.

5.2 OBJETIVOS

5.2.1 OBJETIVO GENERAL

- ✓ Mejorar la calidad de servicio en el área de Front Desk del Hotel Tambo Real, a través de una propuesta de mejoramiento, logrando de esta manera la satisfacción de los huéspedes y clientes.

5.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Establecer políticas y estrategias de calidad que sean una guía para el personal que labora en el Front Desk del Hotel Tambo Real.
- ✓ Dar a conocer y aplicar estándares de calidad, que permitan evaluar el desempeño del departamento.
- ✓ Incentivar una cultura de servicio dirigida a la excelencia tanto en los procesos administrativos como operativos para lograr calidad del servicio.
- ✓ Dirigir todos los cambios de forma que se satisfaga a huéspedes y clientes, y así lograr la excelencia.

5.3 POLÍTICAS

Las siguientes políticas han sido diseñadas tomando en cuenta las deficiencias de servicio, que están reflejadas tanto en el diagnóstico como durante el análisis FODA, que contienen la presente obra:

- a) Establecer estándares de calidad para cada proceso que se lleve a cabo en el Hotel, en especial en el área de Front Desk.
- b) La aplicación de una filosofía de servicio, que exprese los objetivos de la empresa, y que constituya una guía para el personal
- c) Crear un departamento de Reservaciones.
- d) Adquirir o crear un sistema computarizado que incluya reservas, recepción y teléfonos, que sean garantizados y que cumplan todas las demandas que se necesitan.
- e) Durante horario nocturno, feriados y fines de semana el recepcionista de turno tendrá acceso al e – mail de reservaciones.
- f) Establecer las funciones de cada puesto de trabajo dentro del Front Desk.
- g) Cobrar una penalidad por cada NO SHOW, que no sea avisado con anticipación.
- h) Crear manuales de procedimientos del área de Front Desk.
- i) Habilitar el internet en todas las habitaciones, ya sea alámbrico o Wi – Fi.
- j) Siempre debe haber en el hotel una persona del Departamento de Mantenimiento por las noches.
- k) Ambientar las habitaciones para que todas ofrezcan comodidad y satisfacción a los clientes.
- l) Incrementar el número de cajas de seguridad

- m) Mejorar en general el sistema de instalaciones eléctricas y tuberías en todo el hotel.
- n) Adquirir más calefactores.
- ñ) Remodelar el mobiliario de Recepción. .
- o) Programar los horarios del personal de Front Desk, de acuerdo a las necesidades del hotel.
- p) Crear el departamento de Lost & Founded.
- q) Capacitar constantemente a todo el personal de Front Desk.
- r) Realizar evaluaciones periódicas sobre la calidad de servicio prestado.
- s) Contratar al personal idóneo para cada área del Front Desk.
- t) Motivar al personal del área de Front Desk.

5.4 ESTRATEGIAS

Las estrategias a continuación expuestas aseguran la forma como se llegarán a cumplir las políticas definidas en el punto anterior:

Estrategias para la política a):

- ✍ Cumplir con los requisitos establecidos por CAPTUR para las categorías de cada establecimiento hotelero.
- ✍ Crear estándares de acuerdo a las necesidades del mercado y a la oferta.

Estrategias para la política b):

- ✍ Establecer una visión y misión claras para la empresa.
- ✍ Agregar valor a los servicios prestados
- ✍ Cerciorarse de que cada empleado del Hotel, pero sobre todo del área de Front Desk, comprenda y practique la filosofía de servicio que adopten en el establecimiento

Estrategias para la política c):

- ✍ Contratar personal idóneo y capacitado en hotelería y que se dediquen de lleno a las reservaciones, para no recargar de funciones al recepcionista y optimizar el servicio.
- ✍ Evaluar al personal de Recepción y designar puestos; tanto de recepcionista, operador telefónico o reservaciones, de acuerdo a sus habilidades y a su perfil.

Estrategias para la política d):

- ✍ Solicitar demostraciones de sistemas computarizados calificados para Front Desk, y elegir la mejor opción de acuerdo a las necesidades que tiene el hotel.
- ✍ Chequear si el hotel puede asumir inmediatamente por sus propios medios dicha deuda, o de lo contrario solicitar un préstamo.

Estrategias para la política e):

- ✍ Habilitar un e-mail del hotel al computador de Recepción, al cual tengan acceso todos los recepcionistas.

- ✍ Programar esta dirección electrónica para que todos los e – mail dirigidos a la dirección de reservaciones lleguen también a ésta dirección alterna y así los recepcionistas puedan chequear las reservas en horarios que el jefe de recepción esté ausente.

Estrategias para la política f):

- ✍ Crear una guía de funciones de cada puesto de trabajo; a continuación se detalla las funciones que cada puesto debe cumplir:

5.4.1 FUNCIONES DEL PERSONAL DEL ÁREA DE FRONT DESK

5.4.1.1 JEFE DE RECEPCIÓN

- ✍ Recibir y atender personalmente a aquellos clientes que sean considerados importantes para el hotel.
- ✍ Efectuar un análisis periódico del entorno, del mercado y de la competencia, a fin de seguir con un programa de desarrollo continuo de la empresa.
- ✍ Mantener, desarrollar y comunicar el reglamento interno y políticas de la empresa.
- ✍ Establecer estándares de calidad en el servicio.
- ✍ Convocar y participar en reuniones para emitir y recibir información.
- ✍ Conjuntamente con el gerente realizar programas de capacitación para el personal.
- ✍ Evaluar al personal y aprobar promociones, incentivos, reconocimientos o sanciones.
- ✍ Controlar el trabajo que realiza el supervisor de recepción y sus colaboradores.
- ✍ Manejar los confidenciales (comment cards) que dejan los huéspedes en las habitaciones.

- ✍ Establecer tarifarios de hospedaje periódicamente.
- ✍ Manejar canjes publicitarios.
- ✍ Definir directrices para reclutamiento, selección y promoción de personal.
- ✍ Desarrollar acciones motivadoras.
- ✍ Aprobar descuentos, gratuidades, modificaciones de planes o paquetes realizados por los recepcionistas.
- ✍ Organizar operaciones para temporadas y evento.
- ✍ Realizar informes estadísticos y demás reportes solicitados por gerencia.
- ✍ Resolver problemas de pago y descuentos.
- ✍ Solucionar las quejas y reclamos del cliente e identificar sus causas, aplicar acciones correctivas y preventivas y promover mejoras.
- ✍ Sugerir y aplicar métodos de evaluación de satisfacción del cliente.

5.4.1.2 SUPERVISOR DE RECEPCIÓN

- ✍ Realizar seguimiento del desempeño del equipo de trabajo.
- ✍ Verificar que cumplan las normas de higiene y seguridad del hotel y del personal.
- ✍ Controlar la asistencia del personal: cumplimiento de horario establecido y la apariencia personal.
- ✍ Realizar el forecast semanal.
- ✍ Manejar tarifas de hospedaje.
- ✍ Coordinar con el jefe de mantenimiento los trabajos de averías, reparaciones, planes preventivos o de mejora.
- ✍ Programar la llegada y salida de huéspedes.
- ✍ Delegar responsabilidades a cada colaborador del equipo de trabajo.
- ✍ Organizar los equipos de trabajo por turnos.
- ✍ Proveer de recursos necesarios al equipo.
- ✍ Realizar reservaciones y asignación de habitaciones para grupos.
- ✍ Revisar el correo electrónico.
- ✍ Enviar cotizaciones solicitadas.
- ✍ Verificar diariamente las reservaciones.

- ✍ Revisar las facturas emitidas en cada turno del día anterior.
- ✍ Emitir memos correspondientes.
- ✍ Elabora y envía instructivos de grupos a los departamentos correspondientes.
- ✍ Elabora horarios del personal a cargo.
- ✍ Autorizar cambios de turno, vacaciones y permisos.
- ✍ Solicitar requisición de suministros mediante formato.
- ✍ Supervisar que el servicio entregado sea igual al servicio ofertado.

5.4.1.3 RECEPCIONISTAS – CAJERO

- ✍ Revisar las llegadas previstas.
- ✍ Realizar check in y check out.
- ✍ Dar la bienvenida al huésped e informar de los beneficios y servicios que ofrece el hotel.
- ✍ Mantener el área de recepción en perfecto orden.
- ✍ Realizar descuentos de acuerdo a las políticas del hotel.
- ✍ Enviar y receptar fax.
- ✍ Dar buen uso y mantenimiento de los instrumentos de trabajo y mobiliario.
- ✍ Realizar reservaciones previa verificación de disponibilidad.
- ✍ Manejar tarifas de hospedaje.
- ✍ Coordinar eventos especiales con los departamentos involucrados.
- ✍ Dar información turística y de los servicios que presta el hotel.
- ✍ Resolver problemas e inquietudes del huésped.
- ✍ Realizar cambios de habitación y/o tarifa.
- ✍ Informar a las camareras de las habitaciones check out para la revisión de las mismas y en algunos casos consumo de mini bar.
- ✍ Cerrar el turno con sus respectivos documentos emitidos.
- ✍ Emitir y recibir reportes e informes para y de otros departamentos.
- ✍ Manejar la correspondencia.
- ✍ Reportar en la bitácora situaciones e información para los turnos siguientes.
- ✍ Realizar cargos a los folios de los huéspedes.
- ✍ Generar folios master para los grupos.
- ✍ Realizar reporte de discrepancia con ama de llaves.

5.4.1.4 AUDITOR NOCTURNO

- ✍ Revisar las llegadas previstas.
- ✍ Realizar check in y check out.
- ✍ Dar la bienvenida al huésped e informar de los beneficios y servicios que ofrece el hotel.
- ✍ Mantener el área de recepción en perfecto orden.
- ✍ Realizar descuentos de acuerdo a las políticas del hotel.
- ✍ Dar buen uso y mantenimiento de los instrumentos de trabajo y mobiliario.
- ✍ Realizar reservaciones previa verificación de disponibilidad.
- ✍ Manejar tarifas de hospedaje.
- ✍ Dar información turística y de los servicios que presta el hotel.
- ✍ Resolver problemas e inquietudes del huésped.
- ✍ Realizar cambios de habitación y/o tarifa.
- ✍ Informar a las camareras de las habitaciones check out para la revisión de las mismas y en algunos casos consumo de mini bar.
- ✍ Cerrar el turno con sus respectivos documentos emitidos.
- ✍ Emitir y recibir reportes e informes para y de otros departamentos.
- ✍ Reportar en la bitácora situaciones e información para los turnos siguientes.
- ✍ Realizar cargos a los folios de los huéspedes.
- ✍ Generar folios master para los grupos.
- ✍ Realizar reporte de discrepancia con ama de llaves.
- ✍ Responsable del manejo de caja chica.
- ✍ Chequear tarifas de cada folio.
- ✍ Cargar automáticamente tarifas mediante clave.
- ✍ Revisar folios pertenecientes a cada habitación.
- ✍ Contar llaves y folders.
- ✍ Confirmar los cargos realizados durante el día (fecha, número de cargo, nombre del cliente, número de habitación, valor neto y valor con impuestos).
- ✍ Verificar las formas de pago este correctamente realizadas, así como los vouchers de las tarjetas de crédito.
- ✍ Comparar el rack físico con el rack del sistema.
- ✍ Realizar correcciones de cargos en el sistema cuando es necesario.

- ✍ Revisar datos de cada cuenta como: nombre del huésped, empresa, RUC o C. I. y dirección.
- ✍ Imprimir reportes como: Informe diario de ventas, reporte de pagos, cargos por departamentos, control de forma de pago de huéspedes, facturas emitidas, listado de huéspedes Migración, listado de ingresos y salidas, reportes de teléfonos.

5.4.1.5 BOTONES

- ✍ Asistir con el equipaje a la entrada y salida del huésped.
- ✍ Reportar al recepcionista la cantidad de equipaje que trae el huésped.
- ✍ Distribuye el equipaje de los grupos.
- ✍ Realizar cambios de habitación a solicitud del recepcionista.
- ✍ Revisar habitaciones a solicitud del recepcionista.
- ✍ Supervisar a la salida del huésped el estado de la habitación.
- ✍ A la salida del huésped lo asiste con el equipaje, previamente verificará la cancelación de la cuenta y solicitará la llave de la habitación.
- ✍ Proporcionar información turística.
- ✍ Realizar compras para los huéspedes como medicinas, artículos de aseo, etc.
- ✍ Recibir en custodia paquetes para entregar a huéspedes y/o clientes de hotel.
- ✍ Localizar a huéspedes y clientes dentro del hotel.
- ✍ Ayudar con la seguridad del hotel, reportando la entrada de personas no gratas al hotel.
- ✍ Informar de los servicios que presta el hotel.
- ✍ Recibir y transmitir novedades de turnos anteriores y las suscitadas durante su jornada, de forma verbal y escrita.
- ✍ Dar información de los eventos que se estén llevando a cabo en el hotel y dirigen a los participantes.
- ✍ Repartir periódico a huéspedes.
- ✍ Receptar equipaje encargado por los huéspedes por un periodo determinado.
- ✍ Realizar la limpieza del lobby en la jornada nocturna.
- ✍ Realizar el servicio de room service por las noches y emitir su cargo.

Estrategias para la política g):

- ✍ Determinar y establecer el porcentaje de penalidad por No Show, por cada habitación la totalidad del valor de la noche que no llegó.
- ✍ Durante la reserva siempre pedir la forma de pago, si es en efectivo pedir el depósito de la primera noche por lo menos, esto garantizará en caso de No Show que el hotel no sufra pérdidas.
- ✍ Firmar convenios con las empresas emisoras de tarjetas de crédito para poder realizar cobros solo con el número de tarjeta y el código de seguridad, sin necesidad de la presencia física de la tarjeta y del socio; esto garantizará el cobro el No Show cuando el pago será con tarjeta de crédito.

Estrategias para la política h):

- ✍ Reunir información de cada puesto de trabajo y ordenar la misma de tal forma que los procedimientos queden sentados en una guía.
- ✍ Pedir autorización y apoyo a la Gerencia, ya que dichos manuales quedarán en el hotel y serán para su beneficio.

Estrategias para la política i):

- ✍ Contabilizar cuantas habitaciones tiene acceso de internet al mismo tiempo.
- ✍ Diagnosticar que tipo de plataforma se necesita para habilitar las habitaciones faltantes de internet.
- ✍ Cotizar plataformas y hacer un análisis de costos, pues el internet es un servicio agregado del hotel y está dentro del rubro que se cobra por la habitación.

Estrategias para la política j):

- ✍ Planificar los horarios del Departamento de Mantenimiento para tener siempre alguien en el turno de la noche, pues la ayuda del botones en muchos casos es insuficiente para atender las necesidades que se presenta en el hotel.

- ✍ No recargar personal de mantenimiento en el horario matutino, para poder distribuir equitativamente al personal en las tres jornadas: matutina, vespertina y nocturna; y así no tener que contratar personal adicional.
- ✍ Pedir la aprobación de Gerencia antes de reorganizar dichos horarios.

Estrategias para la política k):

- ✍ Evaluar el estado actual que tiene cada habitación, ya que algunas han sido ya remodeladas en parte y otras no.
- ✍ Eliminar completamente las camas de una plaza y media en las habitaciones que aun hay, y sustituirlas por camas de dos plazas.
- ✍ Clasificar las habitaciones por el tipo de daño; es decir por camas, muebles, tuberías, baños, pintura, etc; y bloquearlas para su reparación de igual forma, de acuerdo al daño.
- ✍ Cotizar cada reparación de cada daño, remodelación o cambio; y empezar por las que menos dinero demanden hasta poder presupuestar aquellas que más dinero demanden.

Estrategias para la política l):

- ✍ Cotizar cajas de seguridad para ubicarlas en la recepción al igual que las ya existentes.
- ✍ Tratar de recuperar aquellas cajas que han sido violentadas en casos que el huésped ha extraviado sus llaves, pues de 40 cajas de seguridad existentes solo 18 están funcionando, este número es insuficiente cuando el hotel está lleno.

Estrategias para la política m):

- ✍ Diagnosticar el estado general de las tuberías e instalaciones eléctricas y evaluar tiempo y costos de reparación.
- ✍ Usar al propio personal de mantenimiento del hotel dentro de su horario de trabajo para que realice los trabajos en días de ocupación baja, de esta manera el hotel solo pagará el costo de los materiales que se necesitan para las reparaciones.

Estrategias para la política n):

- ✍ Dada la dificultad y el costo monetario como temporal de sistema de calefacción, se pide adquirir mínimo unos 5 calefactores más, pues si bien en relación al número de habitaciones es pequeño, la demanda también lo es; pero tener solo uno si es completamente insuficiente.
- ✍ Cotizar calefactores de acuerdo al voltaje, duración y gasto energético que generen.

Estrategias para la política ñ):

- ✍ Diseñar un nuevo modelo del mueble de recepción, más cómodo, práctico, espaciosos y de acuerdo a las necesidades que el departamento demanda; y cambiarlo por el mueble que actual que se encuentra muy desgastado.
- ✍ Movilizar todos los instrumentos y materiales de Recepción a un lugar cercano y cómodo tanto para el personal como para los huéspedes, mientras duran los trabajos de remodelación.

Estrategias para la política o):

- ✍ Elaborar un horario fijo para el personal de Front Desk, dando prioridad de dos personas por turno los días de más ocupación del hotel como jueves y viernes.
- ✍ Informar al personal que esta base de cambios será susceptible a cambios de acuerdo a las necesidades del hotel, de tal manera que se pueden cambiar los días libre o la jornada; pues no siempre los mismos días el hotel tiene las mismas necesidades.
- ✍ Planificar con anterioridad dichos cambios, pues también se debe tener en cuenta las actividades que pudiera realizar el personal en sus días libres.

Estrategias para la política p):

- ✍ Llevar un control sistemático de las pérdidas y hallazgos en las habitaciones o en cualquier área del hotel, de acuerdo a la fecha, número de habitación y descripción del olvido.
- ✍ Asignar un lugar ya sea en el área de Front Desk o en las bodegas de botones para guardar los olvidos (dependiendo el tipo de olvido) donde tenga acceso siempre el recepcionista de turno.

- ✍ El recepcionista de turno es el encargado de entregar o receptor los olvidos o los hallazgos; en caso de ser un retiro siempre deberá pedir a la persona que va a llevar dicho artículo un documento de identidad para hacerle una fotocopia y adicional una firma, esto como constancia de que se entregó tal olvido.

Estrategias para la política q):

- ✍ Capacitar mínimo cada 6 meses a todo el personal del hotel.
- ✍ Realizar una lista de diferentes tipos de capacitación: motivacional, atención al cliente, idiomas, pero sobre todo de mejoramiento en la calidad del servicio.
- ✍ Coordinar con la Corporación Metropolitana de Turismo cursos de actualización sobre la ciudad, lugares turísticos e historia; dichos cursos son gratuitos.

Estrategias para la política r):

- ✍ Obtener información sobre la percepción de la calidad de servicio desde el punto de vista del huésped y desde el punto de vista del personal.
- ✍ Tomar acciones correctivas para cada caso.
- ✍ Mantener registros escritos de las deficiencias encontradas y de las correcciones que se toman.
- ✍ Pedir siempre al huésped que llene la hoja de comentario confidencial (comment card) que se encuentran en cada habitación.

Estrategias para la política s):

- ✍ Receptar el personal idóneo para cada área.
- ✍ Elaborar un perfil del personal, el mismo que se detalla a continuación:

5.4.2 PERFIL DEL PERSONAL PARA EL ÁREA DE FRONT DESK

5.4.2.1 PERFIL DEL PUESTO DE RECEPCIÓN

- ✍ Estudios universitarios en hotelería.
- ✍ Dominio de un segundo o tercer idioma.

- ✍ Conocimiento de programas básicos de computación e Internet y sistemas informáticos aplicados.
- ✍ Conocimientos de contabilidad y finanzas.
- ✍ Conocimientos de planificación y organización.
- ✍ Excelente manejo de personal.
- ✍ Rapidez en la toma de decisiones.
- ✍ Facilidad de palabra.
- ✍ Poseer conocimientos de computación y digitación.
- ✍ Poseer conocimientos turísticos.

Habilidades

- ✍ Lectura y escritura clara para la elaboración de informes gerenciales.
- ✍ Memoria de corto y largo plazo.
- ✍ Rapidez en solución de problemas, principalmente relacionados a la atención al cliente.

Actitudes

- ✍ Confiable.
- ✍ Democrático.
- ✍ Equilibrado emocionalmente.
- ✍ Previsor.
- ✍ Innovador.
- ✍ Razonador con datos.
- ✍ Amable.
- ✍ Cortés.

Imagen Profesional

- ✍ La imagen del auténtico profesional se compone de tres partes:
- ✍ Presencia impecable.
- ✍ Comportamiento correcto.
- ✍ Conocimientos profesionales.

Presencia Impecable

La presencia personal se basa especialmente en la higiene y en llevar un uniforme impecable, uso del name tag, dientes limpios, cabello bien cuidado, empleo de desodorantes y perfumes discretos.

Mujeres

- ✍ Cabello limpio y recogido o bien arreglado.
- ✍ Maquillaje discreto.
- ✍ Aretes cortos.
- ✍ Uñas arregladas.
- ✍ Zapatos limpios.
- ✍ No usar moños o lasos que no vayan acorde con el uniforme.

Caballeros

- ✍ Pelo corto.
- ✍ No se permite bigote, patillas, barba o aretes.
- ✍ Uñas cortas y limpias.
- ✍ Zapatos limpios.

Comportamiento Correcto

- ✍ Significa el ser atentos, amables y mantener sobre todo una actitud positiva ante el trabajo y el cliente.
- ✍ La postura, una mirada, un gesto pueden ser mas elocuentes que todo un discurso, unos brazos cruzados o una mirada ausente indican claramente despreocupación o indiferencia ante el cliente.

Comportamiento positivo

- ✍ Amabilidad y cortesía.
- ✍ Atención rápida.
- ✍ Escuchar con atención.
- ✍ Tono de voz amable.
- ✍ Atención personalizada.
- ✍ Dar todas las explicaciones que sean necesarias.
- ✍ Sobre todo sonreír al cliente.

Errores de comportamiento

- ✍ Atender al cliente sentado.
- ✍ No saludar.
- ✍ Posturas indolentes o cansadas.
- ✍ Agrupamientos de personal.
- ✍ El fumar, masticar chicle, comer o beber alimentos.
- ✍ Arreglarse en público.

Todos estos fallos pueden evitarse ya que causan un mal efecto en el huésped, unos por ser mas frecuentes que otros, pero que se puede evitar si se pone un poco de interés.

Conocimientos profesionales

Es importante que el personal de recepción tenga conocimientos profundos de las funciones que desempeña, las técnicas y procedimientos para su realización, así como de la empresa a la cual representa y cual es su competencia.

- ✍ Conocimiento de la empresa básicamente, nombres y cargos de sus altos ejecutivos y jefes de áreas, organigrama de recepción y sus relaciones funcionales con otros departamentos.
- ✍ Conocer la organización y distribución del trabajo (job description).
- ✍ Conocimiento y control de los elementos materiales necesarios: dotaciones de impresos (de uso interno y para clientes), documentos y materiales.
- ✍ Conocer quien o quienes son su competencia, ubicación precios, categoría, servicios que prestan, etc.

5.4.2.2 PERFIL DEL PUESTO DE BOTONES

El perfil del personal de botones debe reunir ciertos requerimientos importantes para cubrir esta posición:

Presentación personal impecable

El aseo personal y sobre todo su uniforme deben ser impecables puesto que el contacto con el huésped es permanente.

Buena educación

Para el desempeño de su trabajo es fundamental la cortesía, la amabilidad, puntualidad, honradez y buenas relaciones de trabajo con sus compañeros.

Capacitación personal

Dentro de la capacitación profesional tomaremos en cuenta ciertos parámetros en el que el botones debe enmarcarse.

- Capacitación en calidad del servicio.
- Conocer físicamente todas las áreas del hotel.
- Productos, servicios y beneficios que ofrece el hotel.
- Información turística.
- Eventos que se realizan en el hotel y en la ciudad.

Presencia Impecable

La presencia personal se basa especialmente en la higiene y en llevar un uniforme impecable, uso del name tag, dientes limpios, cabello bien cuidado, empleo de desodorantes y perfumes discretos.

- Cabello corto.
- No se permite bigote, patillas, barba o aretes.
- Uñas cortas y limpias.
- Zapatos limpios.
- Uniforme impecable

Características importantes

- ✍ **Contacto visual inmediato.-** El personal de botones debe establecer un contacto visual con el huésped tan pronto como este ingrese al hotel. Al establecer este contacto al instante se comunica el deseo de servicio, dando al huésped la atención íntegra.

- ✍ **Postura alerta.-** La postura correcta es un rasgo importante de un buen botones. La postura debe ser, relajada pero alerta, con la cabeza levantada totalmente, y la mirada no debe estar fija en el suelo no perdida en el espacio. El personal debe evitar la postura desgarbada, dejar caer los hombros o encorvar la espalda. La actitud debe indicar presteza no distracción.

- ✍ **Sonrisa cálida.-** La sonrisa es como una parte esencial del uniforme. Una sonrisa personal comunica e inspira afinidad, respeto y bienestar.

- ✍ **Capacidad de responder.-** Cada respuesta a una pregunta o a una necesidad debe ser pronta, segura y eficiente. Las acciones deben comunicar capacidad y entusiasmo, pero no prisa. Sobre todo, el personal de botones debe responder con presteza ante una petición o cuando se hace patente una necesidad.

- ✍ **Toque personal.-** Los botones deben llamar a los huéspedes por su apellido, especialmente cuando los escolta a la habitación. Todo el personal de botones debe esforzarse para recordar los apellidos de los huéspedes y utilizarlos cuando se presente la ocasión. Cuando el empleado llama por su apellido al cliente añade un toque personal al servicio del hotel y lo hace sentir importante.

Estrategias para la política t):

- ✍ Premiar al empleado del mes de acuerdo al número de comments cards favorables que tenga cada empleado del departamento.

- ✍ Realizar una mención de honor dentro del departamento y además entregar una bonificación económica que incentive el mejoramiento constante.
- ✍ Celebrar los cumpleaños de cada uno de los empleados del área con una pequeña reunión de todos quienes conforman el departamento.

5.5 SISTEMAS DE CALIDAD

Como parte de la propuesta de mejoramiento se ha diseñado un sistema de calidad, a través del cual el hotel se asegurará de la eficacia de los procesos y sus resultados.

Dicho sistema de calidad deberá ser revisado, evaluado, corregido y aumentado anualmente y dependiendo de las necesidades actuales que mantenga el hotel:

- ✍ Elaboración de un manual tanto de procedimientos como de calidad, en el que se detallen qué, quién y cómo debe desarrollarse tal actividad; con el fin de mejorar el servicio y tener clientes satisfechos todo el tiempo.
- ✍ Planificación de actividades que aseguren el cumplimiento de labores y la optimización de tiempo invertido en dar un servicio de calidad; se debe incluir controles, evaluaciones y verificaciones de los procesos y de los responsables de cada actividad.
- ✍ Auditorías internas de calidad que permitan evaluar periódicamente la eficacia de los servicios prestados. Para ayudar a estas auditorías se utilizará al “cliente fantasma” es decir una persona externa que finja ser huésped y que compruebe que tipo de servicio se está prestando en general a los clientes en cualquier momento. El resultado debe ir en un informe, para luego crear un plan que permita la mejora y corrección de errores.

Estos documentos son la evidencia de la existencia de un sistema de calidad, de su funcionamiento y de que los resultados están de acuerdo a las normas establecidas.

- ✍ La relación entre departamentos se logrará mediante la comunicación verbal y escrita de funciones y responsabilidades asignadas a cada departamento y donde se identificará su relación con los otros departamentos.

Se planificará reuniones periódicas entre departamentos con el fin de coordinar el trabajo de cada departamento, prever y evitar confusiones.

- ✍ Publicidad y promoción de los servicios, para ellos se debe contar con un sistema de gestión de ventas y reservas de forma computarizada. El material publicitado que se cree para este fin debe ser claro y real, no vender falsas expectativas o servicios superiores a los que realmente el hotel puede ofrecer.
- ✍ Manejo de condiciones adversas a la calidad, donde se registre los problemas varios así como sus soluciones inmediatas y las acciones preventivas y correctivas para cada adversidad.
- ✍ Gestión de seguridad, que garantice el nivel máximo de seguridad tanto interno como externo. Para el caso externo se debe poner énfasis en la carga y descarga de equipajes, como en el cuidado de los vehículos ubicados en los parqueaderos propiedad del hotel y que obviamente pertenecen a los clientes tanto externo como interno.

Para la seguridad interior se aplicará ciertas **normas** que contemplen:

- ✍ Limitación del acceso a terceras personas que no sean huéspedes o clientes, sobre todo en horario nocturno, para lo cual a cada cliente se entregará una tarjeta de identificación con la tendrá vía libre a las

instalaciones del hotel si tener que pasar por algún error o confusión con gente extraña al hotel.

- ✍ Placas aparte del uniforme, que identifiquen a todo el personal del hotel.
- ✍ Control de llaves de habitaciones, teniendo solo una por habitación para los clientes, bajo la custodia de recepción; y las llaves maestras bajo la custodia de ama de llaves.
- ✍ Informar a los huéspedes o clientes sobre medidas de seguridad, planes de emergencia y sistemas de evacuación, con las que cuente el establecimiento.
- ✍ Capacitar al personal sobre técnicas de primeros auxilios, plan de emergencia y evacuación. Coordinar con los bomberos un simulacro y tomar e tiempo que lleva la evacuación.
- ✍ Salidas de emergencia visibles, señalizadas y de fácil acceso para cliente interno y externo.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- ✍ El Hotel Tambo Real es un establecimiento hotelero de 4 estrellas, que durante varios años ha prestado servicios de hospedaje, alimentación y eventos de diferentes características, pero que a pesar de su trayectoria muchos clientes no regresan al hotel por el servicio que han recibido durante su estadía y la poca satisfacción que se han llevado.
- ✍ El Hotel Tambo Real presenta un buen número de fortalezas y oportunidades, pero a su vez, también presenta gran número de debilidades y amenazas, las cuales no permiten brindar un servicio de excelencia a los huéspedes, quienes cada día son más exigentes en un mercado competitivo.
- ✍ A pesar del posicionamiento que ha logrado el Hotel Tambo Real, su crecimiento se ha visto mermado por problemas de carácter interno, no solo en la parte administrativa, sino también en la parte operativa, ya que parte del personal desconoce o ha olvidado dar un servicio de calidad a sus clientes, provocando malestar y quejas continuas.
- ✍ Los procedimientos de la empresa en el área de Front Desk no son modernos, rápidos ni eficaces; lo que en ocasiones provoca doble esfuerzo, reprocesos e inclusive quejas de clientes por la demora o hasta incumplimiento de los servicios a los que acceden.

- ✍ La falta de liderazgo departamental unido al poco compromiso del personal no ha permitido una ejecución clara y eficiente de los trámites, limitando la coordinación entre los diferentes departamentos.
- ✍ Es evidente la falta de motivación de todo el personal dentro del hotel, lo cual obviamente provoca falta de atención e interés en sus labores diarias, situación que concluye en atención no óptima al cliente en varias ocasiones.
- ✍ Al conocer los fundamentos de calidad, se genera una idea más clara acerca de la implementación de sistemas de calidad.
- ✍ La aplicación de esta propuesta en el Hotel Tambo Real, será beneficiosa no solo para el área de Front Desk, sino en general para todo el hotel, ya que el resultado será mejorar significativamente la calidad en el servicio, y por tanto la satisfacción del cliente, como consecuencia habrá aumento de ventas e ingresos para la empresa y sus empleados.
- ✍ La imagen que el hotel está proyectando puede aún mejorar, si se aplican los procesos anteriormente señalados, incrementando el nivel de satisfacción tanto del cliente externo e interno, así como de los accionistas de la empresa.

6.2 Recomendaciones

- ✍ Se recomienda a la administración del Hotel Tambo Real el apoyo necesario a las áreas productivas, escuchando sugerencias del personal que tiene contacto directo con el cliente, para mejorar la atención y la calidad del servicio, y así alcanzar el éxito empresarial.

- ✍ Es importante que la administración invierta en publicidad, promociones y canjes en medios escritos, radio y televisión; pues así se dará a conocer más el hotel y las ventas paulatinamente aumentarán.
- ✍ Diseñar manuales de procedimientos, reglamentos laborales internos actualizados, para entregar al personal y mantener una evaluación constante del cumplimiento de estos.
- ✍ Adquirir un programa hotelero garantizado como Fidelio, que brinde seguridad en todos los procesos que se efectúen; las actualizaciones deben ser constantes, pero sobre todo tratar de mejorar el sistema actual.
- ✍ La capacitación y motivación del recurso humano deberá ser continua, para lo cual se elaborará un plan de capacitación acorde a las necesidades institucionales y las potencialidades individuales.
- ✍ Implementar un buzón de sugerencias con el respectivo cuestionario, que ayude a evaluar la satisfacción de los clientes en las áreas de mayor importancia.
- ✍ Mejorar el proceso de selección y contratación del personal de la empresa con la finalidad de contratar el personal idóneo que cada área requiere.
- ✍ Entender que este proceso de mejoramiento es el cimiento para lograr un crecimiento continuo, y que de su aplicación depende incrementar los ingresos, lograr la satisfacción de los clientes y obtener su fidelidad al volver a usar o recomendar nuestros servicios.

GLOSARIO

- ✍ **Amenities:** Pequeños artículos de aseo personal que se colocan en los cuartos de baño de los hoteles.
- ✍ **Bell boy:** Botones.
- ✍ **Business Center:** Espacio común habilitado para personas de negocios en un hotel, con equipamiento de oficina y medios telemáticos adecuados para poder trabajar. Suele contar con varios puestos informáticos.
- ✍ **Check – In:** Proceso de registro en un hotel.
- ✍ **Check – Out:** Proceso de salida de un establecimiento hotelero con la correspondiente liquidación de la cuenta de gastos.
- ✍ **Comment Card:** Tarjeta de comentarios, quejas o sugerencias que deja el huésped al salir del establecimiento hotelero.
- ✍ **Departamento de Lost & Found:** Área de un hotel que archiva todos los olvidos y los hallazgos reportados en cualquier lugar de la instalaciones hotelera.
- ✍ **Forecast:** Pronóstico de ocupación de habitaciones para un período de tiempo específico.
- ✍ **Front Desk:** Área de recepción de un establecimiento hotelero.
- ✍ **King Size:** Término utilizado en hotelería para describir a camas de ancho superior a 1.50 m.
- ✍ **No Show:** Pasajero que hizo su reserva, pero sin embargo no se registró en el hotel.
- ✍ **Queen Size:** Término utilizado en hotelería para describir a camas de ancho superior a 1.20 y hasta 1.50 m.
- ✍ **Rack:** Panel o casillero donde están representadas todas las habitaciones del hotel y que sirve para controlar permanentemente el estado de las mismas (libre, ocupada, bloqueada, etc).
- ✍ **Rack Rate:** Tarifa más alta ofrecida por un hotel.
- ✍ **Room Service:** Servicio de comidas a la habitación.
- ✍ **Rooming List:** Lista de pasajeros que se van a hospedar en el hotel.
- ✍ **Walk In:** Pasajero que solicita una habitación sin haber echo reservación.
- ✍ **Wi – Fi:** Sistema de internet inalámbrico.

BIBLIOGRAFIA

- 📖 SALVADOR Lara, Jorge. Memorias del Ñaupa Quito. Editorial Norma. Quito. 2002
- 📖 OÑA Villareal, Humberto. Fechas Históricas y Nombres Notables del Ecuador. Editorial Planeta. Quito. 1982. Cuarta Edición
- 📖 JURAN, Joseph, GRYNA, Frank. Planificación y Análisis de la Calidad. Editorial Reverté S.A. España. 1991
- 📖 VOEHL, Jackson. ISO 9000 – Guía de Instrumentación para Pequeñas y Medianas Empresas.
- 📖 GUTIERREZ, Mario. Administrar para la Calidad. Editorial Limusa. Quito. 1989. Segunda Edición
- 📖 JURAN, Joseph, GRYNA, Frank. Manual de Control de Calidad. Editorial McGraw Hill. España. 1990
- 📖 STANTON, William. Fundamentos de Marketing. Editorial McGraw Hill. México. 1993. Segunda Edición
- 📖 CANTU, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Editorial McGraw Hill. España. 1998
- 📖 MINISTERIO DE TURISMO. Catastro de Establecimientos. Ecuador. Provincia Pichincha
- 📖 MINISTERIO DE TURISMO. Ley de Turismo

 <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

 <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-total/calidad-total.shtml>

 <http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>

ANEXOS

ANEXO 1

SALIDA DE HUESPEDES <CHECK-OUT> 11:54:44 am

No. HAB. : 301 HUESPED : SALAZAR LAURA

Consulta Folio
Reporte Folio
% Descuento Habit.
Pago Cuenta
Salir

SALDO DE CUENTA : 220.82

INGRESO DE PAGOS POR HABITACION 11:56:15 am

VALOR A CANCELAR - S/. 220.82

DCTO. No. : 66,855 DETALLE : CANCELACION FACTURA No. :

CODIGO	NOMBRE	VALOR	OK

FORMAS DE PAGO

- AMERICAN EXPRESS
- CARTA DE COBRO
- CHEQUE
- CREDITO A EMPLEADO
- DINERS CLUB
- EFECTIVO
- FILANCARD
- MAESTRO

PRESIONE <Esc>

TOTAL : 0.00

Sistema De Recepcion 12:27:24 pm

Mantenimiento Reservas **Recepción** Caja Auditoría Reportes Salir

Ingresos <CHECK-IN>
 Salidas <CHECK-OUT>
 Consultas
 Información General
 Cambio de Estado Habitaciones
 Cambio de Habitación y/o Tarifa
 Creación Factura Adicional
 Impresión Tarjeta de Registro
 Cambio Fecha Salida
Cambio Información Huésped
 Ingresos y Salidas

CAMBIO DE DATOS CLIENTE

No. HAB. : 502 HUESPED : CIFUENTES ALEX
 NOMBRE : CIFUENTES ALEX
 EMPRESA : TOP MEDICAL ECUADOR S.A.
 R.U.C. : 1791902564001
 DIRECCION : AV AMAZONAS 44-30 Y VILLALENGUA

INGRESO DE CARGOS POR HABITACION 12:29:32 pm

No. HAB. : 502 HUESPED : CIFUENTES ALEX

CENTRO DE CONSUMO :

CENTROS DE CONSUMO

BANQUETES
 CAFETERIA
 FAX
 HABITACIONES
 INTERNET
 LAVANDERIA
 LOBBY BAR
 MINI - BAR

INGRESO DE CARGOS POR HABITACION 12:30:40 pm

No. HAB. : 502 HUESPED : CIFUENTES ALEX

CENTRO DE CONSUMO : CAFE CAFETERIA FACTURA No. : 0000000

CODIGO	NOMBRE	VALOR	OK
		0.00	S

SUB-GRUPOS

ALIMENTOS
 ALIMENTOS
 ALIMENTOS
 ALIMENTOS
 ALIMENTOS
 ALIMENTOS
 BEBIDAS
 BEBIDAS

PRESIONE <Esc>

SUB_TOTAL : 0.00 IMPUESTOS : 0.00 TOTAL : 0.00

INGRESO DE PAGOS POR HABITACION 12:45:46 pm

No. HAB. : **303** HUESPED : **CONSEJO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESC**

DCTO. No. : **5789** DETALLE : **ABON HABIT 5789**

CODIGO	NOMBRE	VALOR	OK
		0.00	S

PRESIONE <Esc> PARA TERMINAR

TOTAL : **0.00**

Sistema De Recepcion 12:48:37 pm

Mantenimiento | Reservas | **Recepción** | Caja | Auditoría | Reportes | Salir

Ingresos Cargos x Habitación
 Cargo Habitaciones a Folios
 Ingresos de Pagos
Corrección de Errores ▶

Folio
 Edici **Aumentos \ Disminuciones** ▶
 Impre

Cierr **Cargo/Descargo del Folio**
 Carte **Cargo/Descargo de Sub-grupos**
 Cargos **Contado Cafetería** ▶

HOTEL TAMBO REAL
 AUTOR : Departamento de Computación
 HIJO DE KARINA -----> JHONATAM ARELLANO
 12

CORRECCION DE ERRORES - CARGOS/DESCARGOS DEL FOLIO 12:49:42 pm

No. HAB. : **502** HUESPED : **CIFUENTES ALEX**

NUMERO DE CORRECCION : **6,374**

CORRECCION DE CARGOS

DETALLE	AUMENTO	DISMINUCION
CORREC FACT 000000	0.00	0.00



ANEXO 2





ANEXO 3



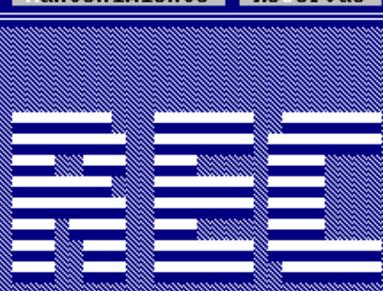
INGRESO DE HUESPEDES <CHECK-IN> 11:52:11 am

No. HAB. : 503 FECHA : 2008/01/08 HORA : 11:51

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">ABAD GALO</td> <td style="width: 50%;">ECUADOR</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Apellidos/Nombre</td> <td style="text-align: center;">Nacionalidad</td> </tr> <tr> <td>AV. RAUL CLEMENTE HUERTA LAS E</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Dirección</td> <td style="text-align: center;">Teléfono</td> </tr> <tr> <td>GUAYAQUIL ECUADOR</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Ciudad</td> <td style="text-align: center;">País</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Est. Civil</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Profesión</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Compañía</td> </tr> <tr> <td>0990001340001</td> <td>NINGUNA</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">No. Cédula/Pasaporte</td> <td style="text-align: center;">Agencia de Viajes</td> </tr> <tr> <td>GUAYAQUIL</td> <td>QUITO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Procedencia</td> <td style="text-align: center;">Destino</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Fec. Sal.</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">2008/01/08</td> </tr> </table>	ABAD GALO	ECUADOR	Apellidos/Nombre	Nacionalidad	AV. RAUL CLEMENTE HUERTA LAS E		Dirección	Teléfono	GUAYAQUIL ECUADOR		Ciudad	País		Est. Civil		Profesión		Compañía	0990001340001	NINGUNA	No. Cédula/Pasaporte	Agencia de Viajes	GUAYAQUIL	QUITO	Procedencia	Destino		Fec. Sal.		2008/01/08	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>T/HAB. : DOBLE</td> </tr> <tr> <td>TAR. : COMPLEMENTARIA</td> </tr> <tr> <td>VALOR : \$ 0</td> </tr> <tr> <td>No. FOLI : 66,884</td> </tr> <tr> <td>No. PER. 2 Nin<6 : 0 Nin>6 : 0</td> </tr> <tr> <td>Forma de Pago:</td> </tr> <tr> <td><E>fectivo : </td> </tr> <tr> <td><C>arta de Cobro > X</td> </tr> <tr> <td><U>oucher : </td> </tr> </table>	T/HAB. : DOBLE	TAR. : COMPLEMENTARIA	VALOR : \$ 0	No. FOLI : 66,884	No. PER. 2 Nin<6 : 0 Nin>6 : 0	Forma de Pago:	<E>fectivo :	<C>arta de Cobro > X	<U>oucher :
ABAD GALO	ECUADOR																																							
Apellidos/Nombre	Nacionalidad																																							
AV. RAUL CLEMENTE HUERTA LAS E																																								
Dirección	Teléfono																																							
GUAYAQUIL ECUADOR																																								
Ciudad	País																																							
	Est. Civil																																							
	Profesión																																							
	Compañía																																							
0990001340001	NINGUNA																																							
No. Cédula/Pasaporte	Agencia de Viajes																																							
GUAYAQUIL	QUITO																																							
Procedencia	Destino																																							
	Fec. Sal.																																							
	2008/01/08																																							
T/HAB. : DOBLE																																								
TAR. : COMPLEMENTARIA																																								
VALOR : \$ 0																																								
No. FOLI : 66,884																																								
No. PER. 2 Nin<6 : 0 Nin>6 : 0																																								
Forma de Pago:																																								
<E>fectivo :																																								
<C>arta de Cobro > X																																								
<U>oucher :																																								

Sistema De Recepcion 12:03:10 pm

Mantenimiento | Reservas | **Recepción** | Caja | Auditoría | Reportes | Salir



Ingresos <CHECK-IN>
Salidas <CHECK-OUT>

Consultas ▶

- Informaci
- Cambio de
- Cambio de
- Creación
- Impresión
- Cambio de
- Cambio In
- Ingresos

- Huéspedes Actuales
- Huésped en Habitación
- Habitaciones Libres
- Salidas Previstas ▶
- Polio de Huésped
- Históricos** ▶
- Huéspedes Alfab
- Huéspedes con T

Estadías Anteriores

Facturas Emitidas



HOTEL TAMBO REAL
 AUTOR : Departamento de Computación
 HIJO DE KARINA -----> JHOMATAN ARELLANO
 12

Sistema De Recepcion 12:05:18 pm

Mantenimiento | Reservas | **Recepción** | Caja | Auditoría | Reportes | Salir



Ingresos <CHECK-IN>
Salidas <CHECK-OUT>

Consultas

Información General ▶

Cambio de Estado Habitaciones ▶

- Camb
- Crea
- Impr
- Camb
- Camb
- Ingresos y Salidas

De Limpieza a Lista

De Libre a Mantenimiento

De Mantenimiento a Libre



HOTEL TAMBO REAL
 AUTOR : Departamento de Computación
 HIJO DE KARINA -----> JHOMATAN ARELLANO
 12

CAMBIO DE HABITACION Y/O TARIFA 12:08:22 pm

EN No. HAB. : 303 HUESPED : CONSEJO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESC

ANTERIOR	ACTUAL
No. HAB. : 303	No. HAB. : 302
TIPO HAB. : SENCILLA	TIPO HAB. : SENCILLA
TIPO TAR. : COMPLEMENTARIA	TIPO TAR. : COMPLEMENTARIA
No. PER. : 1	No. PER. : 1
CAMA ADI. : 0	CAMA ADI. : 0
TOTAL : S/. 0	TOTAL : \$ 0

INGRESE OBSERVACIONES

Sistema De Recepcion 12:13:33 pm

Mantenimiento Reservas **Recepción** Caja Auditoría Reportes Salir

- Ingresos <CHECK-IN>
- Salidas <CHECK-OUT>
- Consultas
- Información General
- Cambio de Estado Habitaciones
- Cambio de Habitación y/o Tarifa
- Creación Factura Adicional
- Impresión Tarjeta de Registro**
- Cambio Fecha Salida
- Cambio Información Huésped

IMPRESION TARJETA DE REGISTRO

Histórico de Huéspedes

ACOSTA FRECIA
ACOSTA GIOVANNY
ACOSTA GISEL
ACOSTA JOHNY
ACOSTA NICOLAS
ACOSTA/MORALES