



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

DISEÑO DE OPERACIONES Y DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD DEL HOTEL RÍO VERDE

Víctor Hugo Adriazén Baca

Piura, Marzo de 2011

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y Sistemas



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE INGENIERÍA



“DISEÑO DE OPERACIONES Y DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD DEL HOTEL RÍO VERDE”

Tesis para optar el Título de
Ingeniero Industrial y de Sistemas

Víctor Hugo Adrianzén Baca

Asesor: Mgtr. Ing. Eduardo Sánchez Ruíz

Piura, Marzo 2011

*A Dios, a mi familia, a mi asesor
y amigos por su apoyo
incondicional.*

Prólogo

En la actualidad, son escasas las empresas hoteleras que se dedican a diseñar estrategias para incrementar sus estándares de calidad, por eso, este sector empresarial en Piura está desfasado en comparación con el avance que en el resto del Perú se ha obtenido en este ámbito.

El servicio que se brinda a los clientes en nuestra ciudad es medianamente regular. Dentro de las múltiples alternativas para incrementar el rendimiento del servicio en la empresa, específicamente en el hotel Río Verde de Piura, figura el diseño de operaciones y los indicadores de calidad.

Respecto a lo anterior, no existe un estudio sobre el problema expuesto. Dentro de las instalaciones del hotel Río Verde el único proyecto que se ha realizado ha estado orientado a proponer un plan estratégico para mejorar el área de gestión del hotel. Dicho proyecto, realizado por estudiantes de la facultad de Administración de la Universidad Nacional de Piura, menciona los elementos que deben ser considerados en una buena gestión, tales como, infraestructura, logística, servicios, etc.

En esta investigación se enfocará el diseño de operaciones y se determinará los indicadores de calidad que contribuyen al mejoramiento del servicio al cliente. Los resultados del estudio podrían ser tomados en cuenta posteriormente como parte de una política de innovación de los aspectos antes mencionados y que se consideran dentro de la empresa en cuestión.

Finalmente, quiero agradecer a todos los que de una u otra forma han participado en el desarrollo de esta tesis; verbigracia, el Mgtr. Eduardo Sánchez Ruíz, mi familia y amigos; puesto que siempre fueron fuerza y apoyo para conseguir los objetivos planteados. El agradecimiento se hace extensivo a la institución Río Verde por haber permitido que se tomara como objeto de observación y análisis dentro de esta tarea de investigación.

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo diseñar las operaciones y determinar los indicadores de calidad del Hotel Río Verde.

La recopilación de datos sobre la organización, funciones, procesos, etc., se hizo mediante la aplicación de los métodos de entrevista abierta y de observación.

A partir de la información recogida se diseñó el Manual de Organización y Funciones (MOF) y se describieron también los procesos más importantes del Hotel Río Verde. Para la mejor comprensión de los últimos se empleó diagramas de flujo.

Con el fin de conocer la apreciación de los clientes, se aplicó encuestas que permitieron medir los indicadores de calidad, determinándose así cuáles son los indicadores más importantes del Hotel Río Verde. Por último, es imposible dejar de mencionar las ventajas del uso de los indicadores de calidad.

Índice

| | |
|--|-----|
| Dedicatoria | iii |
| Prólogo | v |
| Resumen | vii |
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1: Marco teórico | |
| 1.1 Producto y servicio | 3 |
| 1.1.1 Características de los servicios | 4 |
| 1.1.2 Clasificación de los servicios | 6 |
| 1.2 El rol de los servicios en los productos | 6 |
| 1.3 Procesos del servicio | |
| 1.3.1 Definición de proceso | 7 |
| 1.3.2 Elementos de los procesos | 8 |
| 1.3.3 Características básicas de los procesos de servicios | 9 |
| 1.3.4 Tipología general de procesos de un servicio u organización | 10 |
| 1.3.5 Identificación de los procesos de un servicio y realización del del Mapa de procesos | 12 |
| 1.3.6 Metodología para el análisis y mejora de procesos | 14 |
| 1.3.6.1 Identificación de los procesos clave de la organización | 15 |
| 1.3.6.2 Diagrama de flujo | 15 |
| 1.4 Funciones de los procesos | |
| 1.4.1 Manual de organización y funciones | 16 |
| 1.4.2 Técnicas para la recopilación de información | 17 |
| 1.4.2.1 Entrevista | 17 |
| 1.4.2.2 Cuestionario | 19 |
| 1.4.2.3 Revisión de registros | 20 |
| 1.4.2.4 Observación | 20 |
| 1.5 Introducción al Desarrollo de un Nuevo Servicio (DNS) | 21 |
| 1.5.1 Tipos de nuevos servicios | 21 |
| 1.5.2 Etapas de Desarrollo de un Nuevo Servicio | 21 |
| 1.5.3 Esquema del servicio | 22 |
| 1.5.3.1 Definición de esquema del servicio | 22 |
| 1.5.3.2 Matriz servicios / mercados | 23 |
| 1.5.4 Despliegue de la función de calidad en servicios | 23 |
| 1.6 Indicadores de calidad en las empresas de servicios | 23 |
| 1.6.1 Tipos de indicadores | 24 |
| 1.6.1.1 Según la gravedad del suceso y el grado en que puede ser evitado | 24 |
| 1.6.1.2 Según el concepto que interese evaluar | 25 |
| Capítulo 2: Organización de la empresa | |
| 2.1 Sector económico | 27 |
| 2.2 La empresa: Hotel Río Verde | 27 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 2.3 Estructura organizacional | 32 |
| 2.4 Los clientes | 33 |
| 2.5 La competencia | 33 |

Capítulo 3: Manual de Organización y Funciones

| | |
|---|----|
| 3.1. Junta general de accionistas | 37 |
| 3.2. Gerencia general | 37 |
| 3.2.1 Asesoría de sistemas e informática | 37 |
| 3.2.2 Gerencia administrativa | 38 |
| 3.2.2.1 Recepción | 38 |
| • Jefa de recepción | 38 |
| • Recepcionista | 39 |
| • Botones | 40 |
| 3.2.2.2 Ama de llaves y lavandería | 40 |
| • Cuarteleros | 41 |
| • Jefe de lavandería | 41 |
| - Lavanderos | 42 |
| • Encargado de limpieza | 42 |
| 3.2.2.3 Encargado de logística | 43 |
| • Encargado de compras | 43 |
| • Almacén | 44 |
| - Almacenero | 44 |
| 3.2.2.4 Jefe de eventos | 44 |
| • Chef | 44 |
| • Ayudante de cocina | 45 |
| • Mozo | 45 |
| • Barman | 46 |
| 3.2.2.5 Jefe de mantenimiento | 47 |
| • Técnico electricista | 47 |
| • Técnico electrónico | 47 |
| • Técnico gasfitero | 48 |
| • Técnico carpintero | 49 |
| • Técnico albañil | 49 |
| • Técnico pintor | 50 |
| • Técnico jardinero | 50 |
| 3.2.2.6 Seguridad | 51 |
| • Vigilante | 51 |
| 3.2.2.7 Chofer | 52 |
| 3.2.2.8 Conserje | 52 |
| 3.2.3 Asesoría legal tributaria y laboral | 53 |
| 3.2.4 Contador | 54 |
| 3.2.4.1 Asistente contable | 54 |

Capítulo 4: Procesos del Hotel Río Verde

| | |
|--|----|
| 4.1 Participantes que interactúan durante los procesos del hotel | 55 |
| 4.2 Procesos del hotel | |
| 4.2.1 Realizar un check in | 56 |

| | |
|--|----|
| 4.2.2 Realizar un pedido en el restaurant | 58 |
| 4.2.3 Realizar un pedido en el bar | 60 |
| 4.2.4 Solicitar salones para conferencia | 62 |
| 4.2.5 Alquiler de instalaciones del hotel | 65 |
| 4.2.6 Realizar un check out | 68 |
| Capítulo 5: Determinación de los indicadores de calidad del Hotel Río Verde | |
| 5.1. Encuesta A | 71 |
| 5.1.1. Los estándares | 72 |
| 5.1.1.1. Las características del estándar servicio | 75 |
| 5.1.1.2. Las características del estándar limpieza | 78 |
| 5.1.1.3. Las características del estándar infraestructura | 81 |
| 5.1.2. Resultados | 84 |
| 5.2. Encuesta B | 86 |
| Conclusiones | 89 |
| Recomendaciones | 91 |
| Bibliografía | 93 |
| Anexos | 95 |

Introducción

El presente estudio se caracteriza por diseñar las operaciones y determinar los indicadores de calidad del Hotel Río Verde. Esta información será necesaria para mejorar las áreas que se dan a conocer a lo largo de esta tesis.

La tesis se inicia con el desarrollo del Marco teórico. En este capítulo se abordan los conceptos relacionados a servicios, productos, procesos de un servicio y sus funciones; así como las técnicas utilizadas para levantar información en una empresa.

El capítulo II, Organización de la empresa, se refiere a la organización interna del Hotel Río Verde y su situación actual. En este capítulo, se puede apreciar la estructura organizacional y las áreas actuales encontradas mediante la recolección de información; asimismo se aborda específicamente la situación del rubro de hoteles, clientes, competidores, etc.

En el capítulo III, Manual de Organización y Funciones (MOF), se elabora una lista de las funciones de los puestos encontrados y sugeridos en la recopilación de información.

El capítulo IV, Procesos del Hotel Río Verde, contiene una lista en orden de importancia de los procesos que se encontraron en el caso de estudio. Estos procesos son clave para el funcionamiento del negocio. Se explica el método de cada uno de los procesos y se diseña el diagrama de flujo correspondiente para una mejor comprensión.

El capítulo V, Determinación de los indicadores de calidad del Hotel Río Verde, contiene una serie de pasos para determinar el estándar (servicio, limpieza o infraestructura) que los clientes consideran como más importante. A partir de esos estándares se identifica la característica más importante; luego se precisa cuál posee valor preponderante y finalmente se señala cuál es la calificación general del Hotel Río Verde.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron como resultado de la información estudiada a lo largo de esta tesis.

Capítulo 1

Marco teórico

1.1 Producto y servicio

¿Qué es un producto?

El producto es un conjunto de atributos, que tiene un determinado bien para satisfacer una necesidad no cubierta o un deseo por satisfacer [1].

El producto debe tener una serie de características o atributos que lo identifiquen; y, preferiblemente, lo diferencien de los demás bienes que compiten por satisfacer la misma necesidad.

La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos, están comprando la satisfacción de sus necesidades.

El concepto de producto debe definir [2]:

- El público objetivo: a qué segmento del mercado va dirigido.
- Beneficios que aporta: qué necesidad de este público satisface.
- Tipo de producto (clasificación del producto): un cosmético o un producto farmacéutico, servicio imprescindible o accesorio, etc.
- Nivel de precio: si será un producto de bajo coste o de precio elevado, por encima de la media del sector o en la media, etc.
- Forma de consumo: cuándo se usará, en qué ocasiones, por quién, dónde, etc.
- Integración en la gama de productos: ¿es el producto coherente con el resto de productos de la empresa?, ¿es de buena calidad?, etc.

La tendencia actual es que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, como medio para conseguir una mejor inserción en el mercado y ser altamente competitivo.

¿Qué es un servicio?

Para efectos prácticos se suele considerar a los servicios como productos intangibles, por lo general, perecederos.

Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta al consumidor; su producción puede o no puede vincularse a un producto físico. Normalmente, se producen y se consumen al mismo tiempo, no pueden almacenarse.

Este conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, se realiza por medio de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad [3].

Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en su resultado.

1.1.1 Características de los servicios

Las características que poseen los servicios y que los distinguen de los productos son [4]:

- **Intangibilidad**

Los servicios son intangibles debido a que antes de que sean comprados no se pueden ver, gustar, palpar, oír ni oler. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., tampoco medir su calidad antes de la prestación.

- **Inseparabilidad**

Los servicios generalmente son producidos y consumidos al mismo tiempo. Por el contrario, los productos físicos son fabricados, inventariados y distribuidos por múltiples revendedores y posteriormente consumidos.

Si el servicio es proporcionado por una persona, entonces la persona forma parte del servicio.

- **Variabilidad**

- Los servicios son altamente variables debido a que dependen de quién, cuándo y dónde se provean.
- El principal riesgo derivado de esta característica es la irregularidad en la calidad del servicio ofrecido.
- La respuesta lógica está en seguir algunos pasos hacia el control de calidad.

Algunos de ellos tienen que ver con invertir en una buena selección y entrenamiento de personal; estandarizar el proceso de ejecución del servicio; monitorear la satisfacción del consumidor a través de sistemas de quejas, encuestas y comparación de compra, de tal forma que se pueda detectar un mal servicio y pueda ser corregido.

- **Percibibilidad**

Los servicios no pueden ser almacenados o inventariados. Si no se utilizan cuando se ofrecen, se pierden. Ejemplo: una sala de cine vacía sin uso representa un ingreso que se ha perdido para siempre. La implicación estratégica de esta característica está relacionada en que una demanda impredecible puede causar serias dificultades.

La mejor manera de evitar la percibibilidad del servicio es hacer una buena conciliación entre la oferta y la demanda. Esto se puede lograr de dos formas: ajustando la oferta o suavizando la demanda.

Ajustar la oferta requiere acciones como: contratar empleados de tiempo parcial o introducir rutinas de eficiencia para las demandas pico. Por ejemplo, en un hospital, los paramédicos asisten a los cirujanos o en un banco los empleados de escritorio se convierten temporalmente en cajeros.

También puede ajustarse la oferta incrementando la participación del consumidor. Por ejemplo, hay escuelas que dictan cursos de extensión durante las noches o restaurantes que por la noche usan el espacio de estacionamiento de oficinas contiguas.

Se puede suavizar la demanda estableciendo precios diferenciales que tiendan a cambiar las demandas pico hacia temporadas normales. Por ejemplo, cuando se duplica el precio de la entrada al cine los domingos por la tarde.

Otra forma de suavizar la demanda es mediante servicios complementarios en horas pico que ayuden a proporcionar alternativas a los clientes en línea de espera. Por ejemplo, brindar un cóctel mientras se desocupa una mesa en un restaurante.

- **Interacción cliente - proveedor**

Debido a que tanto el proveedor como el cliente están presentes cuando el servicio es producido, se vuelve esencial en los servicios cuidar la relación cliente - proveedor. Más allá de los pasos hacia el control de calidad listados previamente, se debe implantar un sistema de monitoreo continuo que permita a un supervisor observar cómo se da la relación durante una transacción real.

En conclusión, se puede afirmar que las características de los servicios tienen implicaciones estratégicas y operativas muy importantes para su exitosa comercialización, más aún si se considera que en realidad todo ofrecimiento que se hace a los clientes es en realidad una combinación de producto físico y servicio intangible.

La principal diferencia entre producto y servicio es que el intercambio del producto no representa necesariamente la propiedad de un bien, sino el beneficio que es el resultado de haber recibido el servicio, es decir, no se lleva un objeto físico al término de la transacción, sino que se queda con el resultado de haber recibido el servicio y el sentimiento de satisfacción, según la calidad de la atención recibida.

- **Ausencia de propiedad**

Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen experiencias vividas.

1.1.2 Clasificación de los servicios

Existen diversas percepciones acerca de lo que son los servicios y de la manera cómo se clasifican. La clasificación que se dará a conocer, es la más cercana al objeto de análisis y fines de aplicación de esta tesis (ver tabla 1.1).

Tabla 1.1.- Clasificación de los servicios

| Servicios | Tipos |
|-------------------------|--|
| Servicios superiores | Servicios financieros: son aquellas instituciones cuya actividad principal gira entorno al sistema monetario y sus variantes como pueden ser: instituciones de créditos y auxiliares, instituciones bancarias y monetarias, bolsas de valores, aseguradoras, entre otras. |
| | Servicios a las empresas: son aquellas que se brindan como apoyo a las personas morales y físicas, siendo muy especializadas, incluyéndose en ellas: las consultorías, publicidad, diseño gráfico, etc. Es un sector considerado de alta jerarquía, y que a medida que las empresas se desarrollan van apareciendo de manera vital. |
| Servicios al consumidor | Servicios de educación, salud y bienestar: tienen que ver con los servicios prestados directamente a los consumidores, y donde quedan incluidas: escuelas, universidades, hospitales, etc. |
| | Servicios de recreación: aquí se incluyen los: centros de esparcimiento, hoteles, restaurantes, cines, teatros, etc. |
| | Servicios personales: se componen por ejemplo: estéticas, tintorerías, etc. |
| | Servicios de reparación: constituyen un sector más especializado en cuanto a que no sólo va dirigido a los consumidores, sino que algunas veces también a las empresas. |
| | Otros |

Fuente: La localización de las actividades de los servicios superiores en el centro de la ciudad. Julia Hernández Aragón.

1.2 El rol de los servicios en los productos

La función que tienen hoy en día las empresas que brindan un producto es alcanzar un servicio adicional por la compra de ese producto, algo que se conoce como un servicio conexo, es decir, son todos los servicios incorporados al producto y que suponen un valor añadido para el consumidor, por lo que pueden llegar a ser fundamentales para su adquisición.

Muchas veces estos servicios son los que van a hacer que el cliente elija entre un producto u otro, y se diferenciarán de los productos de la competencia, ya que las prestaciones del producto en sí son similares.

Algunos ejemplos de dichos servicios son los siguientes [5]:

- Facilidades en el encargo: la sencillez con que un cliente puede realizar un pedido a la empresa.
- Entrega: la forma en la que el producto o servicio se suministra al consumidor. Incluye aspectos como el tiempo que transcurre hasta la entrega y la atención del personal que realiza la misma.
- Instalación: proceso necesario para conseguir que un producto sea operativo en la localización prevista.
- Formación del cliente: entrenamiento por realizar con los empleados de la empresa para que puedan utilizar el equipamiento en cuestión con corrección y eficacia.
- Asesoría técnica: datos, sistemas de información, servicios de asesoría, etc., que la empresa vendedora ofrece a los compradores.
- Mantenimiento y reparaciones: programa empleado por la empresa para ayudar a sus clientes a mantener el buen funcionamiento del producto adquirido.

1.3 Procesos del servicio [6]

1.3.1 Definición de proceso

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido. La presencia e interacción de los elementos que lo componen conforman un sistema de trabajo, al cual puede denominarse "Sistema de gestión del proceso".

Dentro del proceso, hay un tratamiento de entradas de diversos tipos en cada actividad o tarea agregándoles valor, de tal manera que se cumplan los requerimientos o necesidades del cliente interno o externo.

Cabe indicar que el propósito del diseño de un proceso de servicio es que se contribuya en cada una de sus actividades con una cuota de valor y que de esta cadena se genere finalmente una contribución de valor mayor que se conoce como "margen". En este sentido, los procesos deben agregar valor entre etapa y etapa, subproceso o entre operaciones.

En general, de las definiciones previas de proceso se pueden extraer como ideas básicas que constituyen un conjunto de actividades interrelacionadas, que persiguen la creación de valor y que su salida final es la conformación de un bien o servicio para un cliente que puede ser interno o externo a la organización (ver figura 1.1).

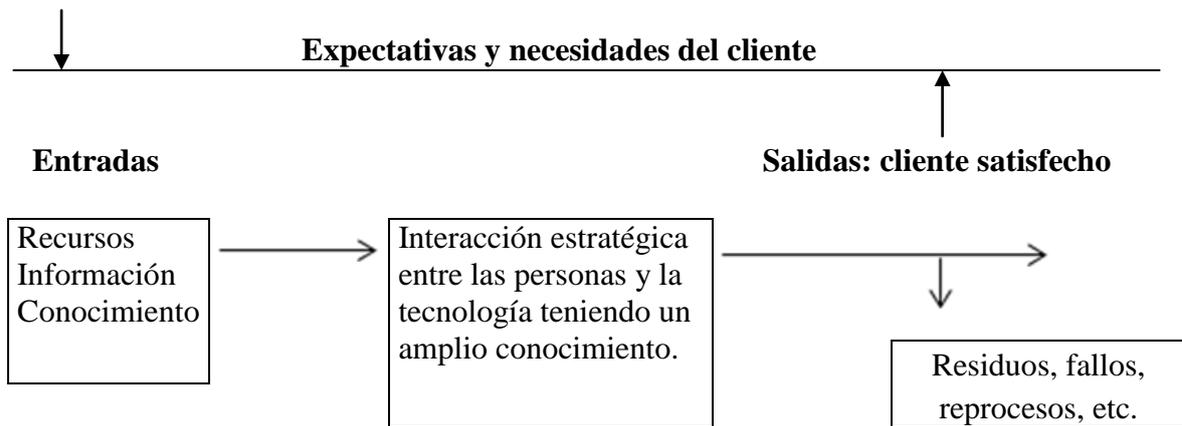


Figura 1.1.- Expectativas y necesidades del cliente

Fuente: Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicio. Jaume Garau (2005)

1.3.2 Elementos de los procesos

Los elementos de los procesos son:

- **Entradas**

- Con unas características definidas de antemano que permite aceptarlas o rechazarlas.
- Personas: quién lo hace. Tanto el concepto físico como en el de competencias, habilidades necesarias, formación requerida, etc.
- Es también la información o percepción de las expectativas, necesidades y problemas que se perciben en el cliente, así como las personas que conocen sobre los servicios que se van a desarrollar.
- Materiales: con qué se hace. En término de materias primas o semielaboradas.
- Infraestructura: con qué herramientas. Instalaciones, maquinaria, hardware, software, etc.
- Método: quién hace qué, cómo lo hace y cuándo lo hace. Procedimiento, instrucción de trabajo, etc.

- **Sistema de control**

- Formado por los indicadores, sus objetivos y los cuadros de mando resultantes para la toma de decisiones.

Es fundamental para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente.

- **Interacción estratégica: persona/tecnología**

- En los procesos de realización de productos tangibles, como suelen ser: las cadenas de producción de automóviles, lavadoras, etc., el cliente normalmente está ausente.

Cuenta al principio y al final, pero su trascendencia es menor en el transcurso de la producción. En cambio, el proceso en un servicio social es la interacción de todas las entradas de manera determinada, con múltiples interacciones y coordinaciones entre materiales, equipamientos, tecnologías, y con todas las personas, incluidas el usuario/cliente.

- En esta interacción el usuario jugará un rol primordial, normalmente poco significativo al principio y muy activo al final, si el proceso va bien. Por lo tanto, los resultados dependerán también de su comportamiento durante el proceso.

- **Salidas**

- Producto/servicio destinado al cliente interno/externo.
- Es fundamental que cumpla con la calidad exigida por el proceso, en caso contrario no aportará el valor añadido esperado por el cliente.
- Es habitual que la salida de un proceso sea la entrada del siguiente, si la entrada del siguiente proceso no cumple con la calidad esperada es seguro que la salida tampoco, provocando una cadena que desemboca en el cliente final.
- También se valorará que en todo servicio se produzcan errores, fallos, etc., a veces de manera consciente e intencionada y otras no. Estos son elementos que se producen al realizar el proceso y que no aportan valor al cliente, son fruto del desgaste de los equipamientos, materiales, el cansancio de las personas, mala organización del proceso, etc.
- Finalmente, se debe de pensar en la gestión de los errores y fallos y en la sostenibilidad del proceso. Si el valor que se obtiene es a costa de un alto grado de incidencias inesperadas y exceso de errores, quizás no será sostenible en el futuro. La tendencia debe ser reducir las incidencias y los errores al mínimo posible.

1.3.3 Características básicas de los procesos de servicios

Algunas características fundamentales de los procesos de servicios son las siguientes:

- **Recorren los departamentos**

Los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización. Muchas veces los procesos transcurren "**horizontalmente**" a través de varios departamentos con funciones diferentes en la misma organización (ver figura 1.2).

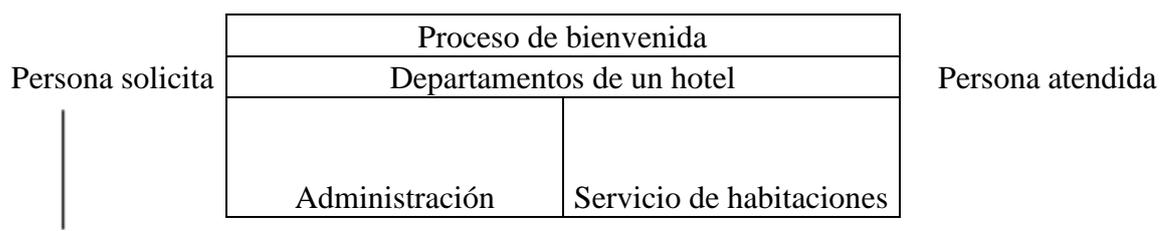


Figura 1.2.- Proceso de bienvenida

Fuente: Propia

Otra forma de recorrer la organización es hacerlo “**verticalmente**”, a través de diferentes niveles jerárquicos de la organización (ver figura 1.3).

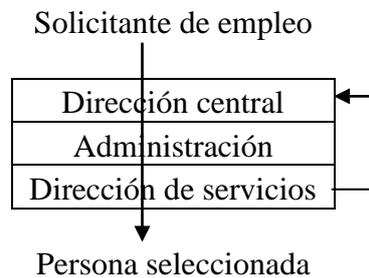


Figura 1.3.- Proceso de contratación

Fuente: Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicio. Jaume Garau (2005).

- **Se pueden estandarizar fácilmente**

Las organizaciones tienden a que los procesos se hagan de forma fácil, barata y efectiva, para conseguir unos resultados aceptables con los recursos invertidos y sostenibles en el tiempo, es decir, para ser eficientes. Para lograr que los resultados se establezcan en unos niveles óptimos, se deben establecer unas pautas de actuación que se repitan siempre que sea necesario. Es decir, unos procedimientos que permitan que todas las personas que intervengan cumplan con su tarea establecida en el conjunto del proceso.

El método de crear normas y criterios de actuación para que los procesos se realicen y repitan de manera eficaz, se llama estandarización o normalización, y es un concepto clave en la gestión de calidad. Es casi imposible obtener una calidad sostenible en un servicio si no se estandariza.

- **Se miden a través de indicadores**

En el apartado 1.6 se ahondará sobre este punto.

- **Siempre se pueden mejorar**

Es evidente que cuanto mejor es el nivel de calidad de un proceso, más difícil es mejorarlo. Sin embargo, siempre se puede hacer algo para que en un punto de proceso se encuentre una manera de mejorarlo y por tanto optimizar su resultado. Solo cuando los procesos han conseguido un alto grado de calidad se tiene que pensar si la inversión económica necesaria para incrementar la calidad del proceso proporcionará resultados proporcionados al coste de la inversión y al beneficio del usuario.

1.3.4 Tipología general de procesos de un servicio u organización

No existe un estándar sobre las tipologías generales de procesos, no obstante se aceptan como válidas y se comparten las que aquí se señalan.

- **Según la perspectiva**

La perspectiva sobre la organización puede variar según la amplitud de la visión que se tenga. Si se observa en su totalidad y en relación con su entorno, se obtendrá una perspectiva "macro". Si se estudia al detalle un servicio, el resultado será una perspectiva "micro".

De esta manera, se puede hablar de una organización que tiene, por ejemplo, un macroproceso de reinserción de jóvenes. En ese macroproceso encontramos varios procesos, por ejemplo: selección de candidatos, preparación para la reinserción, formación en empresas, contratos en prácticas, etc. De la misma manera se puede decir que el proceso de selección de candidatos tiene varios "subprocesos" así: la admisión de solicitudes, entrevista de selección, valoración del candidato, etc.

Por tanto, se puede hablar de tres niveles de procesos: el nivel macro, cuando se hace referencia a macroprocesos que realiza una organización. El nivel medio, en el que se habla de procesos de la organización o del servicio como conjuntos de actuaciones que son propias del servicio; y, por último, subprocesos, como partes diferenciadas del proceso (ver figura 1.4).

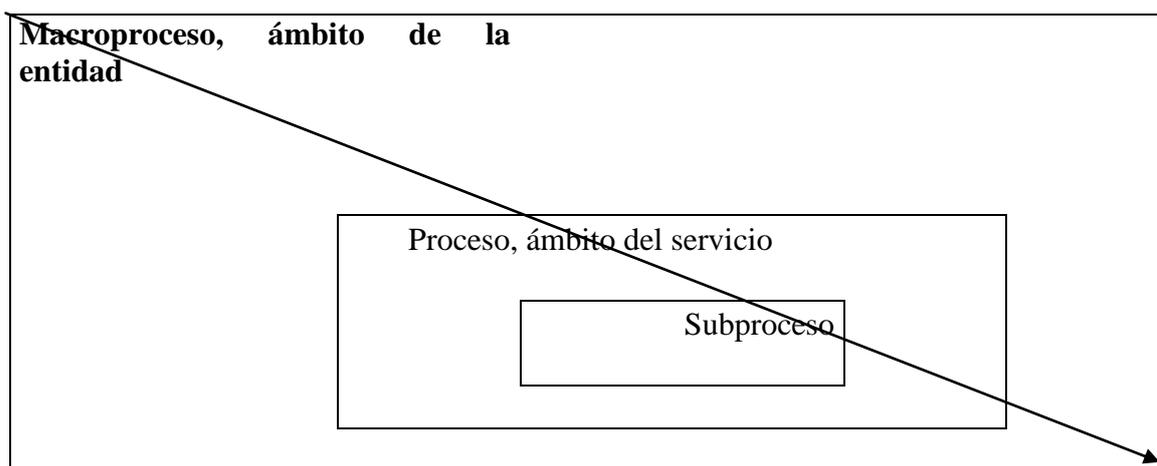


Figura 1.4.- Macroproceso, ámbito de la entidad

Fuente: Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicio. Jaume Garau (2005)

- **Según su función en el conjunto de la organización**

Se puede agrupar los procesos en tres tipos principales, según la terminología comúnmente utilizada en el mundo de la gestión de la calidad aplicada a los servicios sociales.

a) Esenciales: son aquellos que tienen que ver con una acción directa con los usuarios: admisión, diagnóstico, intervención, seguimiento, derivación, intervención grupal, intervención comunitaria, quejas y sugerencias, encuestas, etc.

b) De apoyo: son los que sirven para facilitar los otros procesos: por ejemplo: compras, mantenimiento de edificios, documentación, almacenamiento, etc. Una vez ordenados se obtendrá lo que se llama un Mapa de procesos. Este Mapa de procesos será la guía básica para el desarrollo de los servicios, para su control de calidad y para su documentación.

c) **Estratégicos:** aquellos que orientan la acción de toda la organización, por ejemplo: definir políticas, elaboración y revisión de la misión y visión de la organización, planificación de la política, estrategia, objetivos e indicadores; organización y desarrollo de RRHH; gestión de calidad, acciones correctoras y preventivas; auditorías internas, etc.

En conclusión, se puede tomar como base esta clasificación de procesos, pero la decisión de dónde encuadrarlos va a depender del tipo de organización y sobre todo de los objetivos estratégicos de la organización.

1.3.5 Identificación de los procesos de un servicio y realización del mapa de procesos

Para identificar los procesos de un servicio, se propone seguir el siguiente orden que a continuación se detalla. Dado que la tesis analiza el sector hotelero, se tomará como ejemplo los servicios que brinda un hotel.

- **Identificación de los procesos esenciales**

Para comenzar se tiene que hacer un listado de todas las actividades que realizan los diferentes servicios que se prestan al usuario, desde que ingresa hasta que se va. Por ejemplo: ingreso al hotel, asignación de habitación, visita guiada por las instalaciones, alojamiento, etc.

Una vez que se tenga detalladas todas las actividades, se deben formar conjuntos de acciones interrelacionadas y secuencialmente ordenadas, de manera que se tenga un principio, un camino y un final claramente identificables. A estos conjuntos se asigna un nombre que refleje la misión de cada uno de ellos. Por ejemplo, el proceso de bienvenida englobará las actividades que se inician con el ingreso del cliente al hotel y terminan con el alojamiento del cliente en su habitación.

Hasta aquí una parte del mapa de procesos, se podría expresar (ver tabla 1.2).

Tabla 1.2.- Mapa de los procesos esenciales

| | | |
|--------------------|---|-------------------|
| Atención a visitas | Ingreso al hotel Asignación de Habitación Visita guiada Alojamiento | Atención a quejas |
|--------------------|---|-------------------|

Fuente: Propia

- **Identificar los procesos de apoyo**

Se repetirá la secuencia anterior, con todas aquellas actividades que sirven para dar apoyo a la realización de los procesos esenciales.

Estos procesos serían los siguientes: limpieza de habitaciones, mantenimiento del hotel, gestión de documentos, gestión administrativa, etc (ver tabla 1.3).

Tabla 1.3.- Mapa de procesos de apoyo

| | |
|--------------------------|------------------------|
| Mantenimiento del hotel | Gestión de documentos |
| Limpieza de habitaciones | Gestión administrativa |

Fuente: Propia

- **Identificar los procesos estratégicos**

Se hará lo mismo con aquellas actividades que están directamente involucradas a la dirección y que son las que sirven para dar una línea estratégica específica a todos los demás: selección e incorporación de personas, definición de roles, formación continua, gestión de turnos, planificación anual, evaluaciones e informes, auditorías internas y externas, sistemas de reuniones, encuestas a usuarios y familiares y personas, relaciones con la administración superior, relaciones con la comunidad, etc (ver tabla 1.4).

Tabla 1.4.- Mapa de los procesos estratégicos

| | |
|--|------------------------------------|
| Procesos estratégicos | |
| Elaboración y revisión de la política y de los objetivos | |
| Organización y gestión de la calidad interna | Comunicación |
| Gestión de los recursos humanos | Formación |
| Control de procesos | Realización de auditorías internas |
| Revisión del sistema | Relaciones externas |

Fuente: Propia

- **Mapa de procesos**

El mapa de procesos es la expresión gráfica esquematizada de los procesos identificados y sus interacciones más destacadas.

Si se juntan los tres ejemplos presentados anteriormente se obtendrá el mapa de procesos de un hotel (ver tabla 1.5).

Tabla 1.5.- Mapa de procesos

| Procesos estratégicos | | |
|--|--|-------------------|
| Elaboración y revisión de la política y de los objetivos | | |
| Organización y gestión de la calidad interna | Comunicación | |
| Gestión de los recursos humanos | Formación | |
| Control de procesos | Realización de auditorías internas | |
| Revisión del sistema | Relaciones externas | |
| Procesos esenciales | | |
| ↓ | | |
| Atención a visitas | Ingreso al hotel Asignación de habitación Visita guiada Alojamiento | Atención a quejas |
| Procesos de apoyo | | |
| | | ↑ |
| Mantenimiento del hotel | Gestión de documentos | |
| Limpieza de habitaciones | Gestión administrativa | |

Fuente: Propia

En la tesis se analizará los procesos más importantes del hotel: realizar un check in, efectuar un pedido en el restaurante o en el bar, solicitar salones para conferencia, alquiler de instalaciones del hotel y realizar un check out porque son los procesos más importantes del Hotel Río Verde.

1.3.6 Metodología para el análisis y mejora de procesos

La metodología diseñada plantea desarrollar un análisis sobre los procesos y dar respuesta a la siguiente lista de interrogantes [7]:

1. ¿Todos los pasos del proceso están organizados en una secuencia lógica?
2. ¿Puede eliminarse algunos de los pasos a fin de mejorar el servicio?
3. ¿Deben añadirse algunos pasos a fin de mejorar el servicio?
4. ¿Algunos pasos deberían reordenarse?
5. ¿Qué habilidades, equipos y herramientas se requieren en cada uno de los pasos del proceso?
6. ¿En qué punto del proceso pueden ocurrir los errores más frecuentes?

Como se puede apreciar las preguntas son claras, sencillas y muy lógicas. Para poder aplicar la metodología y obtener resultados efectivos se requiere, que una vez que se haya elaborado la gráfica del proceso que se vaya a analizar, se reúna a todos los trabajadores que estén involucrados en el desarrollo del mismo y que se proceda en conjunto a formular cada una de las preguntas que conforman la metodología.

1.3.6.1 Identificación de los procesos clave de la organización

La identificación de los procesos claves de la organización tiene la finalidad de definir o precisar cuáles son los procesos que determinan la razón de ser de la entidad, es decir, señalar aquellos procesos que soportan la misión de la organización. Para dar cumplimiento a este primer paso se hace imprescindible la participación de los miembros del directorio y de algunos empleados que conozcan perfectamente la organización.

1.3.6.2 Diagrama de flujo

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades. Además, es una actividad íntimamente ligada al hecho de modelar un proceso, que es por sí mismo un componente esencial en el análisis de procesos.

Un diagrama de flujo es una forma organizada de registrar y representar todas las actividades que realiza una persona en una estación o área de trabajo, mientras elabora un producto o brinda un servicio a un cliente.

La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado. En este último sentido cabe hacer una precisión, ya que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.

El diagrama de flujo describe o muestra el flujo de información, clientes, empleados, equipos o materiales a través de un proceso. Los diagramas de flujo tienen la ventaja de ser sencillos en su elaboración y muestran secuencialmente todas las actividades que conforman un proceso, lo que facilita la identificación de aquellas operaciones esenciales para lograr el éxito y aquéllas en las que se producen los fallos más frecuentes o en las que se consume tiempo innecesariamente. Ver figura 1.5.

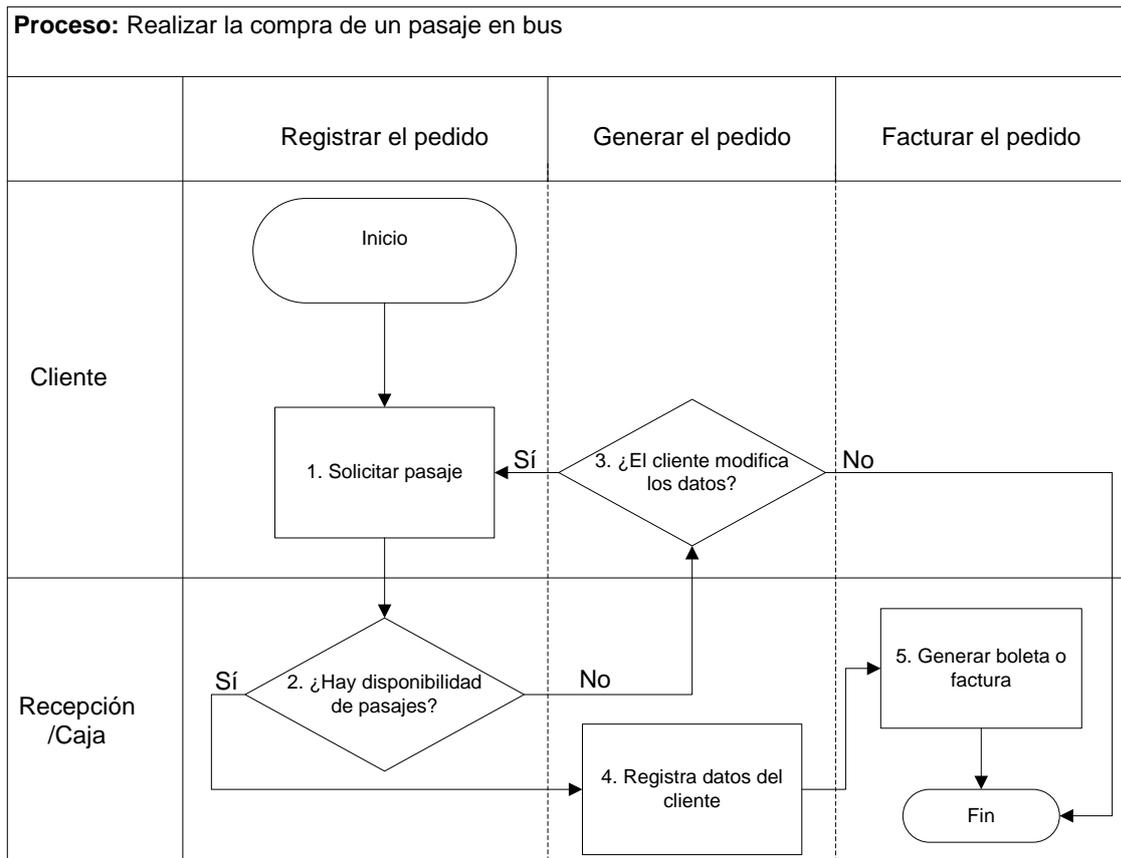


Figura 1.5.- Realizar la compra de un pasaje en bus

Fuente: Propia

1.4 Funciones de los procesos

1.4.1 Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es el cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades que serán cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas se realizarán ya sea, conjunta o separadamente.

Específicamente, el manual de organización es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

Los manuales administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la que se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Se consideran elementos extremadamente eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente en el nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización en el desarrollo de sus actividades.

El propósito fundamental del manual es el de instruir a los miembros que componen la estructura organizacional sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la anteposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

1.4.2 Técnicas para la recopilación de información

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual de funciones, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo que genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas u organizaciones con otra ubicación física.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación [8]:

1.4.2.1 Entrevista

La entrevista consiste básicamente en realizar reuniones individuales o grupales en las que se cuestiona a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

- Tener claro el objetivo: para cubrir este aspecto, se recomienda preparar previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar. Esta guía puede operar a manera de marco de trabajo para que, al término de la misma, se pueda verificar si se ha obtenido la información requerida.
- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: esta etapa consiste en asignar responsabilidades y determinar las áreas por investigar.
- Concretar previamente la cita: es importante que el entrevistado esté listo para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios y así disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

- Clasificar la información que se obtenga: esta fase implica diferenciar la situación real de la relativa con sugerencias para su corrección, procurando no confundir ambos aspectos.

- **Entrevistas estructuradas**

Usan preguntas estándar en formato de respuesta abierta o cerrada.

Ventajas:

- Asegura términos uniformes en las preguntas para todos los entrevistados.
- Fácil de administrar y evaluar.
- Evaluación más objetiva de preguntas y respuestas por parte de los participantes.
- Se necesita un entrenamiento limitado por parte del entrevistador.
- Se obtienen resultados con entrevistas cortas.

Desventajas:

- Alto costo de preparación.
- Posible rechazo de los entrevistados en un alto nivel de estructura y planteamiento mecánico de las preguntas.
- El alto nivel de la estructura quizá no sea el adecuado para todas las situaciones.
- El alto nivel de la estructura disminuye a la vez la espontaneidad como la habilidad del entrevistador para seguir los comentarios durante la entrevista.

- **Entrevistas no estructuradas**

No usan un formato de pregunta y respuesta. Son apropiadas para obtener información general del sistema.

Ventajas:

- El entrevistador tiene mayor flexibilidad en el cambio de los términos de las preguntas para que se acomoden mejor al entrevistado.
- El entrevistador puede ahondar en áreas que aparecen de manera espontánea durante la entrevista.

Desventajas:

- Uso ineficiente del tiempo por parte de los participantes.
- El entrevistador puede introducir sus propios sesgos en las preguntas o al notificar los resultados.
- Se puede obtener información ajena al problema.
- El análisis e interpretación de los resultados puede llevar bastante tiempo.
- Se necesita más tiempo para reunir hechos esenciales.

1.4.2.2 Cuestionario

Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas. Es de vital importancia para este estudio, la información que se puede recabar de clientes y/o usuarios.

Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos. Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de su estructuración y forma de presentación.

En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurar que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta y evitar demasiadas preguntas. Asimismo, se puede incluir un instructivo de llenado para indicar cómo contestarlo.

- **Cuestionario de preguntas abiertas**

Pretenden descubrir sentimientos, opiniones y experiencias generales, o explorar un proceso o problema.

Ventajas:

- Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta.
- Son particularmente útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente.
- Proporciona respuestas de mayor profundidad.

Desventajas:

- Es de difícil tabulación, resumen e interpretación.

- **Cuestionario de preguntas cerradas**

Controlan el marco de referencia usando respuestas específicas por escoger. Los cuestionarios presentan las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Permite reunir información de un grupo grande de personas.
- Los formatos estandarizados proporcionan datos más confiables que otras técnicas.
- Asegura el anonimato de los encuestados, obteniendo respuestas más honestas.

Desventajas:

- No permite observar las expresiones o reacciones de los encuestados.

- La respuesta puede ser limitada, pues no le dan importancia al llenar el cuestionario.

1.4.2.3 Revisión de registro

Se debe examinar la información registrada en manuales, reglamentos, normas, formatos, etc., relacionada con la empresa, los empleados y los directivos. No indican cómo se realizan las tareas, no obstante ayudan a entender las operaciones y los datos que usan.

1.4.2.4 Observación

Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada se deben sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla. Otra forma consiste en que el jefe del área de trabajo realice la observación directa, comente y discuta algunos de los puntos con sus subordinados y presente los resultados de su análisis al investigador.

La ventaja de este procedimiento radica en que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa, aunque habrá ocasiones en que los resultados no serán los deseados, debido a inhibiciones o problemas internos, o que pueda plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativa.

Permite recoger información que no se puede obtener por otras técnicas. Se obtiene información de primera mano sobre la forma en que se realizan las actividades. Es útil para conocer la forma en que se manejan los documentos y se llevan a cabo los procesos, sobretodo, si se siguen todos los pasos especificados. La experiencia enseña qué buscar y cómo evaluar la significancia de lo que se observa.

La observación muestra al analista:

Lo que debería suceder:

- Procedimientos estándares de operación.
- Controles y comprobación de exactitud y grado de terminación.
- Documentos llenados en forma apropiada.
- Trabajo terminado con eficiencia y a tiempo.

Lo que en realidad ocurre:

- Retrasos en el trabajo.
- Información que se recuerda de memoria (en forma incorrecta).
- Pasos omitidos.
- Necesidad de nuevos controles.
- Falta de información en los archivos.
- Los documentos no se llenan en la forma requerida.
- Los empleados desconocen los procedimientos prescritos.

Es importante resaltar que, en este trabajo, para la recopilación de información sobre organización, funciones, procesos y problemática se utilizaron los métodos de entrevista abierta y cuestionarios. Finalmente, para una mejor comprensión de los principales procesos encontrados se utilizaron los diagramas de flujo.

1.5 Introducción al Desarrollo de Nuevos Servicios (DNS)

El Desarrollo de Nuevos Servicios se lleva a cabo en el ámbito de los negocios y consiste en el proceso completo de crear y llevar un nuevo servicio al mercado [9].

Para el sistema de Desarrollo de Nuevos Servicios se debe contar con cuatro características básicas:

- Ser objetivo, no subjetivo.
- Ser preciso, no inconcreto.
- Atenerse a los hechos, no a las opiniones.
- Ser metódico.

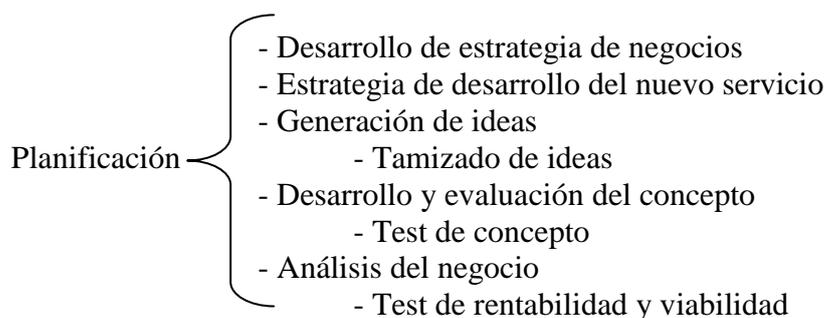
Debido a que los servicios se producen y se consumen en forma simultánea y con frecuencia trae como consecuencia la interacción entre empleados y clientes.

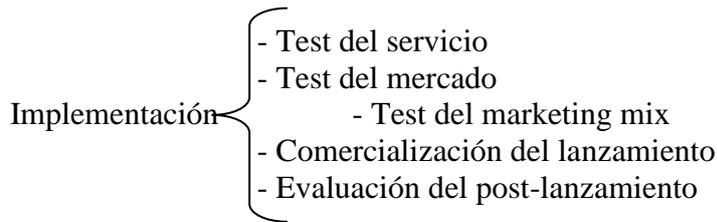
1.5.1 Tipos de nuevos servicios

- Las grandes innovaciones (nuevos servicios para mercados todavía no definidos).
- Los nuevos negocios (nuevos servicios para un mercado ya existente).
- Los nuevos servicios para mercados atendidos en la actualidad (la competencia ya los tiene).
- Las extensiones de líneas de servicio (aerolínea que ofrece nuevos destinos).
- Las mejoras en los servicios (representan quizá el tipo más común de innovación en los servicios).
- Los cambios de estilo (cambian sólo la apariencia del servicio). Por ejemplo, nuevo envase.

1.5.2 Etapas de Desarrollo de un Nuevo Servicio (DNS)

Estas etapas se enfocan siguiendo la siguiente perspectiva (ver esquema 1.1).





Esquema 1.1.- Etapas de desarrollo de nuevos servicios

Fuente: Desarrollo y diseño del servicio. Ian Alam (2002)

1.5.3 Esquema del servicio

Un gran obstáculo en el desarrollo de nuevos servicios es la dificultad para describirlos en las fases de desarrollo y evaluación del concepto, estrategia de desarrollo del nuevo servicio y test del mercado.

El esquema del servicio es una herramienta que permite **diseñar y especificar** los procesos de los servicios.

1.5.3.1 Definición de esquema del servicio

Es una herramienta para describir simultáneamente el proceso del servicio, los puntos de contacto de los clientes y la evidencia del servicio desde la perspectiva del cliente (ver figura 1.6).

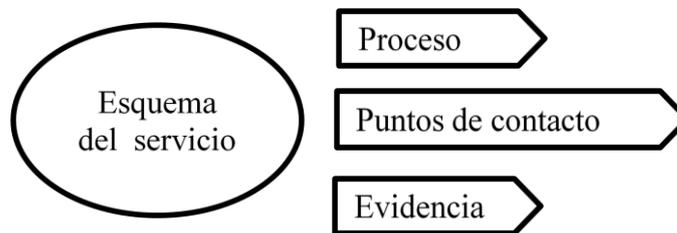


Figura 1.6.- Esquema del servicio

Fuente: Propia

Es un cuadro o mapa que retrata en forma precisa el sistema de servicio. Se busca que las distintas personas involucradas en proporcionar el servicio, lo comprendan e interactúen con el esquema de forma objetiva, sin tener en cuenta sus puntos de vista personales, es decir, muestra el servicio de forma visual.

1.5.3.2 Matriz servicios / mercados

Esta matriz relaciona los servicios existentes y los nuevos servicios con el mercado que está constituido por los clientes actuales y los clientes potenciales (ver tabla 1.6).

Tabla 1.6.- Matriz servicios / mercados

| Servicios | Mercado | |
|----------------------|-------------------------|-----------------------|
| | Clientes actuales | Clientes potenciales |
| Servicios existentes | Penetración | Desarrollo de mercado |
| Nuevos servicios | Desarrollo de servicios | Diversificación |

Fuente: Propia

1.5.4 Despliegue de la función de calidad en servicios

El despliegue de la función de calidad se ejecuta a través de lo que se conoce como *La casa de la calidad* (ver figura 1.7). Contiene los siguientes elementos:

- Especificaciones de los clientes.
- Importancia de cada especificación.
- Relación entre elementos.
- Características técnicas.
- Características que afectan a las especificaciones de los clientes.

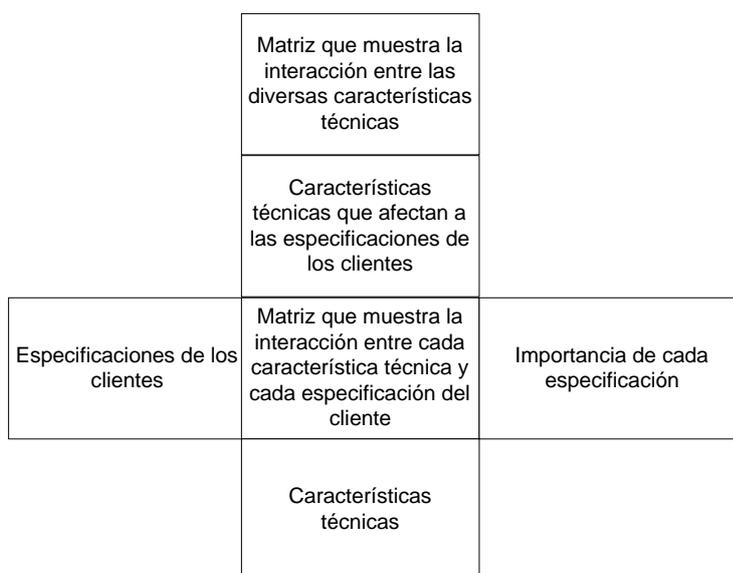


Figura 1.7.- La casa de la calidad

Fuente: Propia

1.6 Indicadores de calidad en las empresas de servicios

Un indicador de calidad, de una actividad de servicio, es una medida cuantitativa que refleja la cantidad de calidad que posee dicha actividad. Por tanto, sirve no sólo para evaluar un determinado aspecto de la calidad del servicio, sino para realizar un seguimiento de dicha medida a lo largo del tiempo y poder comparar la calidad del bien en diferentes periodos [10].

Los indicadores de calidad se construyen a partir de la experiencia, del conocimiento sobre el sector en el que se trabaja, respetando ciertas recomendaciones:

- Deben enunciarse con objetividad y de la forma más sencilla posible.
- Deben resultar relevantes para la toma de decisiones.
- No deben implicar un elevado grado de dificultad en su interpretación.
- Deben abarcar un amplio número de posibilidades. Se debe tener en cuenta que cuando se pone en práctica un indicador se observa que este mejorará, pero que otros aspectos no recogidos por los indicadores podrían empeorar.

Una vez elaborado un indicador es recomendable identificar los factores que pueden explicar las posibles variaciones en el mismo. Se debe tener presente que pueden existir factores ajenos al proceso de trabajo que afecten negativamente al indicador. Por ejemplo, la llegada simultánea de un grupo de turistas a un hotel implica que se formen colas y por ende, que aumente el tiempo de espera entre ellos.

La medición que permite obtener el indicador puede ser directa o indirecta.

- La medición será directa si la información que proporciona el indicador afecta concretamente al aspecto de calidad que se pretende medir (por ejemplo, el tiempo medio de espera en una cola mide directamente la tardanza en el inicio de la prestación del servicio).
- Por el contrario, la medición será indirecta cuando la información que proporciona el indicador sólo está relacionada o vinculada con el aspecto de calidad que se evalúa (por ejemplo, el índice de ocupación hotelera mediría indirectamente la demanda del servicio).

En cualquier caso, los indicadores como medidas de aspectos de la calidad del servicio deben tener carácter sistemático (el protocolo de medición debe seguir siempre las mismas fases), normalizado (cualquier responsable de la medición debería obtener el mismo valor de la medida), homogéneo (las unidades de medida deben ser siempre las mismas y dicha medida siempre debe estar referida al mismo patrón poblacional, lo que le proporciona "universalidad") y continuo (en el sentido de replicación a lo largo del tiempo).

De este modo, los indicadores de calidad permiten evaluar y realizar un seguimiento de los diferentes aspectos de la calidad del servicio prestado y facilitan la comparación y el contraste entre diferentes servicios de un mismo sector o entre distintos periodos dentro del mismo servicio. Así, los indicadores permiten obtener conclusiones acerca de la calidad de los servicios prestados.

1.6.1 Tipos de indicadores

Se presentan dos posibles tipologías:

1.6.1.1 Según la gravedad del suceso y el grado en que puede ser evitado

- **Indicadores centinela o indicadores de suceso**

Son aquellos que miden un suceso grave, indeseable y a menudo evitable. Su localización exige una investigación completa de la actividad concurrente. Miden aspectos tan relevantes de la práctica que su resultado se expresa en términos absolutos, de modo que la sola aparición de un caso conlleva a estudiar a fondo el tema.

Por ejemplo: un cliente, que tiene una reserva, que se quede sin habitación tras una espera de 20 minutos en recepción y habiendo mediado una llamada de confirmación de su llegada al hotel.

- **Indicadores basados en índices o indicadores de referencia**

Miden sucesos que únicamente deben ser investigados si se comprueba una desviación significativa respecto a un valor de referencia o una tendencia a lo largo del tiempo que se aparta del principio considerado aceptable en la misma institución o en centros o servicios similares. Miden aspectos de la práctica en los que se puede aceptar un cierto nivel de aparición del hecho.

Un ejemplo podría ser el retraso en la salida de un vuelo. En este caso se puede esperar algún suceso como el descrito, pero sería alarmante que ocurriera frecuentemente.

1.6.1.2 Según el concepto que interese evaluar

- **Indicadores de demanda**

Miden la cantidad de solicitudes de asistencia que se presentan en el servicio (por ejemplo, número de clientes atendidos por cada mil habitantes y año). Estos valores tienen un valor informativo para poder establecer una comparación de la actividad del centro con otros servicios similares.

- **Indicadores de calidad de las actividades**

Por ejemplo, tiempo medio de demora en la atención a los clientes de un hotel. Dentro de estos indicadores, podemos distinguir dos tipos:

- **Indicadores de proceso**

Cuantifican aspectos del proceso de asistencia, desde su llegada y clasificación hasta su finalización. Estos indicadores miden el funcionamiento del servicio desde el punto de vista organizativo y de la calidad de los procesos (reflejan el cómo se hacen las cosas).

- **Indicadores de resultado**

Miden los resultados finales de las actividades concurrentes, es decir, mide la reacción que ha tenido el cliente después de haber recibido el servicio. Por tanto, informan sobre la calidad y capacidad técnica y resolutoria del servicio (cuantifican resultados de una actividad sin importar el cómo se ha realizado).

En resumen, es necesario resaltar la importancia que tienen los indicadores de calidad de un servicio con el objetivo de conocer y evaluar las características específicas del mismo. Establecer el estándar de un indicador significa poner un nivel de calidad en cada uno de los indicadores que se vayan definiendo.

¿Cómo se elige el estándar?

Se dispone de varias opciones. Lo mejor es establecer el estándar según las expectativas del cliente, aunque algunas veces no es tan fácil de obtener, por no tener claras las expectativas. Puede ser también que se trate de un indicador complejo y muy técnico.

En estos casos es bueno recurrir a la experiencia, observar qué hacen otros o probar hasta ajustar el estándar.

En esta tesis, se aplicará los indicadores de resultado porque permitirán determinar cuáles son los indicadores de calidad más predominantes del Hotel Río Verde una vez que el cliente ha recibido el servicio.

¿Cada qué tiempo se va a medir el fenómeno a través del indicador?

Depende del fenómeno a medir y de las necesidades que se tengan. Algunas veces se hará tomando una muestra de casos determinada. Por ejemplo, cada diez casos se hará una medida del tiempo que un determinado número de clientes han esperado para ser atendidos. En otros indicadores puede ser cada cierto periodo de tiempo.

Otro tema a considerar es la frecuencia del análisis de los resultados. Aquí se tiene que optar por un número determinado de "mediciones".

En conclusión, se debe disponer de un cierto número de "casos" que generen una base de datos regular que permita profundizar en los análisis.

Capítulo 2

Organización de la empresa

2.1 Sector económico

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

La evolución ha sido tan radical que actualmente casi todas las personas que viven en países desarrollados tienen la posibilidad de viajar y alojarse en establecimientos dignos, lo que ha dado lugar a la creación de una de las industrias más poderosas del mundo: el turismo que está íntimamente relacionado con la hotelería.

El objetivo principal de este estudio es que sirva de guía, no sólo a la empresa que se cita en esta tesis, sino también a las que estén vinculadas en este rubro, a mejorar y/o diversificar sus procesos.

2.2 La empresa: Hotel Río Verde

Sobre este hotel se aplicará el estudio. Esto debido a que el tesista puede acceder a la información.

El Hotel Río Verde está ubicado en la Av. Ramón Mujica S/N Urb. San Eduardo El Chipe – Piura (ver imágenes 2.1 y 2.2), en una zona privilegiada por las siguientes razones:

- Se encuentra a 5 minutos del centro de la ciudad de Piura.
- Se encuentra a 8 minutos del aeropuerto Guillermo Concha Ibérico de la ciudad de Piura.
- Con farmacias y bancos muy cerca al Hotel.
- A pocos minutos de las diferentes provincias, distritos de la ciudad de Piura.

Esto hace que el hotel sea propicio para viajes de negocios (trámites documentarios), trabajo (construcción de obras por empresas extranjeras y nacionales, eventos), turismo (fiestas religiosas, visita a centros arqueológicos, playas, centros comerciales u otros).

La empresa “Hotel Río Verde” inauguró el 24 de septiembre de 1996 y el dueño es el Sr. Juan Francisco Helguero Gonzáles.



Imagen 2.1.- Parte exterior del hotel
Fuente: Hotel Río Verde



Imagen 2.2.- Parte exterior del hotel

Está dedicado a brindar el servicio de alojamiento, así como otros servicios que se mencionan a continuación:

- Restaurante con aire acondicionado
- Salas de conferencias
- Estacionamiento privado
- Servicio de fax y fotocopiado
- Grupo electrógeno de emergencia
- Bar
- Piscina
- Lavandería
- Servicio a la habitación
- Gimnasio

El **Hotel Río Verde** es el mejor lugar donde el cliente puede disfrutar del *confort* y tranquilidad de 79 lujosas y modernas habitaciones completamente alfombradas (simples, dobles, matrimoniales, ejecutivas y suites). Ver imágenes 2.3 y 2.4.



Imagen 2.3.- Habitación simple
Fuente: Hotel Río Verde



Imagen 2.4.- Suite familiar

A continuación, en la tabla 2.1, se muestra el tipo de habitación y su tarifa correspondiente.

Tabla 2.1.-Tarifas de las habitaciones del hotel

| TIPO DE HABITACIÓN | TARIFA |
|--|------------|
| Simple | S/. 424.70 |
| Doble | S/. 477.40 |
| Matrimonial | S/. 477.40 |
| Ejecutiva | S/. 477.40 |
| Suite junior | S/. 567.30 |
| Suite familiar | S/. 790.50 |
| Las tarifas incluyen desayuno bufé, traslados aeropuerto – hotel – aeropuerto (lunes a viernes, no feriados). Las tarifas no incluyen IGV y servicios. | |

Fuente: Hotel Río Verde

- Cada habitación cuenta con:

Televisión por cable, conexión inalámbrica a internet, teléfono con discado directo nacional e internacional, caja de seguridad, ventanas antirruidos, aire acondicionado, frigobar, entre otras comodidades.

- Salones para conferencias

A continuación, en la tabla 2.2, se muestra el tipo de arreglo y las capacidades de los salones.

Tabla 2.2.- Salones para conferencia

| Salones | Teatro | Escuela | Cocktail | Banquete |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Salón Tallán | 120 personas | 40 personas | 150 personas | 80 personas |
| Salón Vicús | 120 personas | 40 personas | 150 personas | 80 personas |
| Salón Río Verde | 280 personas | 100 personas | 320 personas | 180 personas |
| Salón Directorio | 40 personas | 20 personas | 40 personas | 20 personas |

Fuente: Hotel Río Verde

El hotel cuenta con un equipo de personas que lleva a cabo el trabajo de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura y las instalaciones, para evitar daños físicos al hotel causados especialmente por viento y lluvia, que son los elementos principales del deterioro de sus componentes exteriores.

2.2.1 Valores, visión y misión

A continuación, se presentan los valores, visión y misión del Hotel Río Verde. Esta información fue proporcionada por el responsable del área de recepción.

2.2.1.1 Valores

- **Buen servicio al cliente:** se caracteriza por la actitud y disposición para atender y superar los requerimientos del cliente y también ofrecerles un buen trato.

- **Trabajo en equipo:** todos se consideran una familia y coordinan las acciones que realizan.

2.2.1.2 Visión

Mantener y mejorar la calidad de sus productos y servicios que se ofrecen. Crecer en infraestructura e ir acorde con los avances tecnológicos, con el fin de satisfacer las necesidades y nuevas demandas de sus clientes y de esa manera continuar siendo el mejor hotel de la ciudad.

2.2.1.3 Misión

Ofrecer servicios y productos de óptima calidad, ya que los viajeros de esta época así lo demandan. Por eso, están provistos de una infraestructura y tecnología moderna, con personal altamente calificado que propicia una estadía agradable al visitante.

Dentro de la empresa Hotel Río Verde se considera muy importante establecer relaciones duraderas y sólidas a largo plazo, por tanto los proveedores deben:

- Vender productos de calidad.
- Entregar productos en las fechas establecidas (oportunamente).
- Ofrecer los productos a precio de mercado y competitivos.
- Facilitar el pago en la adquisición de la mercadería (sobre todo cuando son grandes volúmenes de productos).
- Atender competente y precisamente los pedidos (que entregue el producto o productos pedidos).

Se puede decir que el poder de negociación con la mayoría de los proveedores es bueno, pues la mayoría de ellos ofrece crédito por la credibilidad de pago que muestra esta empresa. Después de muchos años de funcionamiento el hotel ha establecido un selecto y exclusivo grupo de proveedores con los que trabaja siempre.

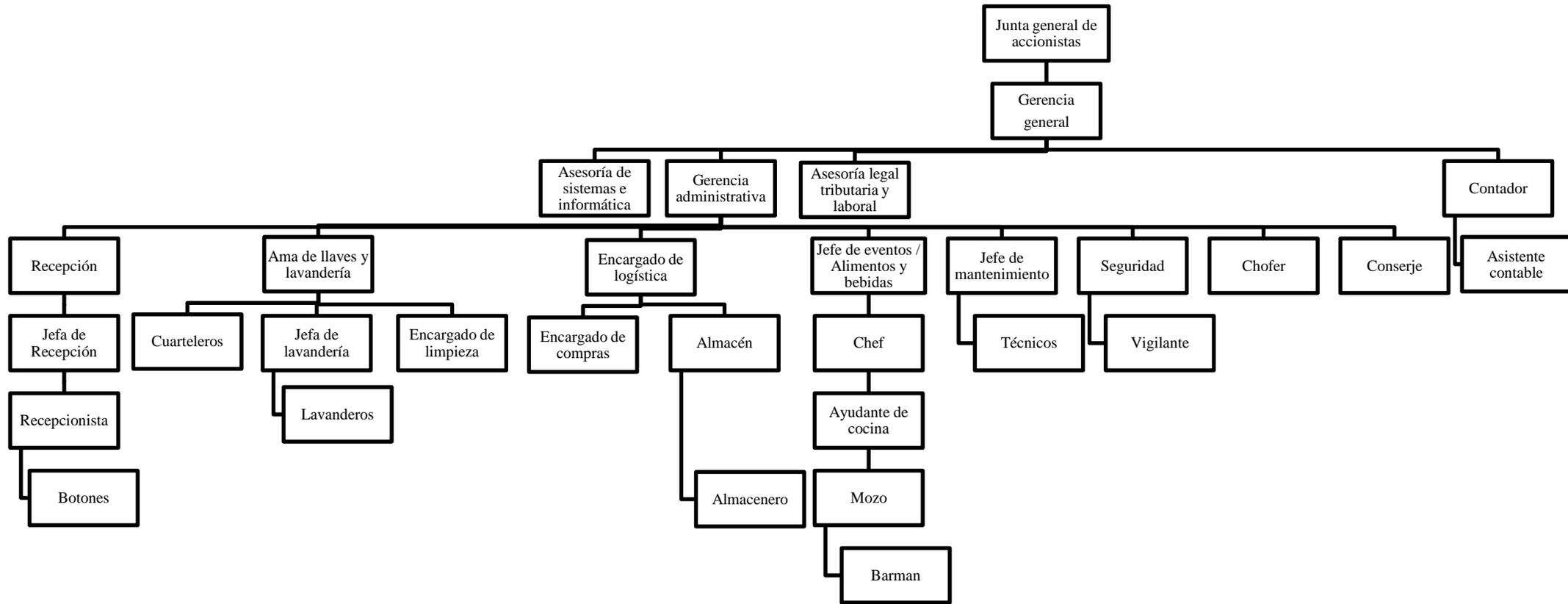
2.3 Estructura organizacional

En el Hotel Río Verde, el tipo de servicio que se ofrece requiere una estructura organizativa diferente, flexible y formada por unidades delimitadas con funciones precisas.

La estructura organizacional, que es el esqueleto de la organización, proporciona información acerca de los canales de autoridad que rigen en la empresa así como la dirección de la coordinación entre los empleados. En él quedan definidas las funciones, así como la jerarquía y relaciones interdepartamentales asignadas. La estructura organizacional se utiliza como punto de partida para identificar qué departamentos y puestos de trabajo está afectos a las nuevas decisiones o cambios en la política estratégica de la empresa.

La empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional para desempeñar sus funciones (ver figura 2.1).

Figura 2.1.- Estructura Organizacional



2.4 Los clientes

Según información brindada por el gerente, las personas que se hospedan en el Hotel Río Verde son en un 85% empresarios y turistas extranjeros.

2.5 La competencia

El tesista ha determinado como competidores directos a los siguientes establecimientos:

2.5.1 Hotel El Angolo

El Hotel El Angolo está ubicado en la Av. Chirichigno N° 661 Urb. San Eduardo El Chipe – Piura y es propiedad de la empresa Hotelera Piura S.A. Las instalaciones son modernas y elegantes, y su decoración es en estilo rústico y campestre.

Está dedicado a brindar el servicio de alojamiento, así como otros servicios que se mencionan a continuación:

- Restaurante con aire acondicionado
- Salas de conferencias
- Estacionamiento privado
- Servicio de fax y fotocopiado
- Grupo electrógeno de emergencia
- Bar y discoteca
- Piscina
- Lavandería
- Servicio a la habitación
- Gimnasio

El **Hotel El Angolo** cuenta con 48 habitaciones completamente alfombradas (simples, dobles, matrimoniales, triples, suites, cuádruples y familiares).

A continuación, en la tabla 2.3, se muestra el tipo de habitación y su tarifa correspondiente.

Tabla 2.3.-Tarifas de las habitaciones del hotel

| TIPO DE HABITACIÓN | TARIFA |
|---------------------------|---------------|
| Simple junior | S/. 210.00 |
| Simple ejecutiva | S/. 240.00 |
| Doble o matrimonial | S/. 290.00 |
| Triple | S/. 320.00 |
| Suite con jacuzzi | S/. 340.00 |
| Cuádruple o familiar | S/. 360.00 |

Fuente: Hotel El Angolo

- Cada habitación cuenta con:

Televisión por cable, conexión inalámbrica a internet, teléfono con discado directo nacional e internacional, caja de seguridad, aire acondicionado, frigobar entre otras comodidades.

2.5.2 Hotel Los Portales

El Hotel Los Portales está ubicado en la Calle Libertad N° 875 – Piura. El hotel que ocupa una casona idealmente ubicada en la Plaza de Armas, es hoy día Patrimonio Histórico. La reciente recategorización del hotel es fruto de la inversión que se realizó para la construcción de nuevas habitaciones de lujo recientemente inauguradas.

Está dedicado a brindar el servicio de alojamiento, así como otros servicios que se mencionan a continuación:

- Traslado Aeropuerto - Los Portales Hotel - Aeropuerto
- Restaurante con aire acondicionado
- Salas de conferencias
- Estacionamiento privado
- Servicio de fax y fotocopiado
- Grupo electrógeno de emergencia
- Traslado a playas (Colán, Máncora, etc.)
- Bar “El Marqués”
- Casino
- Piscina
- Lavandería, peluquería (a solicitud), masajes (a solicitud), tópico, etc.
- Servicio a la habitación
- Gimnasio

El **Hotel Los Portales** cuenta con 45 habitaciones completamente alfombradas (De Luxe, Estandar y Cama Twin).

A continuación, en la tabla 2.4, se muestra el tipo de habitación y su tarifa correspondiente.

Tabla 2.4.-Tarifas de las habitaciones del hotel

| TIPO DE HABITACIÓN | TARIFA |
|---------------------------|---------------|
| De Luxe | \$. 85.00 |
| Estándar | \$. 65.00 |
| Cama Twin | \$. 65.00 |

Fuente: Hotel Los Portales

- Cada habitación cuenta con:

Televisión por cable, conexión inalámbrica a internet, teléfono con discado directo nacional e internacional, caja de seguridad, aire acondicionado, frigobar entre otras comodidades.

2.5.3 Hotel Costa del Sol

El Hotel Costa del Sol está ubicado en la Av. Loreto N° 649 – Piura. Está dedicado a brindar el servicio de alojamiento, así como otros servicios que se mencionan a continuación:

- Traslado Aeropuerto – Hotel – Aeropuerto
- Restaurante con aire acondicionado
- Salas de conferencias
- Asistencia médica
- Servicio de fax y fotocopiado
- Servicio postal
- Grupo electrógeno de emergencia
- Walak Bar
- Casino
- Piscina
- Lavandería
- Servicio a la habitación
- Gimnasio

El **Hotel Costa del Sol** cuenta con 68 habitaciones completamente alfombradas (simples, dobles, matrimoniales y suites).

A continuación, en la tabla 2.5, se muestra el tipo de habitación y su tarifa correspondiente.

Tabla 2.5.-Tarifas de las habitaciones del hotel

| TIPO DE HABITACIÓN | TARIFA |
|---------------------------|---------------|
| Simple | S/. 295.00 |
| Doble o Matrimonial | S/. 362.00 |
| Suite | S/. 553.50 |
| Suite ejecutiva | S/. 587.50 |

Fuente: Hotel Costa del Sol

- Cada habitación cuenta con:

Televisión por cable, conexión inalámbrica a internet, teléfono con discado directo nacional e internacional, caja de seguridad, aire acondicionado, frigobar entre otras comodidades.

En conclusión, es importante conocer la situación actual del Hotel Río Verde así como su estructura organizacional, porque servirán de guía para el desarrollo de esta tesis.

Capítulo 3

Manual de Organización y Funciones

El presente capítulo presenta el Manual de Organización y Funciones (MOF) donde se explican y detallan las funciones de los puestos de los directivos y empleados de la estructura organizacional del hotel, definida en el punto 2.3 del capítulo 2.

El tesista ha desarrollado este capítulo atendiendo las entrevistas abiertas dirigidas al personal que labora en el Hotel Río Verde.

Descripción de las áreas del hotel

Una breve descripción de las áreas del hotel permitirá conocer, dependiendo del puesto, las diversas responsabilidades y funciones a las que están sujetas cada una de las personas que laboran en el hotel.

3.1 Junta general de accionistas

Breve descripción:

Es el órgano supremo y está conformado por los titulares de acciones representativas del capital social, en cuyo seno se tratan, deliberan y resuelven aquellos asuntos relacionados con el Hotel Río Verde.

3.2 Gerencia general

Breve descripción:

Está representada por el encargado de la administración, control y desarrollo del hotel. Entre sus funciones destacan el cuidado de las distintas áreas o departamentos, velando porque cumplan con sus objetivos, de manera que el desempeño de la empresa sea de alta calidad y satisfactorio.

3.2.1 Asesoría de sistemas e informática

| | |
|-------------------------------|---|
| Puesto | 2.1. Asesoría de sistemas e informática |
| Unidad Orgánica | Gerencia general. |
| Descripción del puesto | Brindar soporte informático al sistema del hotel. |
| Responsabilidades | 1. Diseñar una página web que sea de fácil entendimiento. 2. Resolver todos los problemas del sitio web del hotel. |

| | |
|--------------------------------|---|
| | 3. Garantizar el óptimo funcionamiento de la página web del hotel. |
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar la información que se brinda en la página web del hotel. 2. Garantizar la seguridad de datos del sitio web frente a posibles pérdidas de información. 3. Proteger la seguridad de la página web del hotel frente a posibles hackers. |
| Jefes inmediatos | Gerencia general. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para resolver imprevistos relacionados con el sistema. - Capacidad de planificación y organización de información. - Eficiencia en la realización de su trabajo. - Capacidad de discreción y confidencialidad. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Tener conocimiento del funcionamiento del hotel. - Ser bachiller o titulado en sistemas e informática. - Tener experiencia en el área de sistemas e informática. |

3.2.2 Gerencia administrativa

Breve descripción:

Está representada por responsable de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros del hotel.

3.2.2.1 Recepción

Breve descripción:

En esta área se realiza la recepción y reserva de los clientes del hotel así como la comunicación entre ambos. Las funciones que forman parte de este departamento son: atención al cliente y al personal, gestión de recursos y funciones operativas (por ejemplo, disponibilidad de habitaciones).

• Jefa de recepción

| | |
|-------------------------------|--|
| Puesto | 2.1.1.1 Jefa de recepción |
| Unidad Orgánica | Recepción. |
| Descripción del puesto | Garantizar el correcto funcionamiento de las actividades que se llevan a cabo en el área de recepción. |
| Responsabilidades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y supervisar las labores del personal de recepción. 2. Asegurar que se logre la satisfacción total del cliente. |
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener informado al personal de las actividades y disposiciones de la gerencia. 2. Verificar que las tarifas aplicadas sean las correctas. 3. Apoyar al personal en la solución de problemas. |

| | |
|--------------------------------|--|
| | 4. Revisar los reportes para asegurarse que sean correctos. |
| Jefes inmediatos | Gerencia administrativa. |
| Supervisa a | Recepcionista. |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Capacidad de liderazgo. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Alto sentido de amabilidad y cortesía en el trato con las personas. - Capacidad de empatía. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Ser bachiller o titulado en hotelería. - Conocer el funcionamiento del hotel. - Poseer conocimientos de informática. - Tener conocimientos de inglés. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

- **Recepcionista**

| | |
|--------------------------------|---|
| Puesto | 2.2.1.2 Recepcionista |
| Unidad Orgánica | Recepción. |
| Descripción del puesto | Atención a los clientes, proporcionando todo tipo de información y asistencia que soliciten. |
| Responsabilidades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer el registro de entrada del huésped. 2. Llevar el control de entrada/salida de huéspedes. 3. Atender llamadas de los huéspedes. 4. Asignar habitaciones. |
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir a los huéspedes. 2. Dar información general del hotel. 3. Revisar el reporte de habitaciones realizado por la ama de llaves. 4. Reportar a la ama de llaves, las “habitaciones check out” para fines de limpieza. 5. Llevar el control de las llaves de las habitaciones. |
| Jefes inmediatos | Jefa de recepción. |
| Supervisa a | Botones. |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación y organización - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Alto sentido de honradez. - Alto sentido de amabilidad y cortesía en el trato con las personas. - Capacidad de empatía. - Alto sentido de honestidad. - Rapidez y eficiencia en la realización de su trabajo. |

| | |
|-------------------|---|
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Ser bachiller o titulado en hotelería. - Tener conocimientos de inglés. - Conocer el funcionamiento del hotel. - Poseer conocimientos de informática. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |
|-------------------|---|

- **Botones**

| | |
|--------------------------------|---|
| Puesto | 2.2.1.3 Botones |
| Unidad Orgánica | Recepción. |
| Descripción del puesto | Recibir a los huéspedes y acompañarlos a sus habitaciones. |
| Responsabilidades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir al huésped en la puerta del hotel. 2. Cargar el equipaje del huésped. 3. Acompañar al huésped hasta su habitación. |
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar información general a los huéspedes cuando estos lo soliciten. 2. Revisar el correcto funcionamiento de los servicios de la habitación (aire acondicionado, televisor, etc). 3. Entregar mensajes o correspondencia a los huéspedes. |
| Jefes inmediatos | Jefa de recepción. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar bajo presión. - Alto sentido de amabilidad y cortesía en el trato con las personas. - Alto sentido de honradez. - Capacidad de discreción y confidencialidad. - Rapidez y eficiencia en la realización de su trabajo. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el funcionamiento del hotel. - Tener estudios de secundaria. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

3.2.2.2 Ama de llaves y lavandería

Breve descripción:

Es la persona encargada de supervisar las labores de limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes, etc. Asimismo, se encarga del mantenimiento y del servicio de lavandería del hotel, de manera que se mantengan los altos estándares de servicio y hospitalidad.

- **Cuarteleros**

| | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| Puesto | 2.2.2.1 Cuarteleros |
| Unidad Orgánica | Lavandería. |
| Descripción del puesto | Limpiar las habitaciones. |
| Responsabilidades | 1. Mantener limpias las habitaciones. |

| | |
|--------------------------------|---|
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuidar todos los suministros que están a su cargo. 2. Promover los servicios del hotel (lavandería, etc.). 3. Elaborar los reportes que el ama de llaves les solicite. |
| Jefes inmediatos | Ama de llaves y lavandería. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar bajo presión. - Alto sentido de honradez. - Rapidez y eficiencia en la realización de su trabajo. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Tener estudios de secundaria. - Conocer el funcionamiento de los implementos de limpieza. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

• **Jefa de lavandería**

| | |
|--------------------------------|---|
| Puesto | 2.2.2.2 Jefa de lavandería |
| Unidad Orgánica | Lavandería. |
| Descripción del puesto | Garantizar el correcto funcionamiento de las actividades que se llevan a cabo en el área de lavandería. |
| Responsabilidades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y organizar el proceso de lavado, centrifugado y planchado de la ropa. 2. Controlar y cuidar toda la ropa que entra a la lavandería durante el día. 3. Conservar, lavar y planchar la ropa. |
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar el horario de máquinas y personal para el proceso de lavado. 2. Mantener un control en los uniformes de los empleados, el mismo que debe mantenerse en óptimas condiciones para el servicio. 3. Brindar el tratamiento solicitado por los clientes para sus prendas. 4. Emitir la documentación necesaria para controlar el departamento y dar los informes necesarios a su superior inmediato. 5. Supervisar los inventarios del departamento y solicitar lo faltante a la ama de llaves y lavandería. 6. Asistir al gerente en la elaboración y ejecución de los programas de mantenimiento en habitaciones y áreas públicas. |
| Jefes inmediatos | Ama de llaves y lavandería. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. |

| | |
|-------------------|---|
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el funcionamiento de los implementos de limpieza. - Tener estudios de secundaria. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |
|-------------------|---|

- **Lavaderos**

| | |
|--------------------------------|--|
| Puesto | 2.2.2.2.1 Lavaderos |
| Unidad Orgánica | Lavandería. |
| Descripción del puesto | Llevar a cabo trabajos de lavado, planchado y entrega de la ropa de los clientes. |
| Responsabilidades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificar y contar la ropa sucia entregada por los distintos departamentos. 2. Entregar la ropa limpia a los distintos departamentos. |
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recoger los uniformes sucios y entregarlos limpios. 2. Separar las prendas que presenten algún tipo de desperfecto y dar conocimiento a los dueños de las mismas. 3. Lavar, planchar y entregar la ropa de los clientes. 4. Limpiar las instalaciones de lavandería. |
| Jefes inmediatos | Jefe de lavandería. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Rapidez y eficiencia en la realización de su trabajo. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el funcionamiento de los implementos de limpieza. - Tener estudios de secundaria. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

• **Encargados de limpieza**

| | |
|-------------------------------|---|
| Puesto | 2.2.2.3 Encargados de limpieza |
| Unidad Orgánica | Lavandería. |
| Descripción del puesto | Limpiar los ambientes exteriores e interiores de hotel. |
| Responsabilidades | 1. Mantener limpias e higiénicas las áreas públicas del hotel. |
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar labores auxiliares. 2. Preparar, transportar y recoger los materiales y productos necesarios para la limpieza y mantenimiento de las habitaciones y áreas públicas e internas. 3. Preparar las salas de conferencias para reuniones, etc. |
| Jefes inmediatos | Ama de llaves y lavandería. |
| Supervisa a | --- |

| | |
|--------------------------------|---|
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Capacidad para trabajar en equipo. - Rapidez y eficiencia en la realización de su trabajo. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Conocer los procedimientos de limpieza. - Tener estudios de secundaria. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

3.2.2.3 Encargado de logística

Breve descripción:

Es la persona encargada de planificar, controlar el flujo y almacenamiento eficiente de los bienes, servicios e información desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.

• Encargado de compras

| | |
|--------------------------------|---|
| Puesto | 2.2.3.1 Encargado de compras |
| Unidad Orgánica | Logística. |
| Descripción del puesto | Programación de las compras para abastecer los requerimientos del hotel. |
| Responsabilidades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener productos de buena calidad. 2. Comprobar los productos por su calidad, cantidad, peso y precio. |
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar proveedores. 2. Conocer las necesidades del cliente. 3. Llevar un control de las compras. |
| Jefes inmediatos | Encargado de logística. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación. - Capacidad de planificación y organización de información. - Alto sentido de responsabilidad. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Capacidad para trabajar en equipo. - Alto sentido de honestidad. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Tener estudios de secundaria. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

• Almacén

Breve descripción:

El almacén es el área donde se guardan, controlan diversos bienes y desde donde se abastece al hotel con materiales y productos.

La manera de organizar y administrar el departamento de almacenes depende de varios factores, tales como, el plan de organización del hotel, la variedad de productos, etc.

- **Almacenero**

| | |
|--|--|
| Puesto | 2.2.3.2.1 Almacenero |
| Unidad Orgánica | Logística. |
| Descripción del puesto | Registrar entradas y salidas de materiales del almacén. |
| Responsabilidades y funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir materiales en el almacén. 2. Almacenar materiales. 3. Mantener limpio el almacén. 4. Despachar materiales. 5. Controlar y verificar los inventarios de los almacenes. |
| Jefes inmediatos | Encargado de logística. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar bajo presión. - Rapidez en la realización de su trabajo. - Alto sentido de honestidad. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Tener estudios de secundaria. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

3.2.2.4 Jefe de eventos

Breve descripción:

Es la persona encargada de controlar el servicio que se ofrece a los clientes, en cualquier ambiente del hotel. Además, es responsable de la organización de banquetes, convenciones, fiestas, etc.

• **Chef**

| | |
|--------------------------------|--|
| Puesto | 2.2.4.1 Chef |
| Unidad Orgánica | Alimentos y bebidas. |
| Descripción del puesto | Preparación de los platillos para el servicio del restaurante, bar y servicio a la habitación. |
| Responsabilidades | 1. Preparar la comida con los requerimientos que el cliente ha solicitado. |
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar y cuidar la limpieza de la cocina. 2. Atender las órdenes solicitadas por los clientes. 3. Controlar el <i>stock</i> de productos y solicitar su reposición. |
| Jefes inmediatos | Jefe de eventos. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Capacidad de liderazgo. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Rapidez y eficiencia en la realización de su trabajo. - Cuidado e higiene en la preparación de alimentos. |

| | |
|-------------------|---|
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Haber estudiado una carrera técnica en cocina. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |
|-------------------|---|

- **Ayudante de cocina**

| | |
|--|---|
| Puesto | 2.2.4.3 Ayudante de cocina |
| Unidad Orgánica | Alimentos y bebidas. |
| Descripción del puesto | Apoyo al cocinero en la preparación de los platillos, para hacer más rápido el servicio. |
| Responsabilidades y funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Participar con autonomía y responsabilidad en las elaboraciones de los platos. 2. Realizar las preparaciones básicas, así como cualquier otra preparación que le sean encomendadas. |
| Jefes inmediatos | Jefe de eventos. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Rapidez y eficiencia en la realización de su trabajo. - Cuidado e higiene en la preparación de alimentos. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Haber estudiado una carrera técnica en cocina. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

- **Mozo**

| | |
|--|---|
| Puesto | 2.2.4.4 Mozo |
| Unidad Orgánica | Alimentos y bebidas. |
| Descripción del puesto | Atención a los clientes del hotel proporcionándoles alimentos, bebidas y asistencia durante su estadía. |
| Responsabilidades y funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a los clientes del hotel. 2. Registrar los pedidos del cliente. 3. Proporcionar la cuenta. 4. Cobrar el importe y devolver el cambio. |
| Jefes inmediatos | Jefe de eventos. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Alto sentido de amabilidad y cortesía en el trato con las personas. - Alto sentido de honradez. - Rapidez y eficiencia en la realización de su trabajo. - Alto sentido de honestidad. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del puesto. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

- **Barman**

| | |
|--------------------------------|---|
| Puesto | 2.2.4.4 Barman |
| Unidad Orgánica | Alimentos y bebidas. |
| Descripción del puesto | Elaboración de bebidas solicitadas por los clientes en el bar, restaurante u otro ambiente del hotel. |
| Responsabilidades | 1. Preparar y servir los tragos. |
| Funciones generales | 1. Organizar y cuidar la limpieza del bar. 2. Atender a los clientes del hotel. 3. Controlar el <i>stock</i> de bebidas del bar y solicitar su reposición. |
| Jefes inmediatos | Jefe de eventos. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Rapidez y eficiencia en la realización de su trabajo. - Cuidado e higiene en la preparación de bebidas. |
| Requisitos | - Haber estudiado una carrera técnica en cocina. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

3.2.2.5 Jefe de mantenimiento

Breve descripción:

El jefe de esta área está encargado del mantenimiento de las instalaciones del hotel, tanto de los ambientes interiores como exteriores.

Se debe tener en cuenta que los técnicos citados a continuación sólo son contratados cuando se requiere hacer un mantenimiento al área donde pertenecen.

- **Técnico electricista**

| | |
|-------------------------------|---|
| Puesto | 2.2.5.1 Técnico electricista |
| Unidad Orgánica | Mantenimiento. |
| Descripción del puesto | Realizar trabajos de electricidad en el hotel. |
| Responsabilidades | 1. Realizar el mantenimiento de las instalaciones eléctricas del hotel. 2. Revisar, instalar y verificar los sistemas de suministro de energía. |
| Funciones generales | 1. Verificar las instalaciones eléctricas internas. 2. Coordinar con el departamento de mantenimiento, la cantidad de materiales para efectuar los trabajos de mantenimiento y reparación. 3. Efectuar instalaciones, reparaciones y mantenimiento del sistema eléctrico del hotel. 4. Velar por la seguridad y conservación de los materiales asignados para la realización de sus labores. |
| Jefes inmediatos | Jefe de mantenimiento. |
| Supervisa a | --- |

| | |
|--------------------------------|---|
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Rapidez en la realización de su trabajo. - Eficiencia y eficacia en la realización de su trabajo. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Tener estudios de secundaria. - Haber estudiado una carrera técnico electricista. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

• **Técnico electrónico**

| | |
|--------------------------------|---|
| Puesto | 2.2.5.1 Técnico electrónico |
| Unidad Orgánica | Mantenimiento. |
| Descripción del puesto | Instalación, montaje, mantenimiento y reparación de equipos electrónicos del hotel. |
| Responsabilidades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el mantenimiento y reparación de equipos de audio y de sonido del hotel. 2. Verificar el estado y funcionamiento de los equipos de audio y de sonido del hotel. |
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el departamento de mantenimiento, la adquisición de materiales, repuestos y herramientas para efectuar los trabajos de mantenimiento y reparación. 2. Velar por la seguridad y conservación de los materiales asignados para la realización de sus labores. |
| Jefes inmediatos | Jefe de mantenimiento. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Rapidez en la realización de su trabajo. - Eficiencia y eficacia en la realización de su trabajo. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Tener estudios de secundaria. - Haber estudiado una carrera técnico electrónica. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

• **Técnico gasfitero**

| | |
|-------------------------------|--|
| Puesto | 2.2.5.3 Técnico gasfitero |
| Unidad Orgánica | Mantenimiento. |
| Descripción del puesto | Instalación y mantenimiento de redes de tuberías para el abastecimiento de agua y evacuación de aguas residuales en el hotel. |
| Responsabilidades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el mantenimiento y reparación de las instalaciones sanitarias del hotel. |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y limpiar las trampas de los desagües y drenajes. |

| | |
|--------------------------------|---|
| Funciones generales | 2. Coordinar con el departamento de mantenimiento, la adquisición de material necesario para realizar los trabajos de mantenimiento y reparación. 3. Velar por la seguridad y conservación de los materiales asignados para la realización de sus labores. |
| Jefes inmediatos | Jefe de mantenimiento. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Rapidez en la realización de su trabajo. - Eficiencia y eficacia en la realización de su trabajo. |
| Requisitos | - Tener estudios de secundaria. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

- **Técnico carpintero**

| | |
|--------------------------------|---|
| Puesto | 2.2.5.4 Técnico carpintero |
| Unidad Orgánica | Mantenimiento. |
| Descripción del puesto | Trabajos de carpintería, ya sea para la construcción o reparación (puertas, ventanas, etc.). |
| Responsabilidades | 1. Realizar todo tipo de trabajo hecho a madera. |
| Funciones generales | 1. Realizar servicios de tapizado de los muebles del hotel. 2. Coordinar con el departamento de mantenimiento, la adquisición de material necesario para realizar los trabajos de carpintería. 3. Velar por la seguridad y conservación de los materiales asignados para la realización de sus labores. |
| Jefes inmediatos | Jefe de mantenimiento. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Rapidez en la realización de su trabajo. - Eficiencia y eficacia en la realización de su trabajo. |
| Requisitos | - Tener estudios de secundaria. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

- **Técnico albañil**

| | |
|-------------------------------|--|
| Puesto | 2.2.5.5 Técnico albañil |
| Unidad Orgánica | Mantenimiento. |
| Descripción del puesto | Trabajos básicos de construcción y otras tareas de obra no especializadas en el hotel. |
| Responsabilidades | 1. Realizar trabajos de albañilerías, como reparaciones, refacciones y reacondicionamiento en las instalaciones del hotel. |

| | |
|--------------------------------|---|
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar trabajos de acabados y modificaciones de estructuras. 2. Coordinar con el departamento de mantenimiento, la adquisición de material necesario para realizar los trabajos de albañilería. 3. Velar por la seguridad y conservación de los materiales asignados para la realización de sus labores. |
| Jefes inmediatos | Jefe de mantenimiento. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Rapidez en la realización de su trabajo. - Eficiencia y eficacia en la realización de su trabajo. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Tener estudios de secundaria. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

- **Técnico pintor**

| | |
|--------------------------------|--|
| Puesto | 2.2.5.6 Técnico pintor |
| Unidad Orgánica | Mantenimiento. |
| Descripción del puesto | Pintura de los diferentes ambientes del hotel. |
| Responsabilidades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pintar y dar el acabado final de las estructuras y demás accesorios que se requieran. |
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar y mezclar las pinturas para obtener el color que le han solicitado en el hotel. 2. Coordinar con el departamento de mantenimiento el material necesario para atender los servicios de pintura. 3. Velar por la seguridad y conservación de los materiales asignados para la realización de sus labores. |
| Jefes inmediatos | Jefe de mantenimiento. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Rapidez en la realización de su trabajo. - Eficiencia y eficacia en la realización de su trabajo. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Tener estudios de secundaria. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

- **Técnico jardinero**

| | |
|--------------------------------|---|
| Puesto | 2.2.5.7 Técnico jardinero |
| Unidad Orgánica | Mantenimiento. |
| Descripción del puesto | Cuidado y mantenimiento de los jardines del hotel. |
| Responsabilidades | 1. Mantener el cuidado de los jardines del hotel. |
| Funciones generales | 1. Podar la maleza de los jardines del hotel. 2. Plantar y en general cuidar toda clase de plantas. |
| Jefes inmediatos | Jefe de mantenimiento. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Rapidez en la realización de su trabajo. - Eficiencia y eficacia en la realización de su trabajo. |
| Requisitos | - Tener estudios de secundaria. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

3.2.2.6 Seguridad

Breve descripción:

Es el área que controla el acceso de personas a las instalaciones del hotel y vehículos dentro del área asignada y aplicar las medidas de seguridad respectivas.

- **Vigilante**

| | |
|-------------------------------|---|
| Puesto | 2.2.6.1 Vigilante |
| Unidad Orgánica | Seguridad. |
| Descripción del puesto | Proteger la integridad física de las personas y los bienes materiales del hotel. |
| Responsabilidades | 1. Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse dentro del hotel. |
| Funciones generales | 1. Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior del hotel cuando lo consideren necesario. 2. Evitar actos delictivos o infracciones dentro del hotel. 3. Controlar e inspeccionar el ingreso y salida del personal, equipos, vehículos y elementos varios durante la jornada laboral. 4. Tomar las prevenciones y medidas necesarias, según sea el caso, para evitar riesgos de robos, etc. 5. Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta inmediata. |
| Jefes inmediatos | Gerencia administrativa. |
| Supervisa a | --- |
| | - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad de liderazgo. |

| | |
|--------------------------------|---|
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Alto sentido de amabilidad y cortesía en el trato con las personas. - Capacidad para trabajar en equipo. - Rapidez en la realización de su trabajo. - Eficiencia y eficacia en la realización de su trabajo. - Cuidado en el manejo de los instrumentos de seguridad. - Capacidad de discreción y confidencialidad. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Tener estudios de secundaria. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

3.2.2.7 Chofer

| | |
|--------------------------------|--|
| Puesto | 2.2.7 Chofer |
| Unidad Orgánica | Gerencia administrativa. |
| Descripción del puesto | Manejar el vehículo del hotel y trasladar a los clientes. |
| Responsabilidades | 1. Recoger a los pasajeros en el aeropuerto, trasladarlos al hotel y viceversa. |
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener en buenas condiciones el vehículo del hotel. 2. Hacer un mantenimiento periódico al vehículo y limpiarlo antes de cualquier servicio. 3. Esperar a los clientes en el lugar donde han acordado. 4. Tener habilidad para operar el vehículo. 5. Proteger la seguridad de los clientes. |
| Jefes inmediatos | Gerencia administrativa. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Alto sentido de amabilidad y cortesía en el trato con las personas. - Capacidad de empatía. - Alto sentido de honradez. - Eficiencia y eficacia en la realización de su trabajo. - Alto sentido de honestidad. - Cuidado en el traslado de los clientes. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Tener estudios de secundaria. - Tener breveté profesional. - Tener conocimientos básicos de mecánica automotriz. |

3.2.2.8 Conserje

| | |
|-------------------------------|--|
| Puesto | 2.1 Conserje |
| Unidad Orgánica | Gerencia administrativa. |
| Descripción del puesto | Llevar todo tipo de documentos, de realizar los depósitos a los bancos, etc. |
| Responsabilidades | 1. Atender a los clientes en los servicios de conserjería. |
| Funciones generales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Informar a los clientes sobre los servicios del hotel. 2. Ejecutar las labores de atención al cliente en los servicios que los clientes soliciten. |

| | |
|--------------------------------|--|
| | 3. Recibir, tramitar y dirigir posibles reclamos de los clientes. |
| Jefes inmediatos | Gerencia administrativa. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación y organización. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Alto sentido de amabilidad y cortesía en el trato con las personas. - Capacidad para establecer relaciones interpersonales. - Alto sentido de honradez. - Rapidez y eficiencia en la realización de su trabajo. - Alto sentido de honestidad. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Tener estudios de secundaria. - Tener conocimiento del funcionamiento del hotel. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

3.2.3 Asesoría legal tributaria y laboral

| | |
|--------------------------------|--|
| Puesto | 2.3 Asesoría legal tributaria y laboral |
| Unidad Orgánica | Gerencia general. |
| Descripción del puesto | Brindar asesoría legal y laboral al personal que labora en el hotel. |
| Responsabilidades | 1. Trabajar eventualmente ante algún problema legal que se le presente al hotel. |
| Funciones generales | 1. Gestionar las actividades de índole legal. |
| Jefes inmediatos | Gerencia general. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicación. - Capacidad de planificación y organización de información. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Capacidad de liderazgo. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Capacidad de empatía. - Eficiencia y eficacia en la realización de su trabajo. - Buena práctica de valores éticos y morales. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Tener estudios superiores técnicos y/o universitarios. - Estudios complementarios: computación, legales, etc. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. |

3.2.4 Contador

Breve descripción:

Es la persona encargada de determinar, medir y cuantificar las operaciones financieras, para la toma de decisiones y control, presentando la información previamente registrada, de manera sistémica y útil para los distintos departamentos.

3.2.4.1 Asistente contable

| | |
|--------------------------------|---|
| Puesto | 2.4.1 Asistente contable |
| Unidad Orgánica | Contabilidad. |
| Descripción del puesto | Registrar en el sistema todos los movimientos contables, registro de compras, planillas, trámites tributarios del hotel. |
| Responsabilidades | 1. Manejar de manera eficiente las operaciones financieras que ocurren dentro del hotel. |
| Funciones generales | 1. Reportar los estados financieros. 2. Estudiar y analizar los estados financieros. |
| Jefes inmediatos | Contador. |
| Supervisa a | --- |
| Competencias personales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de planificación y organización de información. - Alto sentido de responsabilidad. - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. - Iniciativa y capacidad para resolver problemas. - Alto sentido de honradez. - Eficiencia y eficacia en la realización de su trabajo. - Alto sentido de honradez. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Ser bachiller o titulado. - Tener conocimientos de contabilidad. - Tener experiencia mínima de un año en el área de trabajo. - Poseer conocimientos de informática. |

En conclusión, es importante conocer el Manual de Organización y Funciones (MOF), porque permitió conocer las diversas responsabilidades y funciones que tienen las personas que laboran en el Hotel Río Verde.

Capítulo 4

Procesos del Hotel Río Verde

Los procesos que se escogieron para ser estudiados a lo largo de esta tesis, por ser los más importantes son los siguientes: realizar un check in, realizar un pedido en el restaurant, realizar un pedido en el bar, solicitar salones para conferencia, alquiler de instalaciones del hotel y realizar un check out.

Antes de explicar los procesos, es necesario conocer quiénes son las entidades que interactúan en cada uno de ellos.

4.1 Participantes que interactúan durante los procesos del hotel

Cliente: el cliente puede ser o no, huésped del hotel.

Recepción: en esta área se realiza la recepción y reserva de los clientes del hotel así como las comunicaciones generales entre ambos. Las funciones que forman parte de este departamento son: las de atención al cliente y al personal, gestión de recursos y funciones operativas (por ejemplo, disponibilidad de habitaciones).

Mozo: es la persona encargada de atender al cliente en cualquier ambiente del hotel.

Botones: es la persona encargada de acompañar al cliente hasta su habitación.

Chofer: en el hotel es la persona encargada de recoger a los pasajeros en el aeropuerto, trasladarlos al hotel y viceversa.

Jefe de eventos: es la persona encargada del alquiler y la realización de eventos.

Auxiliar: es la persona encargada de acondicionar las salas para conferencia o el patio del hotel para la realización de algún evento.

4.2 Procesos del hotel

4.2.1 Realizar un check in

A. Objetivo

Registrar e instalar a los clientes que lleguen a hospedarse al hotel (ver figura 4.1).

B. Narrativa

Recoger a los clientes del aeropuerto

1. Recoger clientes del aeropuerto y trasladarlos al hotel: el chofer del hotel irá al aeropuerto - en los horarios de: 5:30am, 9am, 5:30pm, 7:30pm y 9pm - a recoger a los clientes que se hospedarán. Asimismo, por medio de un cartel con el nombre del hotel, captará a otros posibles clientes que tengan interés en hospedarse.

Registrar al cliente

2. ¿El cliente tiene reserva?: si el cliente no cuenta con una previa reserva procederá a solicitar una habitación, caso contrario, confirmará sus datos con la persona encargada de recepción.

3. Solicitar habitación: si es que el cliente no posee una reserva, solicitará una.

4. Registrar datos y consultar forma de pago: una vez solicitada la habitación por parte del cliente, la persona encargada de recepción registrará sus datos y preguntará cuál será la forma de pago. Después, se le pedirá al cliente su pasaporte si es extranjero, caso contrario, se le pedirá su DNI para sacarle copia y adjuntarlo con el resto de información correspondiente.

5. Confirmar datos y consultar forma de pago: si es que el cliente ya cuenta con una reserva, la persona encargada de recepción confirmará los datos que el sistema tiene del cliente para verificar si son los correctos y preguntará cuál será la forma de pago.

Generar ficha del cliente

6. Generar ficha del cliente: una vez que la persona encargada de recepción ha registrado o confirmado los datos del cliente, procederá a generar el registro del huésped.

Ofrecer una habitación

7. Acompañar al cliente a su habitación: una vez que se ha generado el registro del huésped, el botones se encargará de acompañar al cliente hasta su habitación y entregarle la llave correspondiente a la misma.

Nota: Se debe tener en cuenta que hay clientes cuyos gastos son financiados por terceros (universidades, ministerios, entre otros), quienes sólo asumirán los gastos que han sido acordados con recepción, en consecuencia, si el cliente consume algo que no se encuentre dentro de lo acordado, ese gasto correrá por su cuenta.

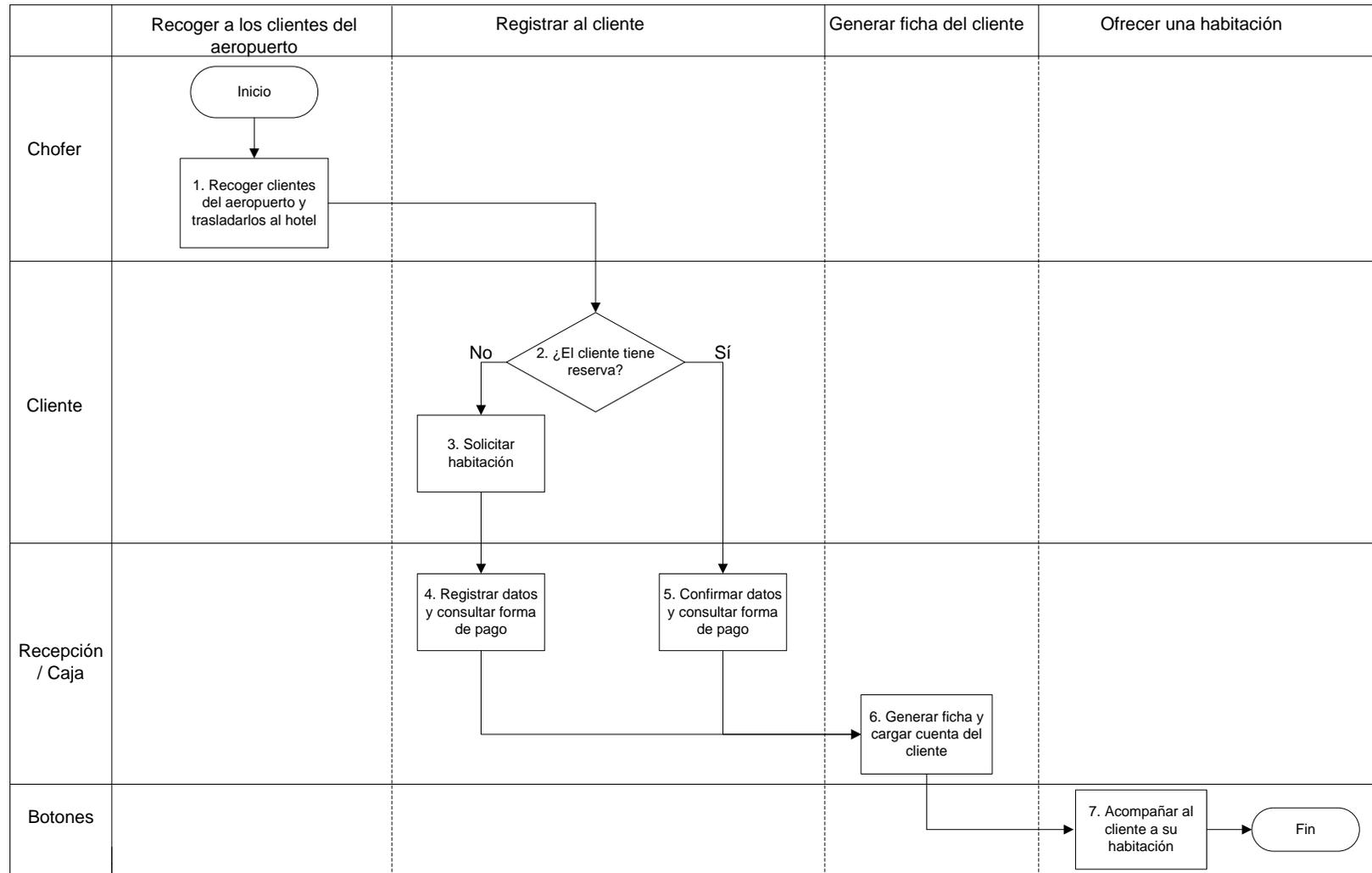


Figura 4.1.- Realizar un check in

Fuente: Propia

4.2.2 Realizar un pedido en el restaurant

A. Objetivo

Registrar, emitir y entregar un pedido a los clientes que lo soliciten (ver figura 4.2).

B. Narrativa

Registrar el pedido

1. Solicitar pedido: el cliente solicita por medio de la persona encargada de recepción, o del mozo, el pedido que quiere realizar.

2. Registrar pedido y consultar manera de pago: la persona encargada de recepción o el mozo, toma nota del pedido que el cliente ha realizado. Asimismo, consulta cuál será la forma de pago, en efectivo o tarjeta de crédito.

Generar el pedido

3. Generar pedido: una vez tomados los datos del pedido, el mozo generará la orden.

Preparar el pedido

4. Preparar el pedido: el chef se encargará de preparar el pedido hecho por el cliente.

Entregar el pedido

5. Entregar pedido: el mozo entrega el pedido al cliente en el lugar donde él lo solicitó, puede ser: en el mismo restaurant, en su habitación, en la piscina, en el bar, etc.

6. ¿El cliente solicita otro pedido?: si el cliente solicita otro pedido, el mozo tomará nota del nuevo pedido y se iniciará nuevamente el proceso de: solicitud, registro, generación, elaboración y entrega del mismo.

Facturar el pedido

7. ¿El cliente está hospedado en el hotel?: si el cliente se encuentra hospedado en el hotel, todo lo que ha consumido será cargado a su cuenta, caso contrario, se generará una boleta o factura.

8. Cargar monto a la cuenta del cliente: en la cuenta del cliente se cargará, adicional al hospedaje, lo consumido en el restaurant.

9. Generar boleta o factura: si es que el cliente no está hospedado en el hotel se generará una boleta o factura por lo consumido en el restaurant.

Nota: Se debe tener en cuenta que hay clientes cuyos gastos son financiados por terceros (universidades, ministerios, entre otros), quienes sólo asumirán los gastos que han sido acordados con recepción, en consecuencia, si el cliente consume algo que no se encuentre dentro de lo acordado, ese gasto correrá por su cuenta.

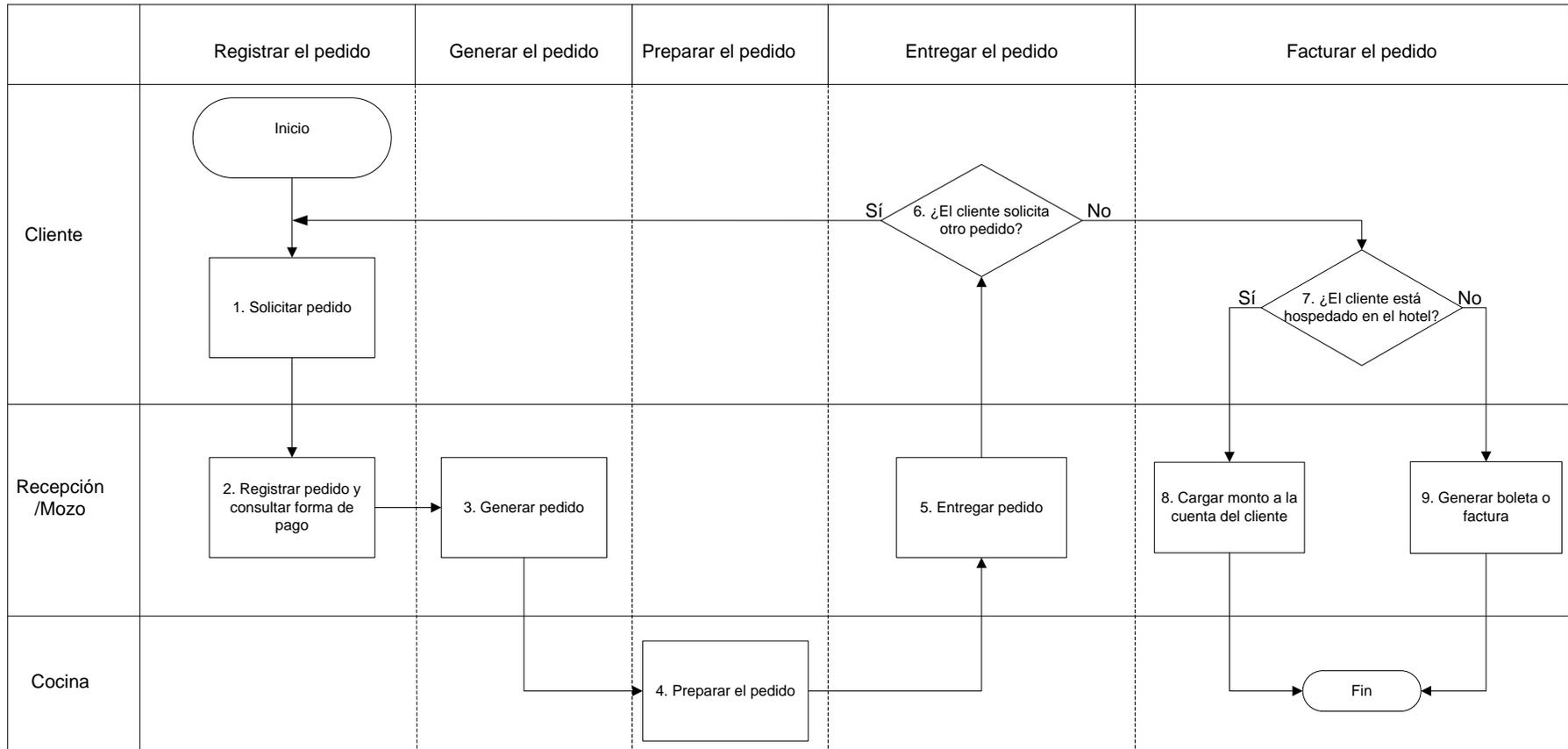


Figura 4.2.- Realizar un pedido en el restaurant

Fuente: Propia

4.2.3 Realizar un pedido en el bar

A. Objetivo

Registrar, emitir y entregar un pedido a los clientes que lo soliciten (ver figura 4.3).

B. Narrativa

Registrar el pedido

1. Solicitar pedido: el cliente solicita por medio del encargado de recepción, o del mozo, el pedido que quiere realizar.

2. Registrar pedido y consultar manera de pago: la persona encargada de recepción o el mozo, toma nota del pedido que el cliente ha realizado. Asimismo, consulta cuál será la forma de pago, en efectivo o tarjeta de crédito.

Generar el pedido

3. Generar pedido: una vez tomados los datos del pedido, el mozo generará la orden.

Preparar el pedido

4. Preparar el pedido: el barman y/o chef se encargará de preparar el pedido generado.

Entregar el pedido

5. Entregar pedido: el mozo entrega el pedido al cliente en el lugar donde él lo solicitó, puede ser: en el mismo bar, en su habitación, en la piscina, en el restaurant, etc.

6. ¿El cliente solicita otro pedido?: si el cliente solicita otro pedido, el mozo tomará nota del nuevo pedido y se iniciará nuevamente el proceso de: solicitud, registro, generación, elaboración y entrega del mismo.

Facturar el pedido

7. ¿El cliente está hospedado en el hotel?: si el cliente se encuentra hospedado en el hotel, todo lo que ha consumido será cargado a su cuenta, caso contrario, se generará una boleta o factura.

8. Cargar monto a la cuenta del cliente: en la cuenta del cliente se cargará, adicional al hospedaje, lo consumido en el bar.

9. Generar boleta o factura: si es que el cliente no está hospedado en el hotel se generará una boleta o factura por lo consumido en el restaurant.

Nota: Se debe tener en cuenta que hay clientes cuyos gastos son financiados por terceros (universidades, ministerios, entre otros), quienes sólo asumirán los gastos que han sido acordados con recepción, en consecuencia, si el cliente consume algo que no se encuentre dentro de lo acordado, ese gasto correrá por su cuenta.

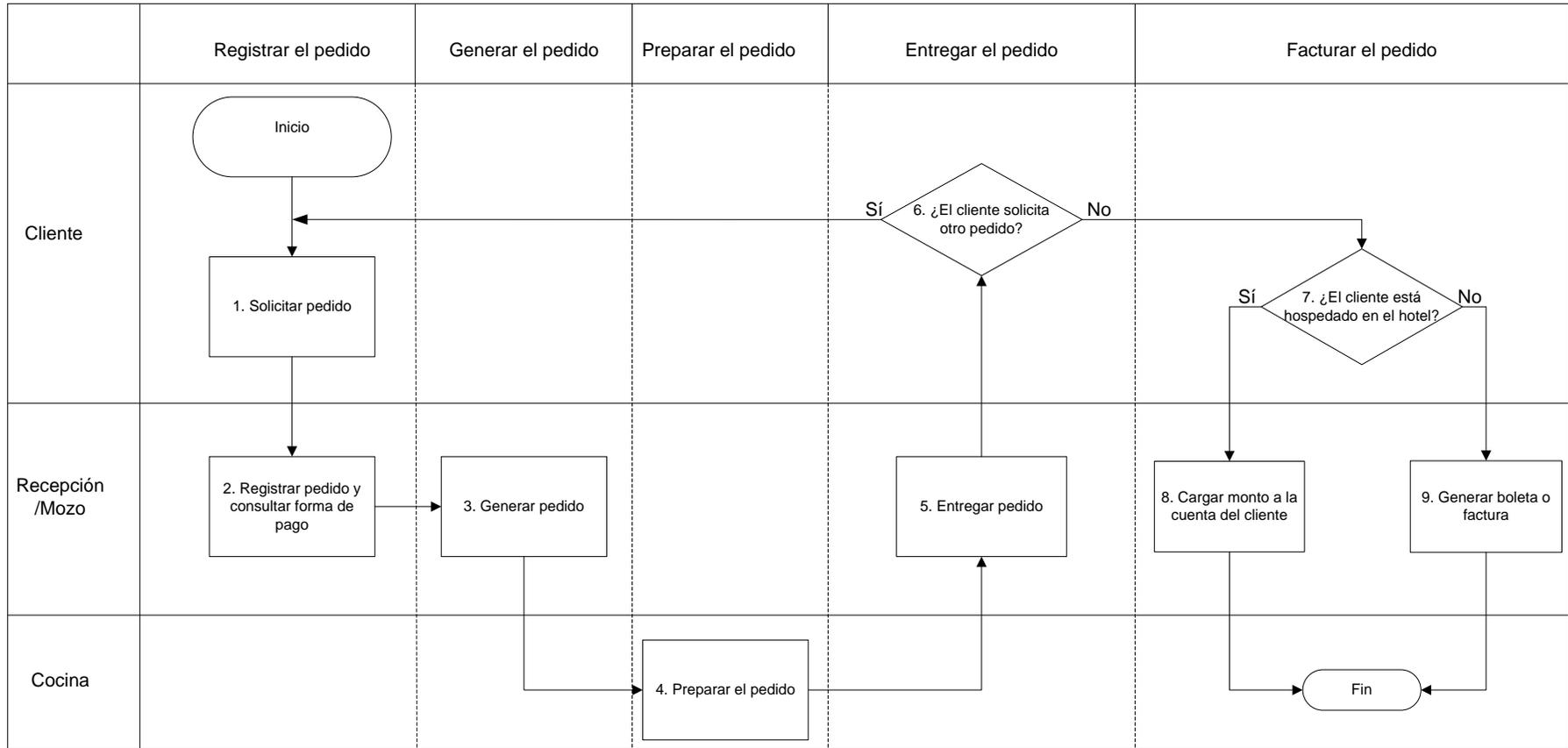


Figura 4.3.- Realizar un pedido en el bar

Fuente: Propia

4.2.4 Solicitar salones para conferencia

A. Objetivo

Acondicionar una sala para conferencia a los clientes que lo soliciten (ver figura 4.4).

B. Narrativa

Registrar el pedido

1. Solicitar sala para conferencia: el cliente solicita a recepción el alquiler de un salón para conferencia o varios dependiendo de lo que necesite.

La persona encargada de recepción llamará al anexo del jefe de eventos para que se contacte inmediatamente con el cliente.

Se debe tener en cuenta que el cliente puede ser o no, huésped del hotel.

2. Registrar requerimientos del cliente: el jefe de eventos toma nota de lo que cliente necesita: coffee break, cantidad de mesas, proyector multimedia, etc.

Generar el pedido

3. Generación de presupuesto: el jefe de eventos elabora en un máximo de un día un presupuesto en función a los requerimientos del cliente.

4. ¿El cliente acepta el presupuesto?: si el cliente está conforme con el monto solicitado por el jefe de eventos, entonces se procederá a generar el pedido.

5. ¿El cliente modifica alguno de los requerimientos?: si el cliente no está conforme con el monto solicitado por el jefe de eventos, puede modificar alguno de los requerimientos iniciándose nuevamente el proceso de: registro de los requerimientos del cliente y generación del presupuesto.

Acondicionar la sala para conferencia

6. Acondicionar sala para conferencia: un auxiliar se encargará de acondicionar la sala, de acuerdo a los requerimientos solicitados por parte del cliente.

Facturar el pedido

7. ¿El cliente está hospedado en el hotel?: si el cliente se encuentra hospedado en el hotel, el costo por el alquiler de la sala será cargado a su cuenta, caso contrario, se generará una boleta o factura.

8. Cargar monto a la cuenta del cliente: en la cuenta del cliente se cargará, adicional al hospedaje, el costo por el alquiler de la sala para conferencia.

9. Generar boleta o factura: si es que el cliente no está hospedado en el hotel se generará una boleta o factura por el alquiler de la sala para conferencia.

Nota: Se debe tener en cuenta que hay clientes cuyos gastos son financiados por terceros (universidades, ministerios, entre otros), quienes sólo asumirán los gastos que han sido acordados con recepción, en consecuencia, si el cliente consume algo que no se encuentre dentro de lo acordado, ese gastó correrá por su cuenta.

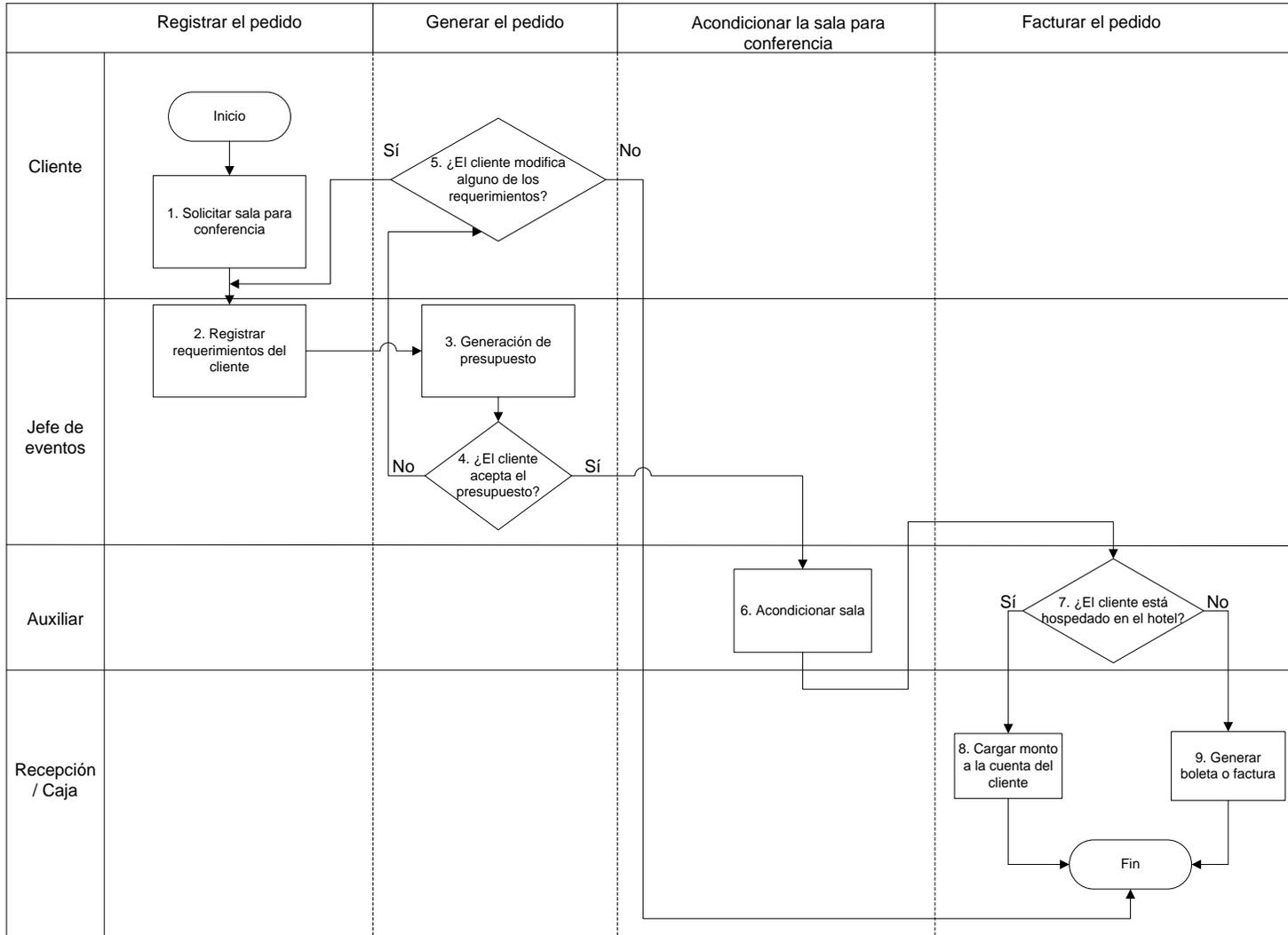


Figura 4.4.- Solicitar salones para conferencia
Fuente: Propia

4.2.5 Alquiler de instalaciones del hotel

A. Objetivo

Acondicionar el patio del hotel a los clientes que soliciten realizar algún evento social como: un matrimonio, quinceañero, etc (ver figura 4.5).

B. Narrativa

Registrar el pedido

1. Solicitar patio del hotel para la realización de un evento social: el cliente solicita a recepción el alquiler del patio del hotel.

La persona encargada de recepción llamará al anexo del jefe de eventos para que se contacte inmediatamente con el cliente.

Se debe tener en cuenta que el cliente puede ser o no, huésped del hotel.

2. Registrar requerimientos del cliente: el jefe de eventos toma nota de lo que cliente necesita: cena, cantidad de mesas, decoraciones, etc.

Generar el pedido

3. Generación de presupuesto: el jefe de eventos elabora en un máximo de un día un presupuesto en función de los requerimientos del cliente.

4. ¿El cliente acepta el presupuesto?: si el cliente está conforme con el monto solicitado por el jefe de eventos, entonces se procederá a generar el pedido.

5. ¿El cliente modifica alguno de los requerimientos?: si el cliente no está conforme con el monto solicitado por el jefe de eventos, puede modificar alguno de los requerimientos iniciándose nuevamente el proceso de: registro de los requerimientos del cliente y la generación del presupuesto.

Acondicionar el jardín del hotel

6. Acondicionar jardín del hotel: un auxiliar se encarga de acondicionar el patio del hotel, de acuerdo a los requerimientos solicitados por parte del cliente.

Facturar el pedido

7. ¿El cliente está hospedado en el hotel?: si el cliente se encuentra hospedado en el hotel, el costo por el alquiler del patio del hotel será cargado a su cuenta, caso contrario, se generará una boleta o factura.

8. Cargar monto a la cuenta del cliente: en la cuenta del cliente se cargará, adicional al hospedaje, el costo por el alquiler del patio del hotel.

9. **Generar boleta o factura:** si es que el cliente no está hospedado en el hotel se generará una boleta o factura por el alquiler del patio del hotel.

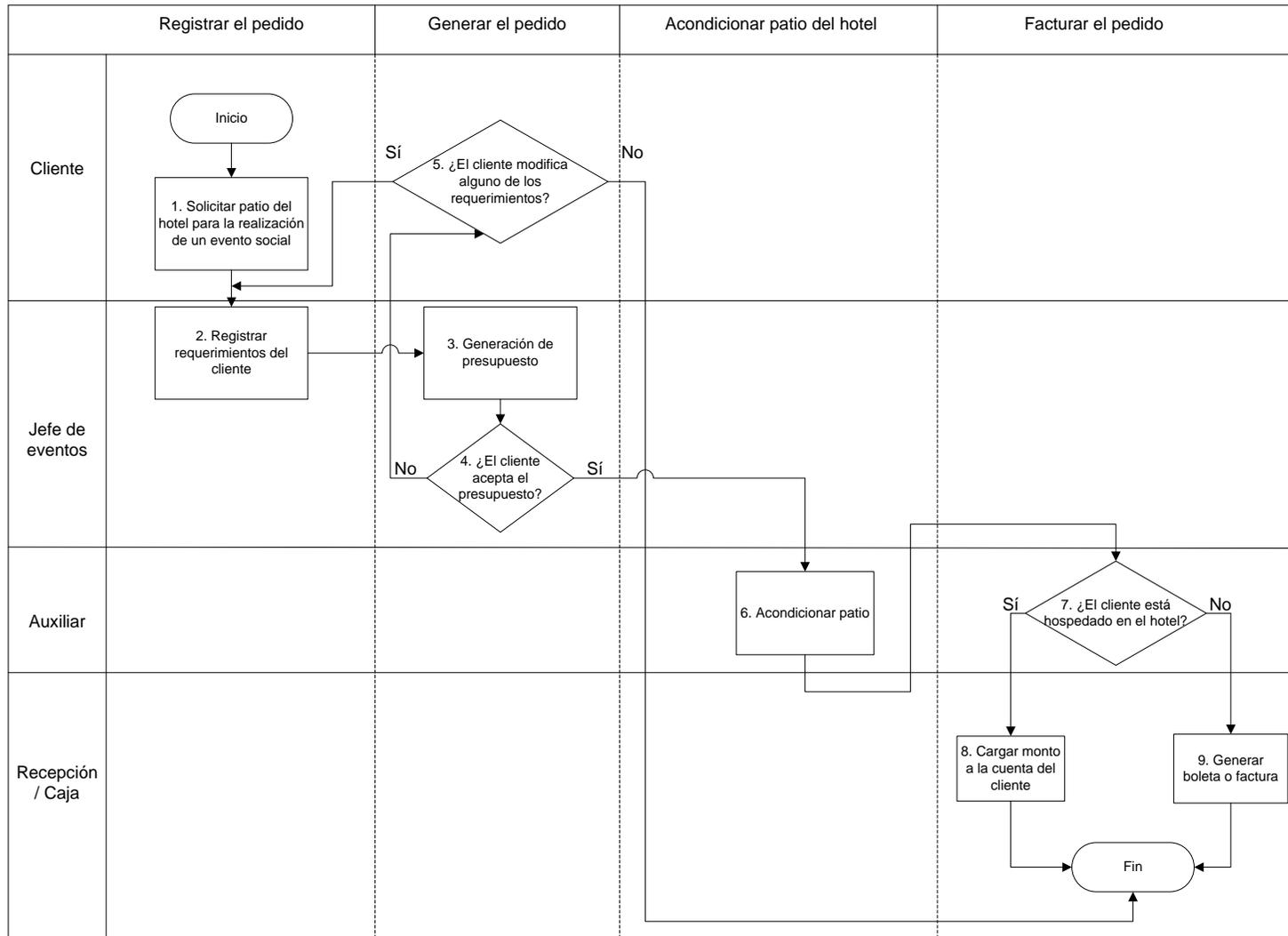


Figura 4.5.- Alquiler de instalaciones del hotel
Fuente: Propia

4.2.6 Realizar un check out

A. Objetivo

Registrar la salida del cliente del hotel (ver figura 4.6).

B. Narrativa

El cliente abandona el hotel

1. Comunicar salida del hotel: el cliente comunica personalmente o por teléfono, a la persona encargada de recepción su salida definitiva del hotel.

Revisar la habitación

2. Solicitar revisar la habitación: la persona encargada de recepción solicita al botones revisar la habitación.

3. Revisar la habitación: mientras el cliente aún se encuentre en recepción, el botones revisará que la habitación se encuentre en buen estado y de la manera como el cliente la recibió.

Facturar

4. ¿El cliente dejó en buen estado la habitación?: si el cliente no dejó en buen estado la habitación, los gastos incurridos serán cargados a su cuenta, caso contrario, se generará una boleta o factura.

5. Cargar a su cuenta los costos incurridos y generar boleta o factura: los gastos incurridos serán cargados a la cuenta del cliente y se generará una boleta o factura adicional a los gastos que el cliente ha tenido durante su estadía.

6. Generar boleta o factura: se generará una boleta o factura por los gastos que el cliente ha tenido durante su estadía en el hotel.

Nota: Se debe tener en cuenta que hay clientes cuyos gastos son financiados por terceros (universidades, ministerios, entre otros), quienes sólo asumirán los gastos que han sido acordados con recepción, en consecuencia, si el cliente consume algo que no se encuentre dentro de lo acordado, ese gastó correrá por su cuenta.

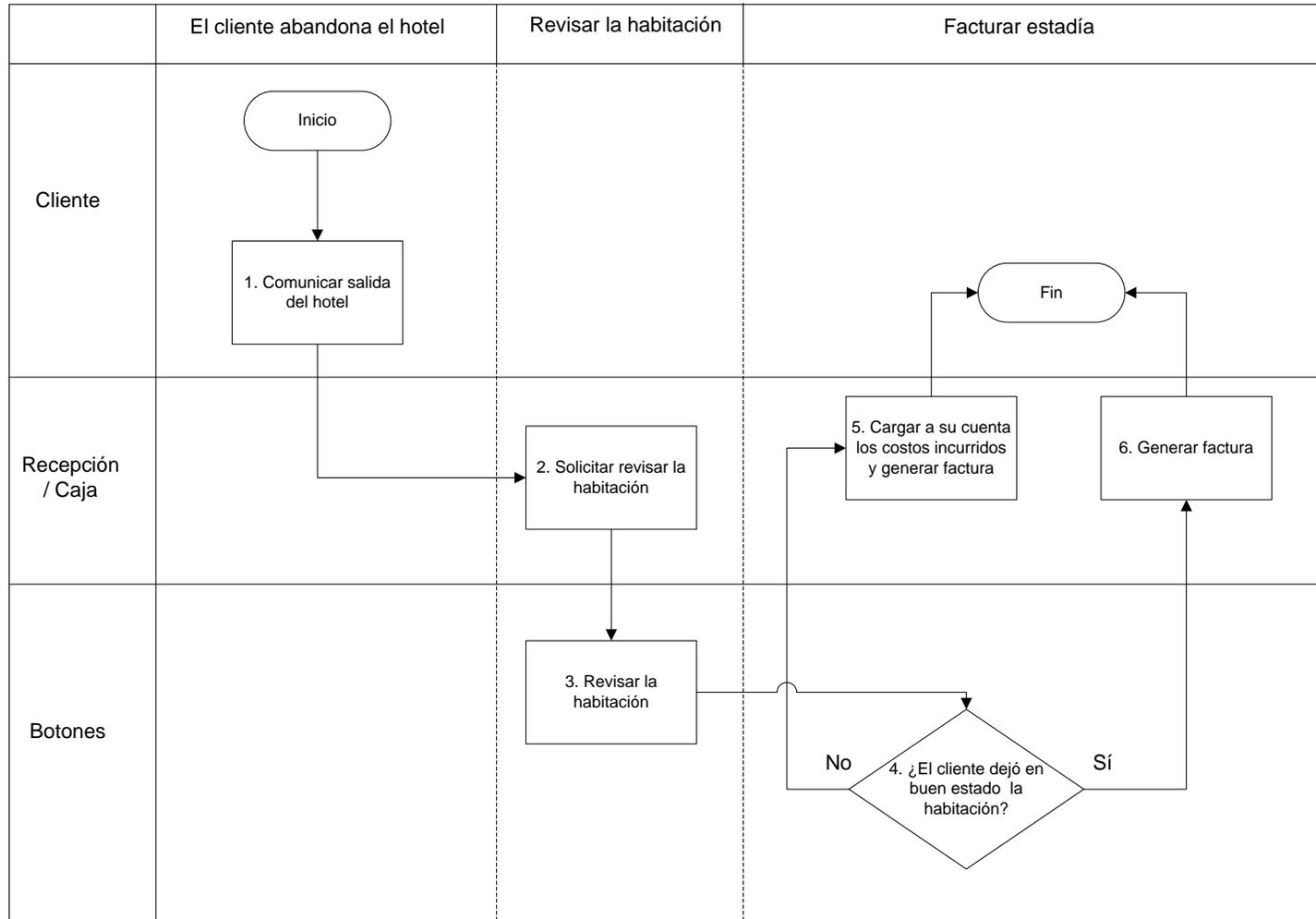


Figura 4.6.- Realizar un check out
Fuente: Propia

En conclusión, es importante conocer los procesos del Hotel Río Verde porque permitirá tener conocimiento de los pasos que se deben seguir para un determinado proceso y conocer quiénes son las personas que interactúan en cada uno de ellos.

Capítulo 5

Determinación de los indicadores de calidad del Hotel Río Verde

Un indicador de calidad, de una actividad de servicio, es una medida cuantitativa que refleja la cantidad de calidad que posee dicha actividad. Por tanto, sirve no sólo para evaluar un determinado aspecto de la calidad del servicio, si no para realizar un seguimiento de dicha medida a lo largo del tiempo y poder comparar la calidad del servicio en diferentes periodos de tiempo.

El objetivo de este capítulo es calcular, a través de los indicadores de calidad:

- ¿Cuál es el estándar que los clientes consideran el más importante?
- Dentro de cada estándar, ¿qué característica es la más importante, según los clientes?
- ¿Cuál es el indicador de calidad general del Hotel Río Verde?

Se define estándar, como las categorías de calidad existentes en el Hotel Río Verde y como características, a las propiedades correspondientes a cada estándar.

Para definir los estándares y características de calidad del Hotel Río Verde se tomó como referencia los aspectos considerados en muchas fuentes bibliográficas referentes al sector hotelero. Posteriormente, mediante una encuesta realizada a 100 clientes a lo largo de 3 semanas (diciembre 2010- enero 2011) se procedió a determinar cuáles son los estándares y características más importantes, así como el indicador general del Hotel Río Verde.

Se definió 3 estándares con sus respectivas características:

- **Servicio.-** hace referencia a la calidad de los procesos que se realizan en el hotel; check in, realizar un pedido en el restaurant, check out, etc. Dentro del estándar servicio, se encuentran las siguientes características:
 - **Rapidez de atención:** se relaciona a la prontitud con que se manejan todos los servicios del hotel (check in, bar, restaurant, etc.).
 - **Amabilidad del personal:** se refiere al trato que brindan los empleados hacia los clientes del hotel.
 - **Tiempo de colas:** se relaciona con el tiempo que le toma al cliente en ser atendido en recepción.
 - **Puntualidad:** se refiere a la exactitud con que se manejan determinados servicios (eventos sociales, recojo de clientes al aeropuerto y viceversa, etc.).
 - **Seguridad:** se relaciona con las medidas necesarias para trabajar de manera segura.

- **Limpieza.-** hace referencia al aseo de los equipos, inmuebles, etc. que están involucrados en los procesos del hotel. Dentro del estándar limpieza, se encuentran las siguientes características:
 - **Local:** se refiere a la limpieza que conserva el hotel en todas sus instalaciones.
 - **Accesorios:** hace referencia al cuidado en la limpieza de cubiertos, platos, accesorios del baño, etc.
 - **Presentación del personal:** se refiere al cuidado de la limpieza del personal.
 - **Mantelería:** hace referencia al cuidado en la limpieza de sábanas, manteles, etc.
- **Infraestructura:** hace referencia al conjunto de componentes necesarios para el funcionamiento del hotel. Dentro del estándar infraestructura, se encuentran las siguientes características:
 - **Instalaciones:** se refiere a la estética de las instalaciones del hotel.
 - **Ambiente:** hace referencia al entorno y/o atmósfera que se tiene dentro del hotel.
 - **Orden interno:** se refiere al equilibrio que guardan los elementos entre sí.
 - **Capacidad de local:** hace referencia a la capacidad que tiene el hotel ante la realización de algún evento.
 - **Tecnología:** se refiere al avance tecnológico que tiene el hotel respecto de las últimas tecnologías.

Además de la información mencionada anteriormente se proponen otro tipo de indicadores que pueden ser medidos por la empresa de manera directa.

Gracias al aporte del Hotel Nobility de la ciudad de Lima, se da a conocer cuáles son los valores óptimos que se deben obtener en cada indicador y la manera cómo son medidos por este hotel.

- **Servicio:**
 - **Rapidez de atención:** ¿qué tiempo le toma al cliente realizar un check in? El tiempo debe ser de 5 minutos. Este indicador es medido a través de los tiempos iniciales y finales que registra el sistema del check in.
 - **Amabilidad del personal:** ¿cuántas quejas se dan durante el día? El número de quejas debe ser como máximo de 1 y es calculado a través del buzón de sugerencias y quejas que los clientes hacen de forma directa.
 - **Tiempo de colas:** ¿qué tiempo le toma al cliente ser atendido en recepción mientras se encuentra haciendo cola? El tiempo debe ser de 10 minutos. Este tiempo es medido con la suma de los tiempos de atención de los clientes anteriores.
 - **Puntualidad:** ¿con qué anticipación se recoge a los clientes del aeropuerto? El chofer debe estar en el aeropuerto con 30 minutos de anticipación. Este indicador es medido a través de las quejas de los clientes cuando el chofer no es puntual.
- **Limpieza:**
 - **Local:** ¿cuántas veces se hace limpieza a las habitaciones durante el día? La limpieza se hace 3 veces al día. La ama de llaves lleva un control de esta actividad.
 - **Accesorios:** ¿cada qué tiempo se adquieren cubiertos, platos? El tiempo fluctúa entre 1 – 2 años. El área de almacén lleva un control de las compras de accesorios.
 - **Presentación del personal:** ¿cuántas veces se cambian el uniforme los empleados durante el día? Salvo alguna eventualidad usan el mismo uniforme durante el día.

- **Infraestructura:**

- **Instalaciones:** ¿cada qué tiempo se pinta el hotel? Cada 2 meses o cuando se necesite hacer un retoque en las instalaciones del hotel. Este indicador es controlado mediante una planificación realizada por el área de mantenimiento.
- **Tecnología:** ¿cada qué tiempo se adquieren nuevos equipos? Cada 2 años. Este indicador depende de los avances tecnológicos y de las necesidades del cliente.

Se debe tener en cuenta que el desarrollo de estos indicadores dependerá de la disposición que tenga el personal que labora en el Hotel Río Verde para realizar este trabajo.

5.1. Encuesta A

La encuesta A consistió en realizar 4 preguntas. Ver anexo A.

En cada una de ellas el cliente debió calificar cada estándar y característica de acuerdo a la prioridad que considere, siendo 1 el más importante y 3,4 ó 5 el menos importante, dependiendo del caso.

Una vez recogidos los datos, se realizó la clasificación de la información recolectada.

5.1.1. Los estándares

En relación a los estándares (servicio, limpieza o infraestructura) la información obtenida se visualiza en la tabla 5.1.

Tabla 5.1.- Clasificación según la prioridad y el estándar

| Prioridad | Estándares | | |
|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| | Servicio | Limpieza | Infraestructura |
| 1 | 48 | 32 | 20 |
| 2 | 36 | 56 | 8 |
| 3 | 16 | 12 | 72 |
| Total | 100 clientes | 100 clientes | 100 clientes |

Fuente: Propia

Una vez agrupada toda la información, se procedió a analizar la información por estándar de la siguiente manera:

$$X_i = \left[\frac{(a_i x_1) + (b_i x_2) + (c_i x_3)}{(a_i + b_i + c_i)} \right]$$

Siendo:

$X_{i=1}$, cuando se refiere al estándar “servicio”.

$X_{i=2}$, cuando se refiere al estándar “limpieza”.

$X_{i=3}$, cuando se refiere al estándar “infraestructura”.

a_i : número de clientes que consideraron a “i” como prioridad número 1.

b_i : número de clientes que consideraron a “i” como prioridad número 2.

c_i : número de clientes que consideraron a “i” como prioridad número 3.

Del resultado de la fórmula, se obtuvo la siguiente información (ver tabla 5.2).

Tabla 5.2.- Valores de prioridad de los estándares

| Prioridad | Servicio | Prioridad x Servicio | Limpieza | Prioridad x Limpieza | Infraestructura | Prioridad x Infraestructura |
|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------------|------------------------|------------------------------------|
| 1 | 48 | 48 | 32 | 32 | 20 | 20 |
| 2 | 36 | 72 | 56 | 112 | 8 | 16 |
| 3 | 16 | 48 | 12 | 36 | 72 | 216 |
| Total | 100 clientes | 168 | 100 clientes | 180 | 100 clientes | 252 |
| X_i | 1,68 | | 1,80 | | 2,52 | |

Fuente: Propia

Se puede observar que los clientes brindan mayor prioridad al estándar “servicio” (1,68), luego al estándar “limpieza” (1,80) y finalmente al estándar “infraestructura” (2,52).

Utilizando la inversa (X_i^{-1}) de cada uno de estos valores se busca, transformar estos indicadores cualitativos a indicadores cuantitativos (ver fila 3 de la tabla 5.3).

Para poder determinar el porcentaje de importancia que tiene “i” respecto a los otros estándares, se utilizó la siguiente expresión:

$$Y_{i=k} = \left[\frac{(X_{i=k}^{-1})}{(X_{i=1}^{-1}) + (X_{i=2}^{-1}) + (X_{i=3}^{-1})} \right] \times 100$$

Para $k= 1, 2, 3$

De esta operación, se obtiene la siguiente información (ver tabla 5.3).

Tabla 5.3.- Porcentaje de importancia según el estándar

| Operación | Estándares | | |
|------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Servicio | Limpieza | Infraestructura |
| X_i | 1,68 | 1,80 | 2,52 |
| X_i^{-1} | 0,60 | 0,56 | 0,40 |
| Y_i (%) | 38,46 % (1°) | 35,90 % (2°) | 25,64 % (3°) |

Fuente: Propia

Con estos resultados, se ratifica que el estándar que los clientes consideraron el más importante es “servicio”, esto se debe a que los clientes del Hotel Río Verde están más involucrados con los procesos del hotel, por lo tanto, el “servicio” que se debe dar debe ser el óptimo.

5.1.1.1. Las características del estándar servicio

En relación a las características del estándar “servicio” la tabla 5.4 muestra la información obtenida.

Tabla 5.4.- Clasificación del estándar “servicio” según su prioridad

| Prioridad | Rapidez de atención | Amabilidad del personal | Tiempo colas | Puntualidad | Seguridad |
|--------------|---------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 | 36 | 28 | 12 | 8 | 16 |
| 2 | 40 | 32 | 8 | 8 | 12 |
| 3 | 16 | 32 | 20 | 16 | 16 |
| 4 | 8 | 8 | 20 | 40 | 24 |
| 5 | 0 | 0 | 40 | 28 | 32 |
| Total | 100 clientes | 100 clientes | 100 clientes | 100 clientes | 100 clientes |

Fuente: Propia

Una vez agrupada toda la información, se procedió a analizar la información por características de la siguiente manera:

$$X_j = \left[\frac{(a_j x_1) + (b_j x_2) + (c_j x_3) + (d_j x_4) + (e_j x_5)}{(a_j + b_j + c_j + d_j + e_j)} \right]$$

Siendo:

$X_{j=1}$, cuando se refiere a “rapidez de atención”.

$X_{j=2}$, cuando se refiere a “amabilidad del personal”.

$X_{j=3}$, cuando se refiere a “tiempo de colas”.

$X_{j=4}$, cuando se refiere a “puntualidad”.

$X_{j=5}$, cuando se refiere a “seguridad”.

a_j : número de clientes que consideraron “j” como prioridad número 1.

b_j : número de clientes que consideraron “j” como prioridad número 2.

c_j : número de clientes que consideraron “j” como prioridad número 3.

d_j : número de clientes que consideraron “j” como prioridad número 4.

e_j : número de clientes que consideraron “j” como prioridad número 5.

Del resultado de la fórmula, se obtuvo la siguiente información (ver tabla 5.5).

Tabla 5.5.- Valores de prioridad de las características de “servicio”

| Prioridad | Rapidez de atención | Prioridad x Rapidez de atención | Amabilidad del personal | Prioridad x Amabilidad del personal | Tiempo colas | Prioridad x Tiempo colas | Puntualidad | Prioridad x Puntualidad | Seguridad | Prioridad x Seguridad |
|----------------------|----------------------------|--|--------------------------------|--|---------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------------------|------------------|------------------------------|
| 1 | 36 | 36 | 28 | 28 | 12 | 12 | 8 | 8 | 16 | 16 |
| 2 | 40 | 80 | 32 | 64 | 8 | 16 | 8 | 16 | 12 | 24 |
| 3 | 16 | 48 | 32 | 96 | 20 | 60 | 16 | 48 | 16 | 48 |
| 4 | 8 | 32 | 8 | 32 | 20 | 80 | 40 | 160 | 24 | 96 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40 | 200 | 28 | 140 | 32 | 160 |
| Total | 100 clientes | 196 | 100 clientes | 220 | 100 clientes | 368 | 100 clientes | 372 | 100 clientes | 344 |
| X_j | 1,96 | | 2,20 | | 3,68 | | 3,72 | | 3,44 | |

Fuente: Propia

Se puede observar que los clientes brindan mayor prioridad a la característica “rapidez de atención” (1,96), luego a la característica “amabilidad” (2,20), luego a la característica “tiempo de colas” (3,68), luego a la característica “puntualidad” (3,72) y finalmente a la característica “seguridad” (3,44).

Utilizando la inversa (X_j^{-1}) de cada uno de estos valores se busca, transformar estos indicadores cualitativos a indicadores cuantitativos (ver fila 3 de la tabla 5.6).

Para poder determinar el porcentaje de importancia que tiene “j” respecto a las otras características, se utilizó la siguiente expresión:

$$Y_{j=k} = \left[\frac{(X_{j=k}^{-1})}{(X_{j=1}^{-1}) + (X_{j=2}^{-1}) + (X_{j=3}^{-1}) + (X_{j=4}^{-1}) + (X_{j=5}^{-1})} \right] \times 100$$

Para k=1, 2, 3, 4, 5

De esta operación, se obtiene la siguiente información (ver tabla 5.6).

Tabla 5.6.- Porcentaje de importancia según las características de “servicio”

| Operación | Características de servicio | | | | |
|------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | Rapidez de atención | Amabilidad del personal | Tiempo de cola | Puntualidad | Seguridad |
| X_j | 1,96 | 2,20 | 3,68 | 3,72 | 3,44 |
| X_j^{-1} | 0,51 | 0,45 | 0,27 | 0,27 | 0,29 |
| Y_j (%) | 28,41 % (1°) | 25,31 % (2°) | 15,13 % (4°) | 14,97 % (5°) | 16,19 % (3°) |

Fuente: Propia

Con estos resultados, se ratifica que la característica de “servicio” que los clientes consideraron la más importante es “**rapidez de atención**”, esto se debe a que los clientes desean ser atendidos con la mayor prontitud posible.

5.1.1.2. Las características del estándar limpieza

En relación a las características del estándar “limpieza” la tabla 5.7 muestra la información obtenida.

Tabla 5.7.- Clasificación del estándar “limpieza” según su prioridad

| Prioridad | Local | Accesorios | Presentación del personal | Mantelería |
|--------------|--------------|--------------|---------------------------|--------------|
| 1 | 28 | 24 | 40 | 8 |
| 2 | 28 | 28 | 36 | 8 |
| 3 | 28 | 32 | 12 | 28 |
| 4 | 16 | 16 | 12 | 56 |
| Total | 100 clientes | 100 clientes | 100 clientes | 100 clientes |

Fuente: Propia

Una vez agrupada toda la información, se procedió a analizar la información por características de la siguiente manera:

$$X_k = \left[\frac{(a_k x1) + (b_k x2) + (c_k x3) + (d_k x4)}{(a_k + b_k + c_k + d_k)} \right]$$

Siendo:

$X_{k=1}$, cuando se refiere a “local”.

$X_{k=2}$, cuando se refiere a “accesorios”.

$X_{k=3}$, cuando se refiere a “presentación del personal”.

$X_{k=4}$, cuando se refiere a “mantelería”.

a_k : número de clientes que consideraron “k” como prioridad número 1.

b_k : número de clientes que consideraron “k” como prioridad número 2.

c_k : número de clientes que consideraron “k” como prioridad número 3.

d_k : número de clientes que consideraron “k” como prioridad número 4.

Del resultado de la fórmula, se obtuvo la siguiente información (ver tabla 5.8).

Tabla 5.8.- Valores de prioridad de las características de “limpieza”

| Prioridad | Local | Prioridad x Local | Accesorios | Prioridad x Accesorios | Presentación del personal | Prioridad x Presentación del personal | Mantelería | Prioridad x Mantelería |
|----------------------|--------------|--------------------------|-------------------|-------------------------------|----------------------------------|--|-------------------|-------------------------------|
| 1 | 28 | 28 | 24 | 24 | 40 | 40 | 8 | 8 |
| 2 | 28 | 56 | 28 | 56 | 36 | 72 | 8 | 16 |
| 3 | 28 | 84 | 32 | 96 | 12 | 36 | 28 | 84 |
| 4 | 16 | 64 | 16 | 64 | 12 | 48 | 56 | 224 |
| Total | 100 clientes | 232 | 100 clientes | 240 | 100 clientes | 196 | 100 clientes | 332 |
| X_k | 2,32 | | 2,40 | | 1,96 | | 3,32 | |

Fuente: Propia

Se puede observar que los clientes brindan mayor prioridad a la característica “presentación del personal” (1,96), luego a la característica “local” (2,32), luego a la característica “accesorios” (2,40) y finalmente a la característica “mantelería” (3,32).

Utilizando la inversa (X_k^{-1}) de cada uno de estos valores se busca, transformar estos indicadores cualitativos a indicadores cuantitativos (ver fila 3 de la tabla 5.9).

Para poder determinar el porcentaje de importancia que tiene “k” respecto a las otras características, se utilizó la siguiente expresión:

$$Y_{k=j} = \left[\frac{(X_{k=j}^{-1})}{(X_{k=1}^{-1}) + (X_{k=2}^{-1}) + (X_{k=3}^{-1}) + (X_{k=4}^{-1})} \right] \times 100$$

Para $j= 1, 2, 3, 4$

De esta operación, se obtiene la siguiente información (ver tabla 5.9).

Tabla 5.9.- Porcentaje de importancia según las características de “limpieza”

| Operación | Características de limpieza | | | |
|------------|-----------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|
| | Local | Accesorios | Presentación del personal | Mantelería |
| X_k | 2,32 | 2,4 | 1,96 | 3,32 |
| X_k^{-1} | 0,43 | 0,42 | 0,51 | 0,30 |
| Y_k (%) | 25,98 % (2°) | 25,11 % (3°) | 30,75 % (1°) | 18,15 % (4°) |

Fuente: Propia

Con estos resultados, se ratifica que la característica de “**limpieza**” que los clientes consideraron la más importante es “**presentación del personal**”, esto se debe a que los clientes consideran un factor importante el aspecto que debe mostrar el personal en la realización de su trabajo.

5.1.1.3. Las características del estándar infraestructura

En relación a las características del estándar “infraestructura” la tabla 5.10 muestra la información obtenida.

Tabla 5.10.- Clasificación del estándar “infraestructura” según su prioridad

| Prioridad | Instalaciones | Ambiente | Orden interno | Capacidad de local | Tecnología |
|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------------|--------------|
| 1 | 60 | 16 | 24 | 0 | 0 |
| 2 | 16 | 36 | 20 | 20 | 8 |
| 3 | 8 | 44 | 24 | 20 | 4 |
| 4 | 8 | 0 | 24 | 32 | 36 |
| 5 | 8 | 4 | 8 | 28 | 52 |
| Total | 100 clientes | 100 clientes | 100 clientes | 100 clientes | 100 clientes |

Fuente: Propia

Una vez agrupada toda la información, se procedió a analizar la información por características de la siguiente manera:

$$X_l = \left[\frac{(a_l x_1) + (b_l x_2) + (c_l x_3) + (d_l x_4) + (e_l x_5)}{(a_l + b_l + c_l + d_l + e_l)} \right]$$

Siendo:

$X_{l=1}$, cuando se refiere a “instalaciones”.

$X_{l=2}$, cuando se refiere a “ambiente”.

$X_{l=3}$, cuando se refiere a “orden interno”.

$X_{l=4}$, cuando se refiere a “capacidad de local”.

$x_{l=5}$, cuando se refiere a “tecnología”.

a_l : número de clientes que consideraron “1” como prioridad número 1.

b_l : número de clientes que consideraron “1” como prioridad número 2.

c_l : número de clientes que consideraron “1” como prioridad número 3.

d_l : número de clientes que consideraron “1” como prioridad número 4.

e_l : número de clientes que consideraron “1” como prioridad número 5.

Del resultado de la fórmula, se obtuvo la siguiente información (ver tabla 5.11).

Tabla 5.11.- Valores de prioridad de las características de “infraestructura”

| Prioridad | Instalaciones | Prioridad x Instalaciones | Ambiente | Prioridad x Ambiente | Orden interno | Prioridad x Orden interno | Capacidad de local | Prioridad x Capacidad de local | Tecnología | Prioridad x Tecnología |
|----------------------|----------------------|--------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|--------------------------|--|-------------------------------|---|-------------------|-----------------------------------|
| 1 | 60 | 60 | 16 | 16 | 24 | 24 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 16 | 32 | 36 | 72 | 20 | 40 | 20 | 40 | 8 | 16 |
| 3 | 8 | 24 | 44 | 132 | 24 | 72 | 20 | 60 | 4 | 12 |
| 4 | 8 | 32 | 0 | 0 | 24 | 96 | 32 | 128 | 36 | 144 |
| 5 | 8 | 40 | 4 | 20 | 8 | 40 | 28 | 140 | 52 | 260 |
| Total | 100 clientes | 188 | 100 clientes | 240 | 100 clientes | 272 | 100 clientes | 368 | 100 clientes | 432 |
| X_i | 1,88 | | 2,40 | | 2,72 | | 3,68 | | 4,32 | |

Fuente: Propia

Se puede observar que los clientes brindan mayor prioridad a la característica “instalación” (1,88), luego a la característica “ambiente” (2,40), luego a la característica “orden interno” (2,72), luego a la característica “capacidad de local” (3,68) y finalmente a la característica “tecnología” (4,32).

Utilizando la inversa (X_l^{-1}) de cada uno de estos valores se busca, transformar estos indicadores cualitativos a indicadores cuantitativos (ver fila 3 de la tabla 5.12)

Para poder determinar el porcentaje de importancia que tiene “I” respecto a las otras características, se utilizó la siguiente expresión:

$$Y_{l=k} = \left[\frac{(X_{l=k}^{-1})}{(X_{k=1}^{-1}) + (X_{k=2}^{-1}) + (X_{k=3}^{-1}) + (X_{k=4}^{-1}) + (X_{k=5}^{-1})} \right] \times 100$$

Para $k=1, 2, 3, 4, 5$

De esta operación, se obtiene la siguiente información (ver tabla 5.12).

Tabla 5.12.- Porcentaje de importancia según las características de “infraestructura”

| Operación | Características de infraestructura | | | | |
|------------|------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | Instalaciones | Ambiente | Orden interno | Capacidad de local | Tecnología |
| X_l | 1,88 | 2,4 | 2,72 | 3,68 | 4,32 |
| X_l^{-1} | 0,53 | 0,42 | 0,37 | 0,27 | 0,23 |
| Y_l (%) | 29,23 % (1°) | 22,90 % (2°) | 20,21 % (3°) | 14,94 % (4°) | 12,72 % (5°) |

Fuente: Propia

Con estos resultados, se ratifica que la característica de “**infraestructura**” que los clientes consideraron la más importante es “**instalaciones**”, esto se debe a que los clientes consideran como un factor importante la estética de las instalaciones del hotel.

5.1.2 Resultados

Posteriormente para determinar qué característica entre todos los estándares, es considerado el más importante se procedió a agrupar la información de la siguiente manera (ver tabla 5.13).

Tabla 5.13.- Porcentaje de las características de los estándares

| Estándar | Característica | % característica | % estándar | % Total |
|-----------------|----------------------------------|------------------|--------------|----------------|
| Servicio | Rapidez de atención | 28,41 % | 38,46% | 10,93 % |
| | Amabilidad del personal | 25,31 % | | 9,73 % |
| | Tiempo de colas | 15,13 % | | 5,82 % |
| | Puntualidad | 14,97 % | | 5,76 % |
| | Seguridad | 16,19 % | | 6,23 % |
| Limpieza | Local | 25,98 % | 35,90% | 9,33 % |
| | Accesorios | 25,11 % | | 9,02 % |
| | Presentación del personal | 30,75 % | | 11,04 % |
| | Mantelería | 18,15 % | | 6,52 % |
| Infraestructura | Instalaciones | 29,23 % | 25,64% | 7,50 % |
| | Ambiente | 22,90 % | | 5,87 % |
| | Orden interno | 20,21 % | | 5,18 % |
| | Capacidad de local | 14,94 % | | 3,83 % |
| | Tecnología | 12,72 % | | 3,26 % |
| | | | Total | 100% |

Fuente: Propia

El porcentaje (%) total, se calculó multiplicando el porcentaje que obtuvo cada característica de un estándar determinado por el porcentaje que obtuvo su respectivo estándar.

Para mejor visualización, se agrupó toda la información en orden descendente (ver tabla 5.14).

Tabla 5.14.- Porcentaje de las características de los estándares según prioridad

| Orden | % Total | Característica | Estándar |
|-------|---------|---------------------------|-----------------|
| 1° | 11,04 % | Presentación del personal | Limpieza |
| 2° | 10,93 % | Rapidez de atención | Servicio |
| 3° | 9,73 % | Amabilidad del personal | Servicio |
| 4° | 9,33 % | Local | Limpieza |
| 5° | 9,02 % | Accesorios | Limpieza |
| 6° | 7,50 % | Instalaciones | Infraestructura |
| 7° | 6,52 % | Mantelería | Limpieza |
| 8° | 6,23 % | Seguridad | Servicio |
| 9° | 5,87 % | Ambiente | Infraestructura |
| 10° | 5,82 % | Tiempo de colas | Servicio |
| 11° | 5,76 % | Puntualidad | Servicio |
| 12° | 5,18 % | Orden interno | Infraestructura |
| 13° | 3,83 % | Capacidad de local | Infraestructura |
| 14° | 3,26 % | Tecnología | Infraestructura |

Fuente: Propia

De la tabla 5.14, se concluye que la característica más importante es: “**presentación del personal**” correspondiente al estándar “**limpieza**”, esto se debe a que los clientes consideran como un factor de suma importancia, entre todas las características, el aspecto que debe mostrar el personal en la realización de su trabajo.

De la tabla 5.14, se concluye que la característica menos importante es: “**tecnología**” correspondiente al estándar “**infraestructura**”, esto se debe a que los clientes están más orientados a los estándares “servicio” y “limpieza”.

A pesar que en la tabla 5.3, se concluyó que “servicio” es el estándar más importante, en la tabla 5.14 se puede observar que la característica más importante no corresponde al estándar “servicio” sino al estándar “limpieza”.

En la tabla 5.14, se puede observar que las primeras 5 características más importantes corresponden a los estándares “servicio” y “limpieza”, como se mencionó anteriormente, esto se debe a que los clientes están más orientados a estos estándares.

Asimismo, se puede observar que en la sexta posición recién aparece una característica correspondiente al estándar “infraestructura”.

Con la tabla 5.14, se ratifica que “infraestructura” es el estándar menos importante debido a que 3 de sus características ocupan las últimas posiciones.

5.2. Encuesta B

La encuesta B consistió en realizar 1 pregunta (ver anexo B). Se pidió a los clientes definir en una escala del 1 – 10, la calificación que crea conveniente respecto a las características de los estándares (ver cuarta columna de la tabla 5.15).

Luego, se procedió a clasificar la información de la siguiente manera (ver tabla 5.15).

Tabla 5.15.- Indicador general del Hotel Río Verde

| Estándar | Característica | % característica | Calificación | % característica x calificación | % estándar | Calificación por estándar |
|-----------------|---------------------------|-------------------------|---------------------|--|-------------------|----------------------------------|
| Servicio | Rapidez de atención | 28,41 % | 7,81 | 7,69 | 38,46% | 2,96 |
| | Amabilidad del personal | 25,31 % | 7,77 | | | |
| | Tiempo de colas | 15,13 % | 7,38 | | | |
| | Puntualidad | 14,97 % | 7,50 | | | |
| | Seguridad | 16,19 % | 7,77 | | | |
| Limpieza | Local | 25,98 % | 8,12 | 7,81 | 35,90% | 2,80 |
| | Accesorios | 25,11 % | 7,77 | | | |
| | Presentación del personal | 30,75 % | 7,69 | | | |
| | Mantelería | 18,15 % | 7,62 | | | |
| Infraestructura | Instalaciones | 29,23 % | 8,15 | 7,81 | 25,64% | 2,00 |
| | Ambiente | 22,90 % | 7,96 | | | |
| | Orden interno | 20,21 % | 7,58 | | | |
| | Capacidad de local | 14,94 % | 7,58 | | | |
| | Tecnología | 12,72 % | 7,50 | | | |
| | | | | | Total | 7,76 |

Fuente: Propia

La calificación por estándar, se calculó multiplicando el porcentaje que obtuvo cada característica de un estándar determinado por la calificación promedio asignada por los clientes y luego por el porcentaje que obtuvo su respectivo estándar.

De la tabla 5.15, se concluye que la calificación del Hotel Río Verde es **7,76** lo que permite determinar en líneas generales que tiene un **“nivel bueno”**.

Conclusiones

- El primer objetivo de esta tesis fue diseñar las operaciones que se llevan a cabo en el Hotel Río Verde. Para esto, fue necesario usar el método de entrevista abierta y observación. A partir de la recopilación de información, se diseñó el Manual de organización y funciones (MOF) y los procesos más importantes del Hotel Río Verde.
- Es importante definir el Manual de organización y funciones (MOF) porque permitirá conocer, dependiendo del puesto, las diversas responsabilidades y funciones a la que están sujetas cada una de las personas que laboran en el hotel.
- Es conveniente definir los procesos del hotel, porque permitirá conocer cuáles son los pasos que el cliente debe realizar para cada proceso, asimismo conocer cuáles son las personas con las que debe interactuar en cada proceso.
- El segundo objetivo fue determinar los indicadores de calidad que los clientes consideran los más importantes en el Hotel Río Verde. Parte del trabajo consistió en realizar encuestas a distintos clientes del hotel y posteriormente, con el resultado de las encuestas determinar cuáles son los indicadores de calidad más predominantes del hotel.
- Es fundamental determinar los indicadores de calidad del Hotel Río Verde para determinar el estándar (servicio, limpieza o infraestructura) que los clientes consideraron como más importante. A partir de esos estándares se identificó la característica más importante; luego se precisó cuál posee valor preponderante y finalmente se señaló cuál es la calificación general del Hotel Río Verde.
- Se determinó que entre los tres estándares, **“servicio”** es el estándar más importante para los clientes.
- Dentro del estándar **“servicio”**, se determinó que **“rapidez de atención”** es la característica más importante.
- Dentro del estándar **“limpieza”**, se determinó que **“presentación del personal”** es la característica más importante.
- Dentro del estándar **“infraestructura”**, se determinó que **“instalaciones”** es la característica más importante.

- Se determinó que entre todas las características de los estándares, “**presentación del personal**” es la característica más importante para los clientes.
- Se determinó que entre todas las características de los estándares, “**tecnología**” es la característica menos importante para los clientes.
- El indicador de calidad general que obtuvo el Hotel Río Verde, es **7,76** lo que permite determinar que su nivel es “**bueno**”.
- Una de las ventajas de usar los indicadores de calidad es que por medio de esta metodología se puede evaluar un determinado aspecto de la calidad de un servicio y realizar un seguimiento de dicha medida a lo largo del tiempo y poder comparar la calidad del bien en diferentes periodos de tiempo.
- Finalmente, respecto a los indicadores de calidad se debe tener en cuenta que el hecho que un factor no sea relevante en la actualidad, no quiere decir que no lo sea en el futuro pues con el tiempo los factores pueden cambiar, originando cambios en la preferencias de los clientes.

Recomendaciones

- Se recomienda hacer otra encuesta dentro de 4 meses para poder analizar si existe o no variación en los datos obtenidos.
- Se debe fomentar el trabajo en equipo para cumplir con los objetivos del hotel.
- Se debe aprobar y comunicar el Manual de organización y funciones (MOF) y los procesos del hotel. De esta manera, al tener funciones y responsabilidades claras además de los procesos definidos, se ejercerá un mejor control y supervisión por parte de los responsables de la empresa.
- La empresa debe enfocarse, además, en mejorar la situación de sus empleados con capacitaciones, incentivos, etc. a fin de que el empleado se sienta identificado con la empresa y mejore su productividad transmitiendo buenos resultados orientados a un mejor servicio al cliente.
- Parte primordial implica comprometerse con tres factores básicos: la confiabilidad, es decir, un servicio exacto y serio; la espontaneidad, es decir, encontrar la manera de hacer lo que el cliente quiera y por último, la equidad, reglas iguales para el cliente y para el hotel.

Bibliografía

[1] Bonta, Patricio; Farber, Mario (1994). 199 preguntas sobre marketing y publicidad. Pág. 37.

[2] El producto o servicio a ofrecer (2007). Extraído de: <http://www.mujeresdeempresa.com/negocios/071202-el-producto-o-servicio.asp>

[3] Kafati K, Adib (2009). Calidad total en el servicio al cliente.

[4] Thompson, Iván (2006). Mercadotecnia de servicios. Características de los servicios.

[5] Vértice (2008). Marketing estratégico. Pág. 54

[6] Garau, Jaume (2005). Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales.

[7] Pozo Rodríguez, José Manuel (2006). Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/consite.htm>

[8] Morales Bueno, Félix; Rodríguez de Morales, María Teresa. Síntesis administrativas.

[9] Zeithaml, Valarie; Bitner, Mary; Gremler, Dwayne (1996). Services marketing.

[10] Gnecco, Gilda (2000). Monitorio de la calidad. El indicador herramienta básica.

Moncada Horna, Harry Jull. (2008) Mejoramiento de organización, funciones y procesos en la Empresa de Transportes Horna e Hijos S.R.L. Tesis de Título. Piura. Universidad de Piura.

Hotel Río Verde. Extraído de: <http://www.rioverde.com.pe>

Hotel El Angolo. Extraído de: http://www.hotelelangolo.com/sede_piura.htm

Hotel Los Portales. Extraído de: <http://www.hotelportalespiura.com>

Hotel Costa del Sol. Extraído de: <http://www.costadelsolperu.com/piura/esp/index.php>

Anexo A

Encuesta para evaluar el nivel de servicio del Hotel Río Verde

- 1. Enumere los siguientes estándares según su criterio (siendo 1 el más importante, ... y 3 el menos importante):**
 - Servicio
 - Limpieza
 - Infraestructura

- 2. Dentro del estándar “Servicio”, enumere los siguientes indicadores según su criterio (siendo 1 el más importante, ... y 5 el menos importante):**
 - Rapidez de atención
 - Amabilidad del personal
 - Tiempo de colas (check in, check out)
 - Puntualidad (entrega de pedidos, eventos sociales, transporte)
 - Seguridad

- 3. Dentro del estándar “Limpieza”, enumere los siguientes indicadores según su criterio (siendo 1 el más importante, ... y 4 el menos importante):**
 - Local
 - Accesorios (cubiertos, platos, etc.)
 - Presentación del personal
 - Mantelería (cuartos, sábanas, manteles, etc.)

- 4. Dentro del estándar “Infraestructura”, enumere los siguientes indicadores según su criterio (siendo 1 el más importante, ... y 5 el menos importante):**
 - Instalaciones
 - Ambiente
 - Orden interno
 - Capacidad de local
 - Tecnología