

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CALIDAD: HOTEL CABAÑAS  
BALANDRA**

**PAUL ANDRADE H.**

**PAUL LOOR A.**

**Tesis de grado presentada como requisito para la  
obtención del título de Ingeniería Industrial**

**Quito, Octubre del 2004**

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Ciencias e Ingeniería**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CALIDAD: HOTEL CABAÑAS  
BALANDRA**

**Paul Andrade H.  
Paul Loor A.**

Ximena Córdova, Ph.D.  
Directora de la Tesis y  
Miembro del Comité de Tesis \_\_\_\_\_

Andrés Batallas, M.S.  
Miembro del Comité de Tesis \_\_\_\_\_

Ángel Villablanca, M.S.  
Miembro del Comité de Tesis \_\_\_\_\_

Fernando Romo, M.S.  
Decano del Colegio Politécnico \_\_\_\_\_

**Quito, octubre del 2004**

© Derechos de autor  
Paul Sebastián Andrade Herrera  
Paul Alejandro Loor Argandoña  
2004

## **AGRADECIMIENTO**

A los profesores de la Universidad San Francisco de Quito, al personal del hotel “Cabañas Balandra, y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con la realización de este proyecto.

## RESUMEN

El Sistema de Calidad a desarrollarse para el Hotel Cabañas Balandra consta principalmente de tres partes: la medición de los niveles de satisfacción de los clientes del hotel, la identificación y reducción de los principales costos de calidad del hotel, y la aplicación de normas de calidad para el hotel.

Primeramente se aplica un número determinado de encuestas a los clientes actuales del hotel con el propósito de identificar aquellas áreas que presenten bajos niveles en cuanto a la satisfacción y expectativas de los clientes se refiere. Una vez identificadas estas áreas, se puede trabajar en su mejoramiento, ya sea estableciendo normas de calidad que eviten que se generen dichos errores, o mejorando los procesos del hotel en sí.

A continuación se identifican los principales costos de calidad del hotel mediante un análisis de Pareto, y se establecen metodologías para su reducción haciendo uso de distintas herramientas de ingeniería industrial, como lo es la Investigación de Operaciones, Teorías de Mantenimiento, Probabilidad, Manejo de Inventario, entre otras.

Finalmente, se establecen guías, políticas, estándares e índices de calidad para todo el hotel, de tal manera que se normalice la función de cada empleado del hotel, se eviten errores en cada proceso, y se pueda llevar a cabo una medición y control de su desempeño constantemente, y de esta manera entrar en un proceso de mejoramiento continuo.

## **ABSTRACT**

The Quality System that is going to be developed for Hotel Cabañas Balandra consists mainly of three parts: measurement of the hotel's clients satisfaction levels, identification and reduction of the hotel's principal quality costs, and the application of quality norms for the entire hotel.

First, a determined number of surveys is applied to the current clients of the hotel with the purpose of identifying those areas that present low levels in satisfaction and expectative from its clients. Once identified these areas, improvement can be achieved, whether it is establishing quality norms that prevent the generation of such unwanted errors, or improving the hotel's processes themselves.

Next, the main quality costs of the hotel are identified by means of a Pareto analysis, and methodologies are established for its reduction using different types of industrial engineering tools such as Operations Research, Maintenance Theories, Probability, Inventory Management, among others.

Finally, quality guides, policies, standards and indexes are established for the entire hotel, and in that way every employee's function is permanently normalized, possible errors in each process can be avoided, and a continuous measurement and control can be taken from each employee's performance. By this way the hotel can participate in a continuous measurement process.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL HOTEL CABAÑAS BALANDRA</b>	<b>1</b>
<b>FUNCIONAMIENTO ACTUAL DEL HOTEL</b>	<b>2</b>
Visión	2
Misión	2
Estructura Organizativa	2
<b>NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>4</b>
<b>PLANIFICACION DE LA CALIDAD</b>	<b>4</b>
Cubrimiento	4
El Cliente y la Calidad Hotelera	4
Clasificaciones Internacionales En Hoteleria	6
Otros sistemas clasificación	8
Armonización de la clasificación y categorización	8
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>10</b>
Desarrollo del Cuestionario	10
Aplicación del cuestionario	11
Formato de la Encuesta	13
Evaluación de las Encuestas	14
<b>CAPITULO IV</b>	<b>17</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DEL HOTEL CABAÑAS BALANDRA</b>	<b>17</b>
<b>FLUJOGRAMAS DE PROCESOS ACTUALES</b>	<b>20</b>
<b>CAPITULO V</b>	<b>25</b>
<b>COSTOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD</b>	<b>25</b>
Definición de Costos de Calidad	25
Importancia de Medir los Costos de Calidad	25
Clasificación de los costos relacionados con la calidad	26
Costos de conformidad	26
Costos de No Conformidad	26
Reducción de los costos de calidad	26

<b>IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN EL HOTEL CABAÑAS BALANDRA</b>	<b>26</b>
Costos de Calidad del Hotel	27
<b>ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE CALIDAD DEL HOTEL</b>	<b>30</b>
<b>COSTOS POR SUBUTILIZACIÓN DE HABITACIONES</b>	<b>32</b>
Descripción del problema	32
Costos por subutilización US\$	34
Identificación del problema	34
Planteamiento del problema	35
Cálculos de Oferta de habitaciones y Demanda de habitaciones por grupo de personas	35
Oferta de Habitaciones	36
Demanda de habitaciones	36
Resolución del problema	38
Interpretación de los resultados: Plan de Ocupación	39
Análisis de Sensibilidad del Plan de Ocupación	40
<b>COSTOS POR ERRORES DE BOOKING</b>	<b>42</b>
Procedimiento	42
Porcentaje de Ocupación	43
Habitaciones a reservarse diariamente	44
<b>COSTOS POR MANTENIMIENTO</b>	<b>46</b>
Condición actual del mantenimiento en el Hotel	46
Registro propuesto para mantenimiento	46
Plan propuesto de Mantenimiento	47
<b>CREACIÓN DE LA BASE DE DATOS DE CLIENTES FRECUENTES (BDCF)</b>	<b>50</b>
<b>PLAN DE INVENTARIO</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>55</b>
<b>POLÍTICAS GENERALES DE CALIDAD DEL HOTEL</b>	<b>55</b>
<b>GUÍAS DE CALIDAD</b>	<b>56</b>
<b>ESTÁNDARES DE CALIDAD</b>	<b>62</b>
<b>INDICADORES DE CALIDAD</b>	<b>65</b>
<b>FLUJOGRAMAS DE PROCESOS MEJORADOS</b>	<b>68</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Organigrama del holtel Cabañas Balandra 1	2
Figura 2:	Capacidad de Respuesta 1	14
Figura 3	Capacidad de Respuesta 2	14
Figura 4:	Atención 1	15
Figura 5:	Seguridad 1	15
Figura 6:	Infraestructura 1	16
Figura 7:	Flujograma de Proceso de Restaurante1	21
Figura 8:	Flujograma de Proceso de Room-Service1	22
Figura 9:	Flujograma de Proceso de Check-in 1	23
Figura 10:	Flujograma de Proceso de Check-out 1	24
Figura 11:	Flujograma de Proceso de Reservaciones 1	25
Figura 12:	Gráfico de Pareto	31
Figura 13:	Frecuencia de Clientes Walk-in y con Reserva	44
Figura 14:	Flugrama Mejorado de Proceso de Restaurante	69
Figura 15:	Flugrama Mejorado de Proceso de Room-Service	71
Figura 16:	Flugrama Mejorado de Proceso de Check-in	73
Figura 17:	Flugrama Mejorado de Proceso de Check-out	75
Figura 18:	Flugrama Mejorado de Proceso de Reservaciones	77
Tabla 1:	Análisis de Pareto-Costos de Calidad	31
Tabla 2:	Tipos de Habitación	32
Tabla 3:	Número de Personas por habitación y Precio	33
Tabla 4:	Costos por Subutilización por habitación	35
Tabla 5:	Costos por Subutilización por habitación 2	35
Tabla 6:	Oferta de Habitaciones	36
Tabla 7:	Demanda de Habitaciones	38
Tabla 8:	Demanda de Habitaciones 2	38
Tabla 9:	Costo de oportunidad	39
Tabla 10:	Ocupación habitaciones Enero-Febrero 2004	43
Tabla 11:	Porcentaje de Ocupación	44
Tabla 12:	Habitaciones Disponibles Diariamente	44
Tabla 13:	Habitaciones Disponibles Diariamente 2	45

Tabla 14:	Distribución de las Reservasiones	45
Tabla 14	Inventario	54
Tabla 15:	Inventario 2	54

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, Manta tiene una gran acogida de turistas que visitan esta ciudad no solo por disfrutar de las bondades de la playa sino también para que ejecutivos realicen negocios, por lo que la demanda de habitaciones está creciendo y cada vez hay más hoteles que se instalan en la ciudad, y el Hotel Cabañas Balandra debe destacarse brindando la excelencia en sus servicios para captar clientes y retenerlos.

La necesidad de mejorar los servicios se hace imprescindible en cuanto la ciudad está creciendo económicamente y vienen más visitantes que desean recibir los mejores servicios, es ahí donde el Hotel Cabañas Balandra debe destacarse, ofreciendo una gama de servicios para que el cliente se sienta satisfecho de estar en el hotel.

Se debe tener altos estándares de calidad que garanticen una ventaja competitiva, de modo que a la competencia le resulte difícil tratar de imitar al hotel, y de esa manera maximizar las ganancias, y de la misma manera reducir los costos sin que influyan en la calidad de servicio.

El Hotel Cabañas Balandra está comprometido en mejorar sus servicios, de esta manera se ha creado una misión y una visión en donde lo principal es satisfacer a los clientes, sin que esto signifique elevar los costos, sino al contrario disminuirlos, y que todo el personal esté comprometido en cumplir con estos objetivos, y que el cliente perciba valor en el servicio otorgado.

Para medir la satisfacción del cliente es necesario diseñar una encuesta que mida la seguridad, confiabilidad, que tal se encuentra a las instalaciones, la presentación del personal, la empatía, para obtener datos de las cosas en que se puede mejorar, y cuáles se deben mantener; esto es algo que se lo debe hacer constantemente, de forma que ayude a que se genere un mejoramiento continuo a lo largo del tiempo.

De igual manera hay que mejorar los procesos, para que sean eficientes y tener un desperdicio muy bajo, y evitar los reprocesos, que son costos que se los pueden evitar, logrando que el tiempo de atención en los procesos mejore ostensiblemente, sin que esto influya en la calidad del servicio ofrecido.

Del mismo modo, se debe analizar cuáles son los costos de calidad que tiene el hotel y determinar cuáles son los más altos mediante un análisis de Pareto y por consiguiente reducirlos, aplicando herramientas de ingeniería, como son: la investigación de operaciones, teorías del mantenimiento, gerencia de servicios, mapeo de procesos, estadística, probabilidades, creación de una base de datos y calidad total.

Con todo esto se contribuye al mejoramiento del hotel, tanto en el servicio que brinda a los clientes, como en los procesos internos.

## **OBJETIVO FINAL DEL PROYECTO**

Desarrollar un sistema de calidad en el Hotel Cabañas Balandra, aplicando herramientas de ingeniería industrial.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO**

- Optimizar los procesos internos del Hotel Cabañas Balandra.
- Reducir los costos asociados a la calidad, existentes en el Hotel Cabañas Balandra.
- Brindar una mejor atención al cliente del Hotel.



## CAPÍTULO I

### DESCRIPCIÓN DEL HOTEL CABAÑAS BALANDRA



El Hotel Cabañas Balandra, establecido en 1993, está ubicado a pocas cuadras del centro de Manta en la provincia de Manabí, y a unos pocos metros de la playa El Murciélago. El establecimiento cuenta con varias instalaciones que ofrecen servicios esenciales para cualquier tipo de cliente, ya sean huéspedes turísticos o corporativos, tales como un salón de convenciones, piscina, aire acondicionado, Internet, entre otros. Pero lo que destaca al hotel de los demás competidores es su infraestructura, la cual ha sido concebida como un pequeño paraíso artificial en medio de la urbanidad debido a su gran énfasis para crear un lugar de descanso y relajamiento para sus clientes. Además, existe una gran variedad de plantas y árboles que rodean las instalaciones para dar la sensación de estar dentro de un bosque tropical.

El Hotel cuenta con un total de 27 habitaciones, de las cuales 9 son cabañas familiares, 4 son habitaciones triples, 3 son habitaciones dobles y 11 son suites para una persona, con lo cual se ofrece una capacidad de hospedaje máxima de 74 personas.

## FUNCIONAMIENTO ACTUAL DEL HOTEL

### Visión

Ser el hotel líder en su clase en la ciudad, satisfaciendo el 10% de la demanda local y extranjera de turistas y ejecutivos que visitan dicha ciudad, en los próximos 5 años.

### Misión

Satisfacer las necesidades y exigencias de cada cliente de manera personal y exclusiva con el más alto nivel de calidad en el servicio y proporcionar un ambiente acogedor para el cliente.

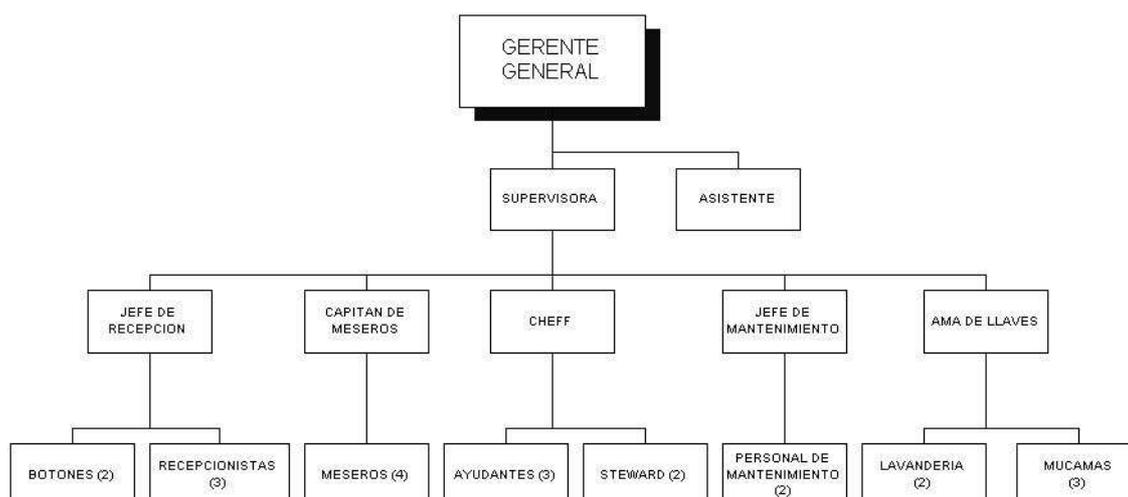
### Estructura Organizativa

El Hotel Cabañas Balandra cuenta con un total de 29 empleados, en una estructura organizativa de tipo horizontal. A continuación se muestra el organigrama del hotel:

## ORGANIGRAMA DEL HOTEL CABAÑAS BALANDRA 2

Figura 1

ORGANIGRAMA DEL HOTEL CABAÑAS BALANDRA



## NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

En el año 2003, la ciudad de Manta acogió a un total de 161.341 turistas, de los cuales 98.236 fueron clientes nacionales y 63.105 fueron turistas extranjeros que se hospedaron en distintos hoteles de la ciudad. En el mismo año, el Hotel Cabañas Balandra recibió a 7.189 clientes, de los cuales 5.972 fueron clientes nacionales y 1.217 fueron extranjeros lo que muestra un nivel de participación en el mercado hotelero de la ciudad de un 4,5 %, de los cuales se posee un 1,9% de participación en turismo extranjero y un 6,1 % en turistas nacionales.

Durante el año 2003 el hotel tuvo una ocupación promedio del 67 %<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> CETUR Manta, 2003

## **CAPÍTULO II**

### **PLANIFICACION DE LA CALIDAD**

#### **Cubrimiento**

Conforma el planteamiento de requisitos de calidad y qué actividades son necesarias para aplicar el sistema de calidad.

Es básico conceptualizar que la planificación de la calidad debe empezar de los mismos requisitos, es decir, la expresión de necesidades explícitas e implícitas del huésped en forma cuantitativa y cualitativa. En la operación hotelera las expresiones cuantitativas se han denominado especificaciones que hacen referencia a los requisitos físicos y estándares de servicio para indicar los requisitos cualitativos. Estos requisitos en la práctica conforman el conjunto de productos y servicios que el huésped espera recibir de acuerdo al precio pactado.

En cuanto a actividades necesarias para aplicar el sistema de calidad es fundamental utilizar como herramienta básica, para ordenar prioridades, establecer objetivos, estrategias y planes de acción, la planificación estratégica.

Esta planificación estratégica no es posible aplicarla si no se especifica la estructura básica organizacional como la configuración funcional de centros de responsabilidad que representan diferentes actividades para la planificación estratégica, control administrativo y operacional.

#### **El Cliente y la Calidad Hotelera**

Es importante considerar que el huésped que utiliza los servicios de un hotel ya se ha creado una percepción de cómo debe ser el servicio y cada día las expectativas son mayores de acuerdo al sistema de competencia. Los hoteles exitosos son los que responden a estas expectativas (requisitos) produciendo soluciones (procedimientos) a la medida del cliente.

Las especificaciones y estándares de servicio en hotelería se asocian a la tarifa habitación. A nivel internacional es de esperar que a mayor tarifa mejor calidad en los servicios. Esta situación se combina con la misma situación de oferta y demanda de alojamiento que es particular en cada localización, es así como hoteles con una tarifa de habitación alta con servicios inadecuados se presenta en sitios de saturación de demanda y

viceversa. La clasificación y categorización en hotelería internacional se ha establecido a través de directrices estatales o de asociaciones privadas o comerciales. Lo importante en este tema es que dicha clasificación y categorización indique claramente un nivel de calidad reconocido por el mercado.

A partir de 1960 la categorización en hoteles tomó gran importancia y la atención de las organizaciones estatales de turismo en los países de Europa, es así como en 1970 cinco países disponían de esquemas de clasificación hotelera y en 1980 existían 22 países de Europa y 60 en el mundo con sistemas de clasificación. Esto indica que el mercado exige que la oferta sea lo suficientemente definida en sus servicios, que facilite una estandarización que permita la agrupación de hoteles en determinada categoría. Esta necesidad de orientar al mercado para

facilitar la selección de un hotel generó el conflicto entre las categorizaciones estatales y las comerciales o privadas.

En la mayoría de los países las clasificaciones hoteleras estatales son controvertidas por la gran variedad de hoteles que se agrupan en clasificaciones que no corresponden y generan confusión en el mercado ya que la tendencia general es que los esquemas estatales clasifican hoteles por las facilidades físicas y las entidades comerciales o privadas se inclinan por clasificar y categorizar por la calidad del servicio que se presta.

Si a nivel de cada país es compleja la determinación de categorías en hoteles, es más dramático a nivel internacional. Los símbolos utilizados y los criterios para categorizar son diferentes en cada país. En cuanto a símbolos se han utilizado en varios países las primeras letras del alfabeto: clase A, B, C por ejemplo; o clasificación numérica: primera, segunda, tercera clase; o usar números romanos: I, II, III; o utilizar número de diamantes, soles o estrellas. Este último es el más conocido e implantado a pesar de la limitante que se presenta al comparar hoteles de cinco estrellas de entre ciudades con diferentes estándares, es decir, que un hotel de cinco estrellas en una ciudad europea es diferente a uno de cinco estrellas en Tokyo o Singapur.

Esta confusión que se presenta al comparar los criterios de clasificación entre países lo han aprovechado las marcas hoteleras internacionales. Las operaciones directas y franquicias han logrado un gran desarrollo en muchos países por la identificación de producto y marca que representa un nivel de calidad establecido lo que facilita la selección por parte del mercado.

Es importante reconocer que los requisitos de calidad deben estar enmarcados en una clasificación y categorización reconocida en el entorno. Esto significa que al determinar y planificar los requisitos de calidad de un hotel éstos deben ser identificados bajo una categoría definida para efectos de orientación del mercado.

### **Clasificaciones Internacionales En Hotelería**

Como marco de referencia es fundamental conocer las clasificaciones más importantes que actualmente se utilizan en la hotelería internacional:

#### *- Guide Michelin*

Publicada por Michelin Tire Company's Tourism Department es la más famosa de Europa, dirigida al mercado francés. Los directivos de esta guía escogen que hoteles deben ser incluidos.

Los hoteles son inspeccionados anónimamente y categorizados utilizando los siguientes niveles:

Grand luxe et tradition - cinco casas como símbolo.

Grand confort - cuatro casas.

Trés confortable - tres casas.

Bon confort - dos casas.

Assez confortable - una casa.

#### *- Mobil travel guide*

Es producida por Mobil Oil Corporation y dispone de más de 1.5 millones de consumidores anuales. Se inició en 1958 en solo cinco estados en U.S.A. y a la fecha cubre 4.000 ciudades y 22.000 hoteles, incluido Canadá. Anualmente se inspeccionan 17.000 establecimientos para reasignar la categoría que va de cinco a una estrella. Dispone de un programa voluntario para insertar en la guía hoteles que anteriormente no han sido considerados con solo solicitar la inspección que obviamente es anónima.

#### *- American Automobile Association (AAA)*

Opera en el mercado desde 1.930. Esta guía incluye la descripción de más de 25.000 hoteles de U.S.A., Canadá, México y el Caribe producto de la inspección de 32.500

hoteles anuales. Se distribuyen 25 millones de guías cada año. La inclusión en la guía es discrecional de la asociación.

El símbolo que utiliza para definir categoría es el diamante:

- Cinco diamantes: aspectos físicos excepcionales y calidad superior reconocida en el mercado.
- Cuatro diamantes: lujo representado en sus áreas y calidad reconocida.
- Tres diamantes: Muy confortable y acomodaciones atractivas
- Dos diamantes: Muy comercial y servicios completos.
- Un diamante: Cumple los servicios básicos.

#### *-Israel*

Es considerada una de las guías más objetivas del mundo. Es de carácter oficial y los criterios para categorizar se obtienen de un estudio específico del establecimiento en donde los aspectos físicos obtienen un determinado puntaje (máximo 500 puntos) y los estándares de servicio se certifican por separado obteniendo un determinado puntaje (máximo 500 puntos). La suma de los dos componentes da la categoría. Se clasifican dos tipos de establecimientos: los de ciudad y los de resort. Cada año se reasigna la categoría para cada hotel. La tabla de categorías para hoteles de ciudad de acuerdo a los puntajes es (suma de aspectos físicos y estándares de servicio):

- Cinco estrellas de lujo: 921 a 1.000 puntos
- Cinco estrellas: 752 a 920
- Cuatro estrellas: 562 a 750
- Tres estrellas: 412 a 560
- Dos estrellas: 293 a 410
- Una estrella: 213 a 291

#### *-España*

Hasta 1986 la reglamentación española sirvió de modelo para la mayoría de los países de Latinoamérica. Era una reglamentación oficial y rígida basada en las especificaciones de las áreas y apreciaciones del estilo arquitectónico. Al impulsarse los cambios de la administración gubernamental se aplicó la descentralización del estado, la categorización de los hoteles españoles se trasladó a 17 regiones específicas. Cada hotel

tiene la obligación de solicitar su categoría a la autoridad que le corresponde. Cada región ha adoptado diferentes criterios de categorización de cinco a una estrella.

### **Otros sistemas clasificación**

En otros países el sistema de clasificación generalizado se asocia a la tarifa habitación. Esta aproximación está basada en la convicción de que los precios representan la calidad del producto y en últimas es el regulador de los estándares de servicio. Otros países se limitan a publicar el inventario de la oferta hotelera con la mayor información posible como tamaño, tarifa, servicios y localización. Grandes potencias turísticas y con una oferta amplia hotelera como U.S.A., Alemania y Francia han desistido en categorizar y clasificar hoteles a nivel del estado y se apoyan en la teoría del libre mercado de competencia en que el mismo consumidor cataloga el hotel de acuerdo al precio y a los servicios recibidos.

### **Armonización de la clasificación y categorización**

La organización mundial de turismo (WTO), Comunidad Económica Europea (EEC), Asociación Internacional de Hoteles (IHA) y la Asociación Americana de Hoteles (AHMA), ante la complejidad, variabilidad y subjetividad en las categorías de hoteles que actualmente se aplican, han estudiado la posibilidad de homogeneizar y armonizar los criterios de clasificación con tal flexibilidad que se podría llegar a unificar y estandarizar las categorías en los siguientes niveles:

- Lujo - upper upscale - world class service hotel
- Primera clase - upscale
- Midrange full service hotel - midscale - midprice hotel
- Clase turismo - Economy
- Budget

*Los hoteles de lujo* son característicos por disponer de un exclusivo estilo arquitectónico. Requieren de restaurantes gourmet y variada temática gastronómica. De acuerdo al mercado se especializan en ofrecer excelentes servicios en especial al mercado corporativo o ejecutivo. En general estos hoteles se enmarcan dentro del portafolio exclusivo de las grandes cadenas internacionales.

*Primera clase* son característicos por disponer de áreas públicas espectaculares y en especial son diseñadas con centros de convenciones, casino o resort. Disponen de gran variedad de servicios que satisfacen las necesidades tanto del mercado corporativo como el de turismo especializado. Presenta variedad de opciones gastronómicas y de entretenimiento.

*Los hoteles “midrange full service” o “midprice”* conforman el segmento de oferta y de mercado más amplio de la hotelería mundial. Son hoteles que disponen de las mismas especificaciones de habitación de un hotel de primera clase pero las áreas públicas son modestas. Son hoteles que ofrecen servicios completos (full service) pero con precios más económicos que los de primera clase. Disponen de restaurante, cafetería, room service, bar y disponibilidad de salones para eventos y banquetes.

*Clase turismo o económico* son hoteles de buenas especificaciones, buenas habitaciones, pero con estándares de servicio limitado (limited service) en especial en alimentos y bebidas.

*Budget* son hoteles muy económicos por las mismas especificaciones de las habitaciones en cuanto a tamaño, tipo de decoración, estilo de los muebles y calidad de lencería y aménities. En general no disponen de cafetería ni restaurante<sup>2</sup>.

La anterior categorización es la que se utiliza a nivel internacional y el propósito es que cada país la adapte de acuerdo a la recepción de mercado extranjero, que en la práctica es lo que condiciona las mismas especificaciones. Esto quiere decir que en un país gran receptor de turismo internacional, sus hoteles deben asimilar la categorización que cumpla los requisitos exigidos por dicho mercado.

---

<sup>2</sup> CD-ROM Administración Total de la Calidad Hotelera

## CAPÍTULO III

### ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

#### Desarrollo del Cuestionario

Con un mercado cada vez más competitivo, el sector hotelero está experimentando importantes transformaciones y cambios en Manta. Al estar dentro del ramo de servicios, los hoteles buscan fortalecer su relación con los clientes. El objetivo es descubrir, mediante métodos cuantitativos los aspectos estratégicos y fundamentales en el ámbito de la satisfacción del cliente, así como las principales acciones que se van a poner en marcha para mejorar.

Para lograr las máximas respuestas en un estudio cuantitativo el cuestionario debe poseer un diseño claro y sencillo, que facilite la lectura de las preguntas y una ejecución rápida por parte del usuario. Asimismo, es necesario que el contenido de las cuestiones sea conciso, que evite las posibles confusiones y errores a la hora de llenar el cuestionario. Por ello, el cuestionario de esta investigación ha sido el soporte empleado para conocer y analizar, de manera estructurada y homogénea, las percepciones de los clientes y, de esta forma, ser capaces de obtener datos objetivos. Estos resultados permiten obtener una visión general actual, así como profundizar en las tendencias y necesidades futuras del hotel "Cabañas Balandra" lo cual se realizó en los siguientes pasos:

#### *Determinación de Dimensiones de Calidad*

En la primera etapa del desarrollo de este cuestionario, se estableció una lista completa de las dimensiones de calidad importantes que describen el tipo de servicio del hotel, las cuales son:

- Infraestructura (tangibles)
- Capacidad de respuesta
- Presentación del personal
- Seguridad
- Atención (confiabilidad y empatía)
- Reclamos

### *Formulación de preguntas*

En la segunda etapa de desarrollo de la encuesta, se redactó la introducción, y se formuló una serie de 21 preguntas. La introducción fue redactada en forma breve, explicando el propósito del cuestionario, y la forma de responder cada pregunta.

### *Selección del formato de respuesta*

Se seleccionó el formato tipo Likert, en donde se expresan las respuestas mediante un “acuerdo” o “desacuerdo” en una escala de cinco puntos. La escala por la cual se optó fue la siguiente:

- 1.-Pésimo
- 2.-Malo
- 3.-Normal
- 4.- Bueno
- 5.- Excelente

### **Aplicación del cuestionario**

Desde hace aproximadamente 5 años, el Hotel ha venido entregando hojas de sugerencias a los clientes diariamente al momento de Check-out. Mediante el análisis de estas hojas, se llegó a contar en un mes (Noviembre del 2003) 241 hojas de sugerencias, de las cuales 23 reportaban alguna queja o sugerencia por parte de los clientes y el resto, 218, no reportaban sugerencia o comentario alguno, y sólo contenían calificaciones de un buen servicio.

De este modo, se pudo estimar que una proporción de  $23/241 = 0.0954$  o un 9.54% de los clientes tenían alguna queja, comentario o sugerencia en algún aspecto del Hotel.

Si tomamos a esta probabilidad, y la aplicamos a la fórmula estadística para encontrar el tamaño muestral (encuestas necesarias) para una porción, se tiene:

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{e^2} \quad 3$$

---

<sup>3</sup> <http://www.fisterra.com/material/investiga/8muestras/8muestras.htm>

Donde  $Z$  es el nivel de confianza estandarizado requerido, que en el caso de 95% corresponde a 1.96 en la tabla de distribución normal,  $p$  es la probabilidad de encontrar clientes con alguna queja o sugerencia (aproximadamente 10%), y  $e$  es el error permitido, que en este caso fue elegido un 5%, se tiene:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.1)(1-0.1)}{0.05^2} = 138.29 \approx 139$$

Lo cual indica que se necesitan 139 encuestas, por lo cual se tomaron 140 encuestas. Estas encuestas fueron entregadas a cada cliente en el momento en que se realizaban los procesos de Check-Out.

Cabe recalcar que el procesamiento de la muestra se efectuó directamente, sin aplicar inferencia estadística ya que la muestra abarca a la población.

## Formato de la Encuesta



### Hoja De Sugerencias

Permítanos brindarle un mejor servicio. Por favor responda a las siguientes preguntas en una escala del 1 al 5 marcando en los casilleros, donde 1 es pésimo y 5 es excelente:

- 1.- ¿Le parecieron confortables las habitaciones?  
 1  (pésimo)    2     3     4     5  (excelente)
- 2.- ¿Le parecen cómodas las instalaciones del Hotel (área de recepción, piscina, muebles, etc)?  
 1     2     3     4     5
- 3.- ¿El proceso de Check-in se realizó en:  
 Menos de 5 minutos     Entre 5 y 10 minutos     Más de 10 minutos
- 4.- ¿Su reservación fue respetada en todos sus términos? (Si no hubo reservación dejar en blanco)  
 1     2     3     4     5
- 5.- Los pedidos de servicio a la habitación se realizaron en:  
 Menos de 5 minutos     Entre 5 y 15 minutos     Más de 15 minutos
- 6.- ¿Fue atendido según todas sus especificaciones en sus pedidos?  
 1     2     3     4     5
- 7.- ¿Fueron entregados rápidamente sus pedidos en el restaurante?  
 1     2     3     4     5
- 8.- ¿En general, cómo considera usted el servicio del restaurante?  
 1     2     3     4     5
- 9.- ¿La habitación contaba con los ítems necesarios para su consumo?  
 1     2     3     4     5
- 10.- ¿La habitación contaba con los ítems necesarios para su aseo?  
 1     2     3     4     5
- 11.- ¿Se sintió seguro al dejar sus pertenencias en la habitación?  
 1     2     3     4     5
- 12.- ¿Cómo considera usted las promociones brindadas por del Hotel?  
 1     2     3     4     5
- ¿Cómo fue atendido por:
- 13.- Guardia    1     2     3     4     5
- 14.- Recepcionista    1     2     3     4     5
- 15.- Meseros    1     2     3     4     5
- 16.- Botones    1     2     3     4     5
- 17.- Barman    1     2     3     4     5
- 18.- El tiempo de su Check-out fue:  
 Menor a 5 minutos     Entre 5 y 15 minutos     Mayor a 15 minutos
- 19.- ¿Su factura fue elaborada a detalle?  
 1     2     3     4     5
- 20.- En general, cree usted que el servicio entregado por el Hotel es:  
 1     2     3     4     5
- 21.- ¿Con cuánta frecuencia ha visitado el Hotel?  
 Primera vez     Segunda vez     Tres o más veces

Sugerencias o comentarios:

---



---



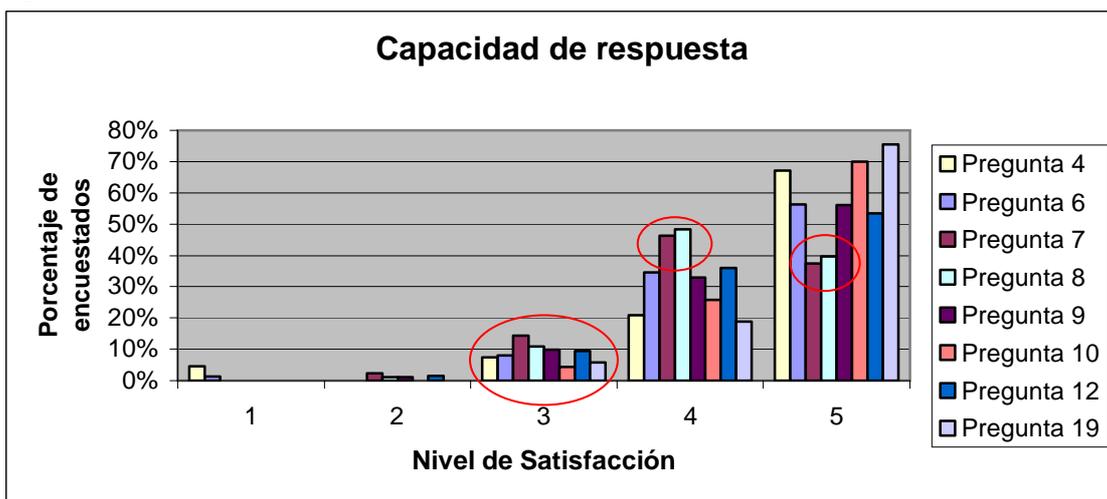
---

### Evaluación de las Encuestas

A continuación se evalúan los resultados de las preguntas formuladas en el cuestionario (para las evaluaciones por cada pregunta ver Anexo A):

#### CAPACIDAD DE RESPUESTA 3

Figura 2

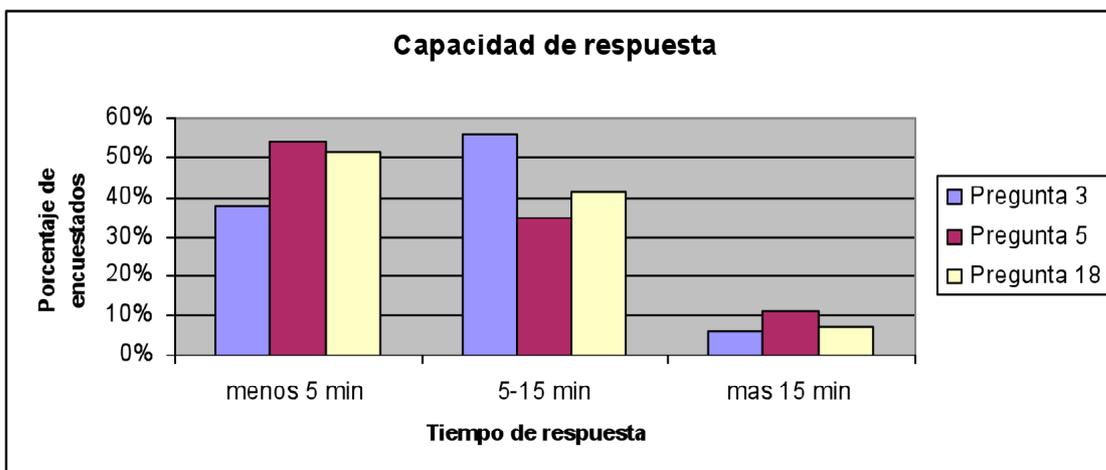


Como se puede observar las preguntas 7 y 8 son las que menor porcentaje tienen en “excelente” en comparación con las demás preguntas, sabiendo así que el servicio de restaurante necesita ser mejorado, dentro de las preguntas de capacidad de respuesta.

Hubieron algunas encuestas en las que los clientes consideraron pésimo el respeto a la reservación hecha, ya que se les incumplió, por lo que se debe tratar este punto.

#### CAPACIDAD DE RESPUESTA 4

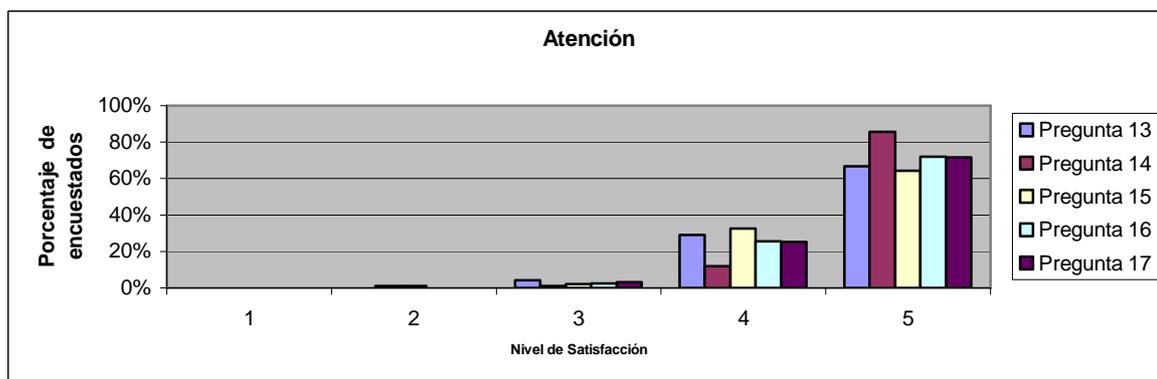
Figura 3



Para la capacidad de respuesta (en tiempo) se observa que para la mayoría de clientes, el servicio ya sea de check-in, pedido a la habitación y check-out tarda menos de 15 minutos, menos del 10% tardó más de 15 minutos. Los pedidos a la habitación es la parte que puede tardar más de 15 minutos debido a que existen algunos pedidos que demoran en ser preparados debido a su complejidad.

## ATENCIÓN 2

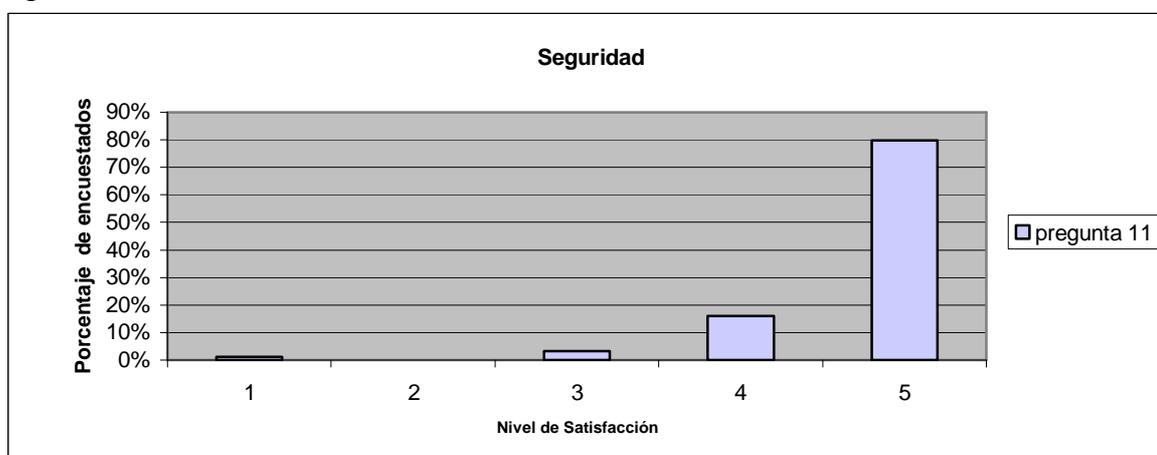
Figura 4



En cuanto a la atención al cliente por parte del personal del hotel, se observa que los clientes se sienten muy conformes con el servicio que reciben por parte de ellos, sin embargo, el guardia recibió un porcentaje en “malo” por lo que debe mejorar la empatía de éste.

## SEGURIDAD 2

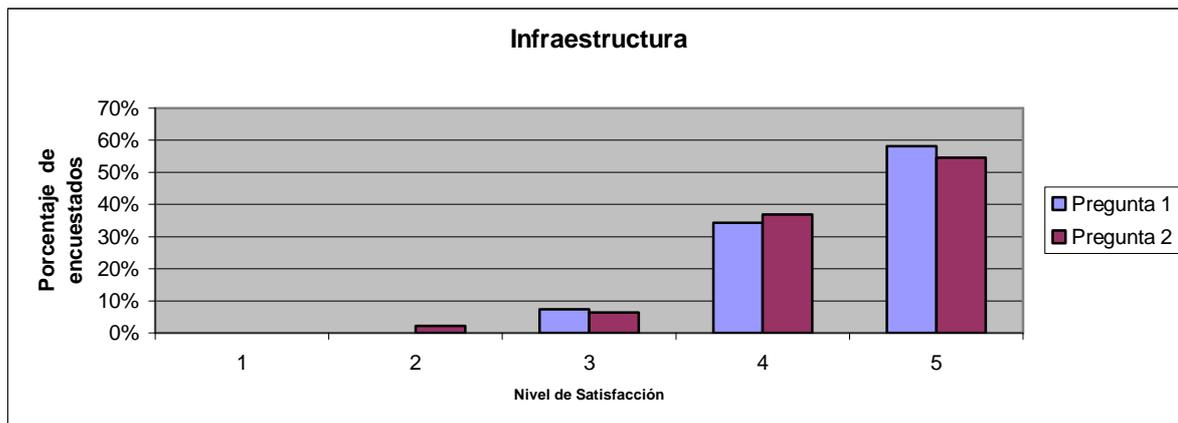
Figura 5



La seguridad que sintió el cliente al dejar sus pertenencias en la habitación es bastante aceptable, pero se debe pensar en subir este porcentaje para tener a la mayoría de los clientes con la confianza de dejar sus valijas dentro de la habitación.

## INFRAESTRUCTURA 2

Figura 6



En cuanto a la infraestructura del hotel, la mayoría de los clientes lo encuentran excelente y otros, simplemente bueno.

## **CAPITULO IV**

### **DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DEL HOTEL CABAÑAS BALANDRA**

Se han identificado las diferentes funciones que desempeñan los empleados del hotel, las cuales son:

#### **Guardia**

Es el responsable por recibir al cliente de la manera más cordial y amable, abrir la puerta del garaje y dar una localización para el o los vehículos si es necesario. Además debe abrir la puerta del Hotel de forma amable. Debe conocer la disponibilidad de habitaciones; saludar y despedir al cliente el 100% de veces. En las noches es el encargado de recibir a clientes y de proporcionar la llave de la habitación asignada y reportar el número de personas que ingresaron.

#### **Botones**

Es el encargado de transportar el equipaje de los clientes a las habitaciones asignadas de forma rápida y amable sin exigir propina a cambio. Debe ser amable siempre.

Al llegar a la habitación debe mostrarla y preguntar si los clientes desean algún servicio adicional o necesitan información.

#### **Recepcionista**

Está a cargo de recibir las llamadas para información y reservaciones, revisar el libro de reservaciones, y confirmar las mismas. Recibe y despide a los huéspedes por lo que debe tener conocimiento de al menos dos idiomas. Además es el que factura y debe estar pendiente de alguna necesidad de los clientes.

#### **Asistente de gerencia**

Está encargada del área administrativa. Es quien se contacta a través de cartas o llamadas telefónicas con clientes y empresas por asuntos de cobranza o promociones y maneja el flujo de caja diaria.

**Chef**

Es el jefe de cocina, el que cocina las especialidades del Hotel, asigna funciones dentro de la cocina y manda a preparar algunos platos, controla que el cliente reciba lo que ordenó de manera eficiente, y hace pedidos a la administración de lo que hace falta en la cocina.

**Jefe de restaurante**

Se encarga de que el restaurante esté impecable. Siempre amable recibe a los clientes con un saludo, pregunta cuantas personas van a comer para acomodarlos y procede a entregarles la carta con el menú.

**Meseros**

Reciben los pedidos de los clientes en el restaurante, pasan y retiran los platos a los clientes, siempre amablemente.

**Mucamas**

Son las encargadas de realizar la limpieza de las habitaciones sin perturbar a los huéspedes y poner todos los implementos necesarios en ésta.

**Personal de mantenimiento**

Se encargan de mantener y preservar las instalaciones del Hotel, dar mantenimiento a los diferentes equipos para su correcto funcionamiento y mantener limpias las instalaciones del Hotel.

**Ayudantes de cocina**

Reciben instrucciones del Chef para preparar diversos platos y hacerlos eficazmente con el menor desperdicio. Además toman órdenes de los clientes que desean comer en su respectiva habitación.

**Supervisora**

Se encarga de revisar los servicios del Hotel, controlando que se lo haga de forma eficiente, maneja inventario de los ítems que son necesarios en cada habitación y evita desabastecimientos de dichos ítems.

**Jefe de mantenimiento**

Controla y supervisa a las personas de mantenimiento, hace un plan de aseo y delega a un empleado de mantenimiento cuando ocurre algún imprevisto. También se encarga de hacer los pedidos de ítems para el mantenimiento del establecimiento.

**Steward**

Lavan platos, utensilios de cocina y se encargan del aseo de la cocina. Además, éstos rotan en sus funciones con los asistentes de cocina periódicamente.

**Gerente General**

Coordina, revisa y controla todas las áreas del Hotel. Se reúne con los jefes de área para acordar las inversiones necesarias. Se encarga de que el Hotel esté en orden, paga las cuentas a los proveedores y está pendiente de satisfacer a los clientes con los servicios que se ofrecen. Además del marketing del Hotel está en contacto con las operadoras de turismo para pactar precios.

## **FLUJOGRAMAS DE PROCESOS ACTUALES**

Se procedió a analizar aquellos procesos que fueron considerados críticos en cuanto a su influencia en el nivel de satisfacción del cliente. Dichos procesos también fueron considerados críticos en base a los resultados de las encuestas, en donde cada uno tenía al menos una insatisfacción.

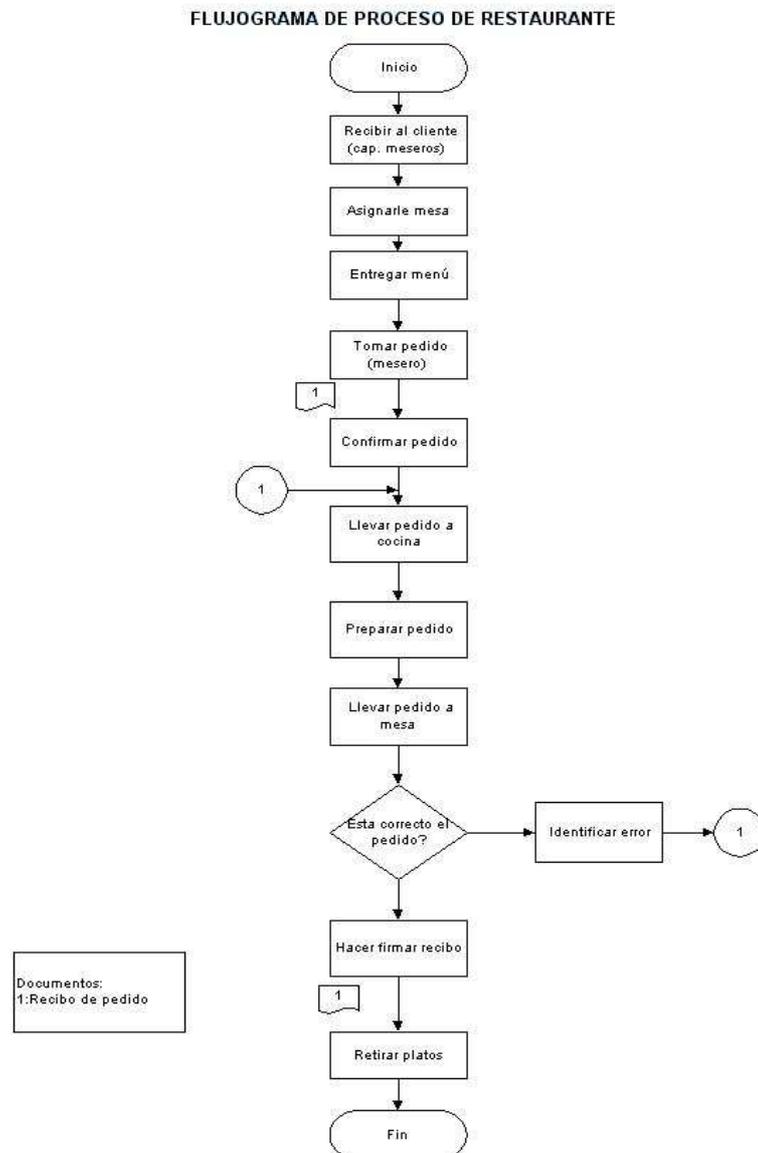
Los procesos considerados son:

- Preparación de pedidos de Restaurante.
- Preparación de pedidos de servicio a la habitación.
- Proceso de Check-in.
- Proceso de Check-out.
- Proceso de toma de reservaciones.

A continuación se muestran los flujogramas para cada uno de estos procesos:

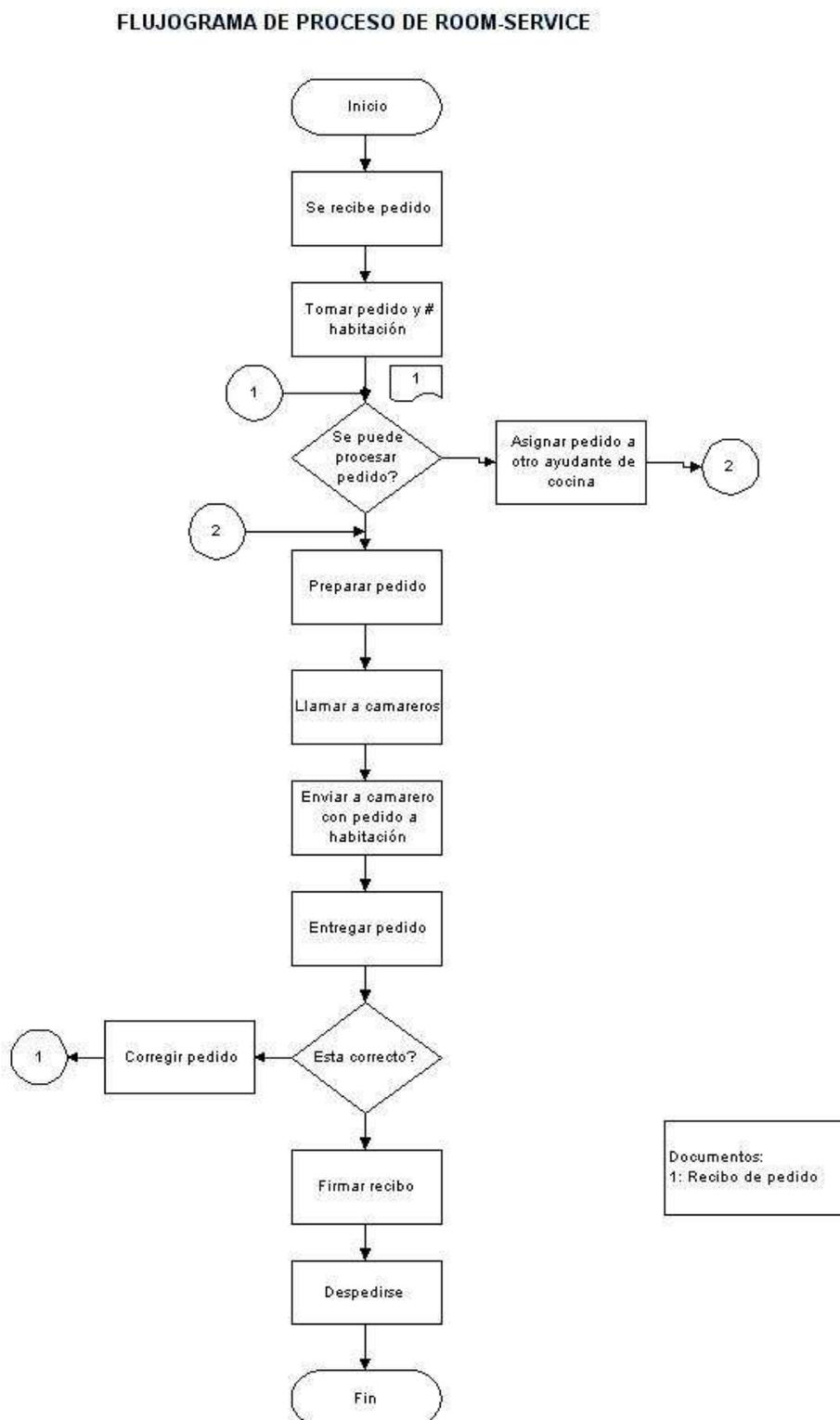
## FLUJOGRAMA DE PROCESO DE RESTAURANTE 2

Figura 7



## FLUJOGRAMA DE PROCESO DE ROOM-SERVICE 2

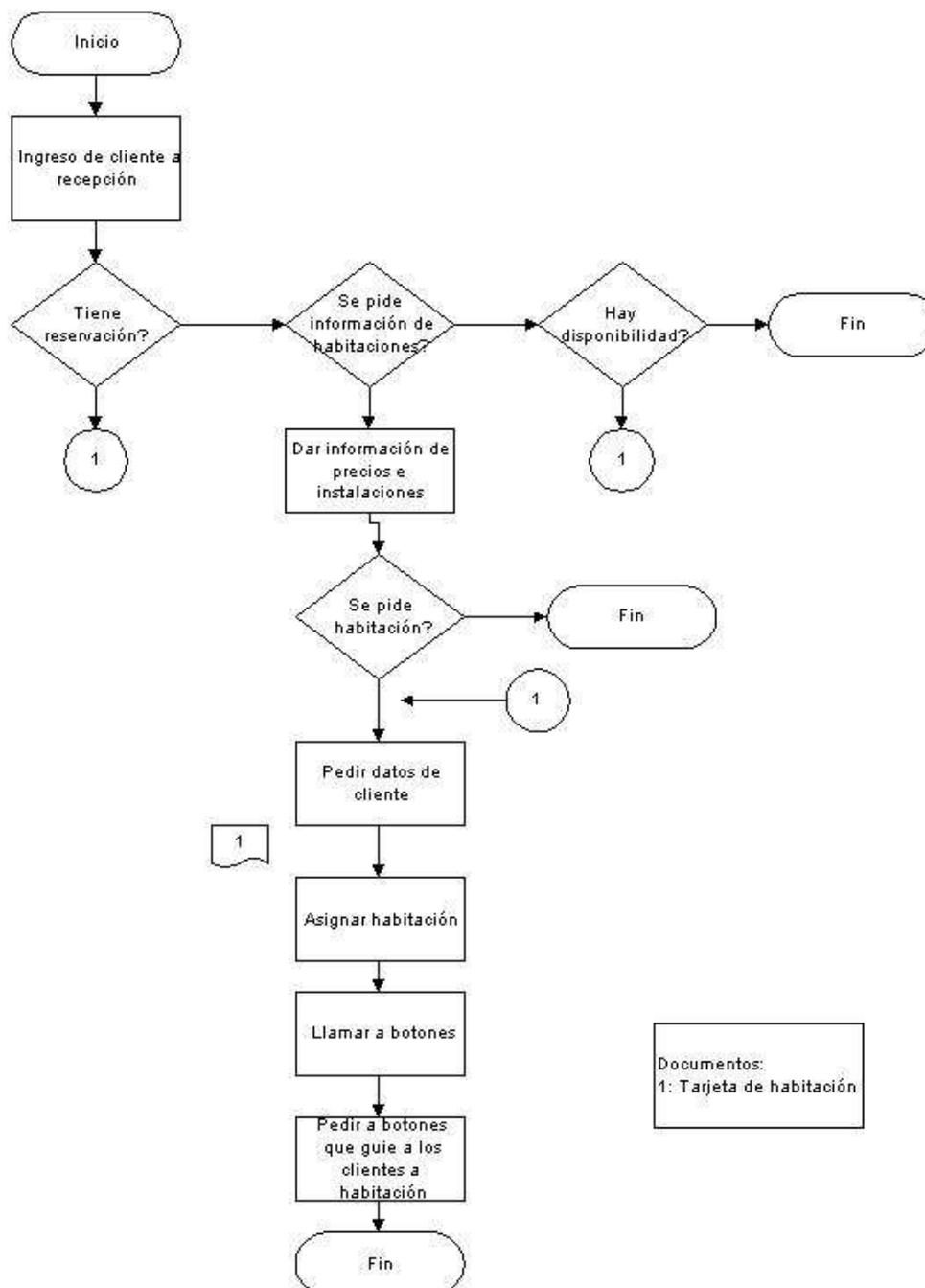
Figura 8



## FLUJOGRAMA DE PROCESO DE CHECK-IN 1

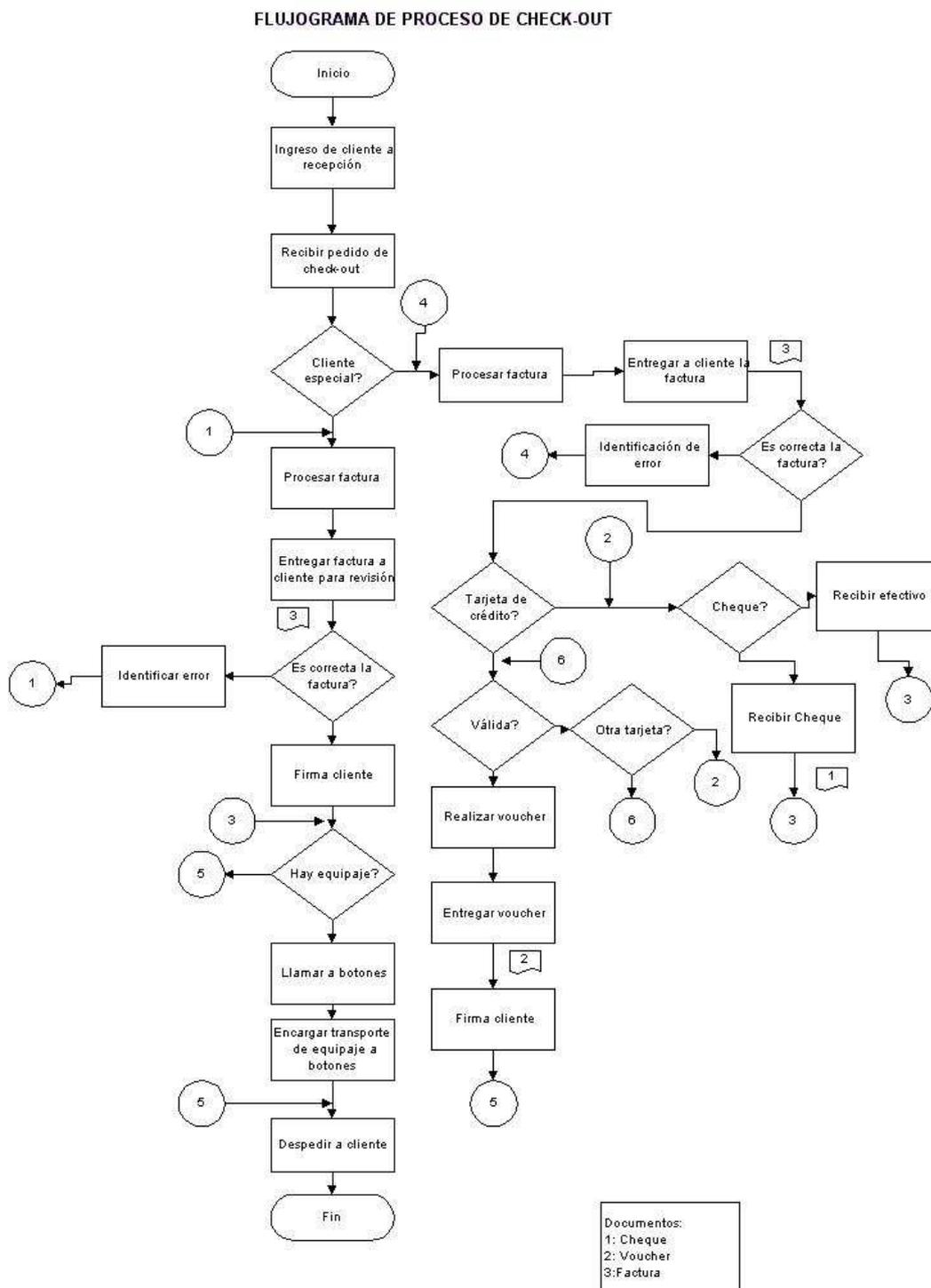
Figura 9

### FLUJOGRAMA DE PROCESO DE CHECK-IN



### FLUJOGRAMA DE PROCESO DE CHECK-OUT 1

Figura 10



**FLUJOGRAMA DE PROCESO DE RESERVACIONES 1**

Figura 11



ERROR: ioerror  
OFFENDING COMMAND: image

STACK: