



HOTELES

MANUAL DE SERVICIOS

Frank Ángel Lemoine Quintero
Inés Alexandra Reyes Mero
Rosa Delmira Chávez Domínguez
Gema Viviana Carvajal Zambrano

Colección
(S.)

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Ciudadela universitaria vía circunvalación (Manta)
www.uleam.edu.ec

Autoridades:

Miguel Camino Solórzano, Rector
Iliana Fernández, Vicerrectora Académica
Doris Cevallos Zambrano, Vicerrectora Administrativa

Hoteles: manual de servicios

©Frank Ángel Lemoine Quintero
©Inés Alexandra Reyes Mero
©Rosa Delmira Chávez Domínguez
©Gema Viviana Carvajal Zambrano

Revisión pares académicos:

Nombre: Norma Rafaela Hernández Rodríguez
Institución: Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
Tiempo completo
Teléfono:
Email: norma@uo.edu.cu

Nombre: María Gabriela Montesdeoca Calderón
Institución: ESPAM
Tiempo completo
Teléfono: 0988682949
Email: magymontesdeoca@gmail.com

Consejo Editorial: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Director Editorial: Hernán Murillo Bustillos

Diseño de cubierta: José Márquez

Estilo, corrección y edición: Alexis Cuzme (DEPU)

ISBN: 978-9942-775-12-2

Edición: Primera. Febrero 2018

Departamento de Edición y Publicación Universitaria (DEPU)

Editorial Mar Abierto

2 623 026 Ext. 255

www.marabierto.uleam.edu.ec

www.depu.uleam.blogspot.com

www.editorialmarabierto.blogspot.com

Manta - Manabí - Ecuador

Resumen

El presente manual responde al proyecto de vinculación: ***Rediseño de Imagen Comercial y de Servicio para el Desarrollo Sustentable Socioeconómico Empresarial de los pequeños negocios ubicado en el cantón Sucre de la provincia de Manabí, Ecuador.*** Su propósito es dotar a propietarios de los establecimientos de hospedaje de una herramienta que le permita mejorar la calidad del servicio, además de conocer cuáles son las normas que deben cumplir para que su establecimiento cumpla con los estándares de eficiencia y eficacia.

El manual contribuirá además a fortalecer los conocimientos adecuados en los empresarios hoteleros para que dispongan de conocimiento referente a estructura, organización y funcionabilidad a nivel de departamento de un hotel. Estructurado metodológicamente en cuatros capítulos que van direccionados desde lo conceptual, lo analítico y propuesta de procedimientos para determinar el nivel ocupacional hotelero que permita posicionarlo no solo a nivel de un mercado regional sino a nivel nacional e internacional.

CONTENIDO

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1:.....	7
SERVICIOS HOTELEROS	7
SERVICIOS HOTELEROS.....	8
CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS	10
ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONALIDAD DE CADA DEPARTAMENTO DE UN HOTEL	15
DEPARTAMENTO DE GERENCIA.....	16
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	17
DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN.....	17
DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES	18
DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	18
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO o ÁREA DE SOPORTE:.....	19
SEGURIDAD.....	20
TIPOS DE SERVICIOS HOTELEROS	21
EL ARTE DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN	23
ARREGLO FORMAL DE LA MESA.....	23
INOCUIDAD DE ALIMENTOS.....	25
CINCO CLAVES PARA LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS.....	26
CAPÍTULO 2:.....	28
CALIDAD DE SERVICIO	28
CALIDAD DEL SERVICIO	29
ESTÁNDARES DE CALIDAD	31
ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA	33
IMPACTO DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO	36
MODELO DE GESTIÓN DE HOSPEDAJE COMO SISTEMA	38
ENCUESTAS.....	40
IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIENTE	41
CAPÍTULO 3:.....	43
NIVEL DE OCUPACIÓN HOTELERA.....	43
CATASTRO. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL CANTÓN SUCRE	44
NIVEL DE OCUPACIÓN HOTELERA.....	46

MÉTODO SERVQUAL	49
¿Qué obtenemos a través del SERVQUAL?.....	49
SISTEMA DE CALIDAD ISO PARA HOTELES.....	51
ISO 9001 (Gestión de la calidad)	51
ISO 9001 + ISO 14001 (Sistema de gestión integrado)	51
ISO 22001 (Gestión alimentaria).....	51
METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA (Arboleda, 2015)	51
Paso No. 1. Creación del grupo de mejora	51
Paso No. 2. Capacitación de los grupos de mejora.....	52
Paso No. 3. Determinación de los costos de calidad	53
Paso No. 4. Determinación del costo total de calidad.....	54
Paso No. 5. Determinación de ratios relacionados a los costos asociados a la calidad y de la zona del segmento óptimo de la curva de los costos asociados a la calidad.....	55
Paso No. 6. Determinación de las partidas de costos, actividades y procesos que deben ser priorizados	57
Paso No. 7. Análisis causal de las principales partidas de costo	57
Diagrama Causa- Efecto.....	58
MÉTODO DEL COEFICIENTE DE KENDALL (Arboleda, 2015)	58
Paso No. 8 Evaluar la mejora de la eficiencia en el período analizado, sobre la base de:.....	59
MODELOS DE FRONTERAS (Arboleda, 2015)	61
Paso No.9. Causa efecto de eficiencia.....	64
Paso No. 10. Definición de la estrategia de mejora de la eficiencia	64
La propuesta de mejora se basará:	64
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	84

Introducción

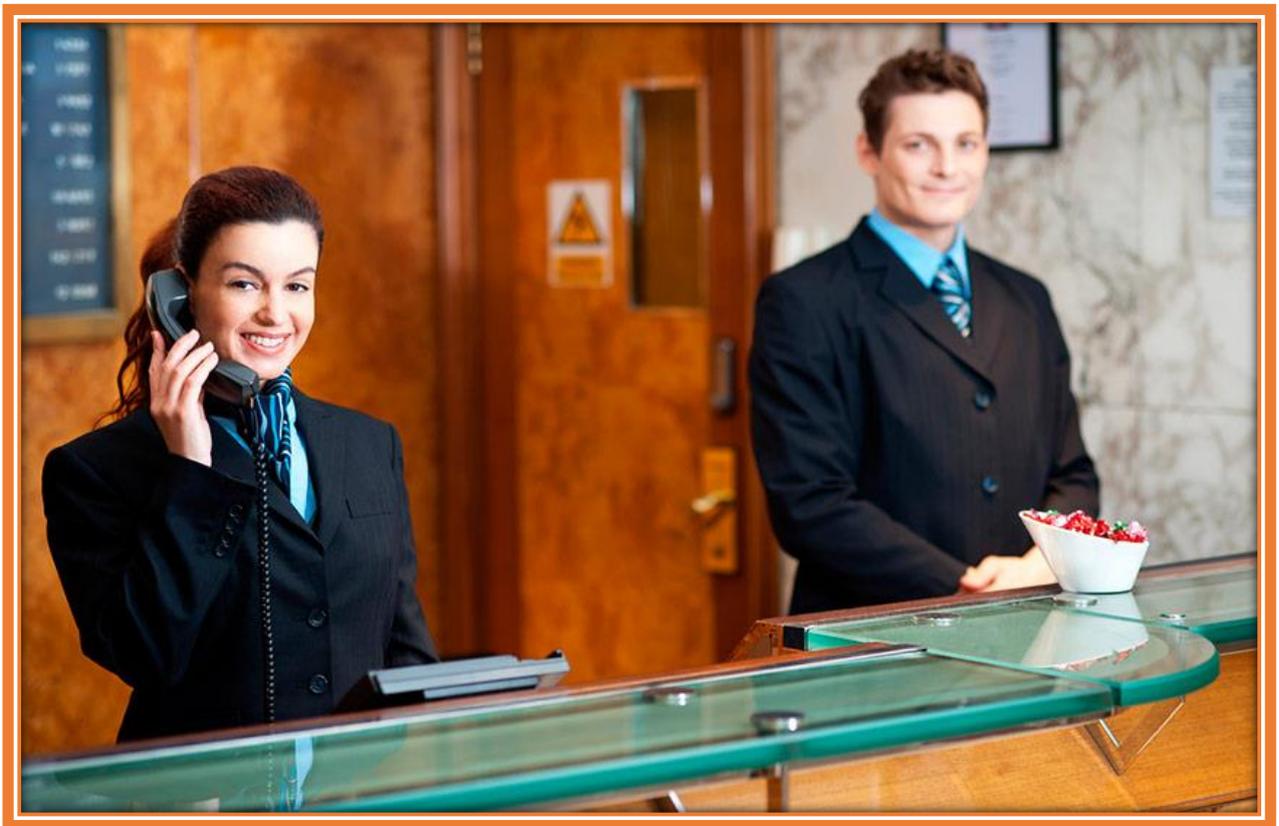
En los sectores turísticos, se vio la necesidad de contar con una red amplia de hoteles que llegó a ser muy importante en la vida cotidiana de las personas que se dedicaban al comercio, en donde ellos debían viajar muchos kilómetros en busca de mercancías, en la cual buscaban lugares donde pasar sus noches, así pues, fue evolucionando la industria de la hospitalidad.

A lo largo de la historia, la industria de los servicios hoteleros se la ha considerado importante para el desarrollo y el crecimiento de muchas sociedades. Un servicio hotelero es un entorno económico cada vez más competitivo, de la cual cada empresa necesita disponer de sistemas de información que constituyan un instrumento útil para controlar su eficiencia en las distintas actividades, al igual que el resto de los servicios requiere de técnicas o herramientas apropiadas para su gestión, que se realizan en sus procesos productivos o de prestación de servicios para servir de apoyo en la toma de decisiones.

Estos a su vez se enfrentan a un entorno continuamente cambiante y altamente competitivo, caracterizado por una serie de particularidades de una creciente exigencia del cliente, todos estos factores motivan un interés por la calidad de la prestación del servicio y de la atención al cliente. El reto consiste en que el Ecuador tiene ventajas competitivas por sus bellezas naturales y su excelente ubicación geográfica, logrando estándares de productividad y calidad de servicio.

Este manual permitirá conocer cómo calcular el nivel de ocupación hotelera, las metodologías y procedimientos utilizados para la evaluación y análisis de la eficiencia, con el fin de conocer el número de clientes que llegan a los diferentes destinos turísticos y el grado de satisfacción que brinda dicho servicio.

CAPÍTULO 1: SERVICIOS HOTELEROS



SERVICIOS HOTELEROS



Servicios Hoteleros. - Es una actividad que genera satisfacción a los consumidores, la cual se produce como resultado del intercambio de un conjunto de acciones entre los clientes y una persona en los establecimientos hoteleros.

“El servicio de alojamiento es uno de los componentes fundamentales de la actividad turística, junto con los servicios de recreación, transporte, comunicaciones y restauración, se acentúa la importancia del servicio de alojamiento.” (Alvarez, Díaz & Álvarez, 2001, pág. 270)



Según Melgosa (2007, p. 28), “son establecimientos que prestan servicios de alojamiento a los usuarios turísticos de forma habitual y mediante precio, como establecimiento único o como unidad empresarial de explotación, tanto si disponen de servicios complementarios o como no dispone de ellos.”

De estos elementos tangibles e intangibles que reúne el servicio hotelero depende la acogida de los clientes, el cual debe ser en igual medida, por ejemplo, en un hotel las camas pueden ser muy cómodas y placenteras pero el servicio de recepción es pésimo, no se da la información correspondiente y además el recepcionista no es amable. ¿Quién volverá a este hotel? Posiblemente no regresen las personas porque no han recibido una atención en su 100%.

Los servicios hoteleros brindan hospedajes a quienes lo necesitan a través del intercambio de ganancias, ofreciendo sus instalaciones u otros servicios, siendo estos de calidad.



De acuerdo a lo que expresa Albrecht & Bradford (1992) “Los huéspedes de hoteles son exigentes con la calidad de las instalaciones. Algunos hoteles confunden el nivel de las instalaciones con la calidad del servicio; pero si las necesidades básicas no fueron satisfechas (si la habitación no estaba limpia, los empleados no eran serviciales, etc.) las instalaciones no van a ayudar. Se trata de un conjunto dinámico que debe ser trabajado.”



Del servicio que se le brinde a un huésped depende la acogida que tengan ellos hacia el alojamiento turístico, ya pues un cliente satisfecho regresará nuevamente, y es más atraerá a más huéspedes.

Importante:



El establecimiento de hospedaje puede ser sencillo, pero siempre y cuando el servicio que se brinde al huésped debe ser con respeto y mucha atención, con una sonrisa en el rostro.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS



“En virtud de que el alojamiento constituye un elemento de vital importancia en lo referente a la medición del nivel de satisfacción de los visitantes y el posicionamiento de los diferentes destinos turísticos, el Ministerio de Turismo ha emitido un reglamento relacionado con las

actividades turísticas donde se encuentra delimitada las normas necesarias a ser implicadas con el objeto de optimizar la prestación de servicio, y, por ende, alcanzar altos estándares de calidad.” (Román D. , 2015, pág. 29)

Tabla 1.: Clasificación de establecimientos de alojamiento turístico, nomenclatura y categorías designadas.

CLASIFICACIÓN	NOMENCLATURA	CATEGORÍAS
Hotel	H	2 a 5 estrellas
Hostal	HS	1 a 3 estrellas
Hostería	HT	3 a 5 estrellas
Hacienda Turística	HA	
Lodge	L	
Resort	RS	4 a 5 estrellas
Refugio	RF	Categoría única
Campamento Turístico	CT	
Casa de Huéspedes	CH	

Adaptado de: Reglamento de Alojamientos Turísticos (2015)

Según el artículo 12 del Reglamento de Alojamientos Turísticos (Registro Oficial 465, 2015, págs. 7-8) “los establecimientos de alojamiento turístico se clasifican en:

a) Hotel. - Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la



totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o cafetería, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con mínimo de 5 habitaciones.

Para el servicio de hotel apartamento se deberá ofrecer el servicio de hospedaje en apartamentos que integren una unidad para este uso exclusivo. Cada apartamento debe estar compuesto como mínimo de los siguientes ambientes: dormitorio, baño, sala de estar integrada con comedor y cocina equipada. Facilita la renta y ocupación de estancias largas.

b) Hostal. - Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas o compartidas con cuarto de baño y aseo privado o compartido, según su categoría,



ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas (desayuno, almuerzo y/o cena) a sus huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.



c) Hostería. - Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones o cabañas privadas, con cuarto de baño y aseo privado, que pueden formar bloques independientes, ocupando la totalidad de un inmueble o parte independiente del mismo; presta el servicio de alimentos y bebidas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Cuenta con jardines, áreas verdes, zonas de recreación y deportes, estacionamiento. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.

d) Hacienda turística. - Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido conforme a su categoría,



localizadas dentro de parajes naturales o áreas cercanas a centros poblados. Su construcción puede tener valores patrimoniales, históricos, culturales y mantiene actividades propias del campo como siembra, huerto orgánico, cabalgatas, actividades culturales

patrimoniales, vinculación con la comunidad local, entre otras; permite el disfrute en contacto directo con la naturaleza, cuenta con estacionamiento y presta servicio de alimentos y bebidas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.

e) Lodge. - Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones o cabañas privadas, con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido conforme a su categoría. Ubicado en entornos naturales en los que se privilegia el paisaje y mantiene la armonización con el ambiente.



Sirve de enclave para realizar excursiones organizadas, tales como observación de flora y fauna, culturas locales, caminatas por senderos, entre otros. Presta el servicio de alimentos y bebidas sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.



f) Resort. - Es un complejo turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, que tiene como propósito principal ofrecer actividades de recreación, diversión, deportivas

y/o de descanso, en el que se privilegia el entorno natural; posee

diversas instalaciones, equipamiento y variedad de servicios complementarios, ocupando la totalidad de un inmueble. Presta el servicio de alimentos y bebidas en diferentes espacios adecuados para el efecto.

Puede estar ubicado en áreas vacacionales o espacios naturales como montañas, playas, bosques, lagunas, entre otros. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.

g) Refugio. - Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas y/o compartidas, con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido; dispone de un área de estar, comedor y cocina y puede proporcionar otros servicios complementarios. Se encuentra localizado generalmente en montañas y en áreas naturales protegidas, su finalidad es servir de protección a las personas que realizan actividades de turismo activo.



h) Campamento turístico. - Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje para pernoctar en tiendas de campaña; dispone como mínimo de cuartos de baño y aseo compartidos

cercanos al área de campamento, cuyos terrenos están debidamente delimitados y acondicionados para ofrecer actividades de recreación y descanso al aire libre. Dispone de facilidades exteriores para preparación de comida y descanso, además ofrece seguridad y señalética interna en toda su área.

i) Casa de huéspedes. - Establecimiento de alojamiento turístico para hospedaje, que se ofrece en la vivienda en donde reside el prestador del servicio; cuenta con habitaciones privadas con



cuartos de baño y aseo privado; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas (desayuno y/o cena) a sus huéspedes. Debe cumplir con los requisitos

establecidos en el presente Reglamento y su capacidad mínima será de dos y máxima de cuatro habitaciones destinadas al alojamiento de los turistas, con un máximo de seis plazas por establecimiento. Para nuevos establecimientos esta clasificación no está permitida en la Provincia de Galápagos.”



***De ti depende las estrellas que lleve
tu establecimiento.***

ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONALIDAD DE CADA

DEPARTAMENTO DE UN HOTEL

De acuerdo a lo que expresa Martínez, (2013, pag.22), “Los hoteles ofrecen servicios de alojamiento y restauración básicamente, aunque dependiendo del tipo de hotel pueden ofertar también alquiler de sala de reuniones, banquetes o servicios de animación, siempre remunerado.”



“Dentro de la dinámica hotelera y su articulación funcional desprende una clasificación básica. En ella se observan, muy claramente, dos tipos de departamentos, los operativos y los de control.” (López, 2015, pág. 80)

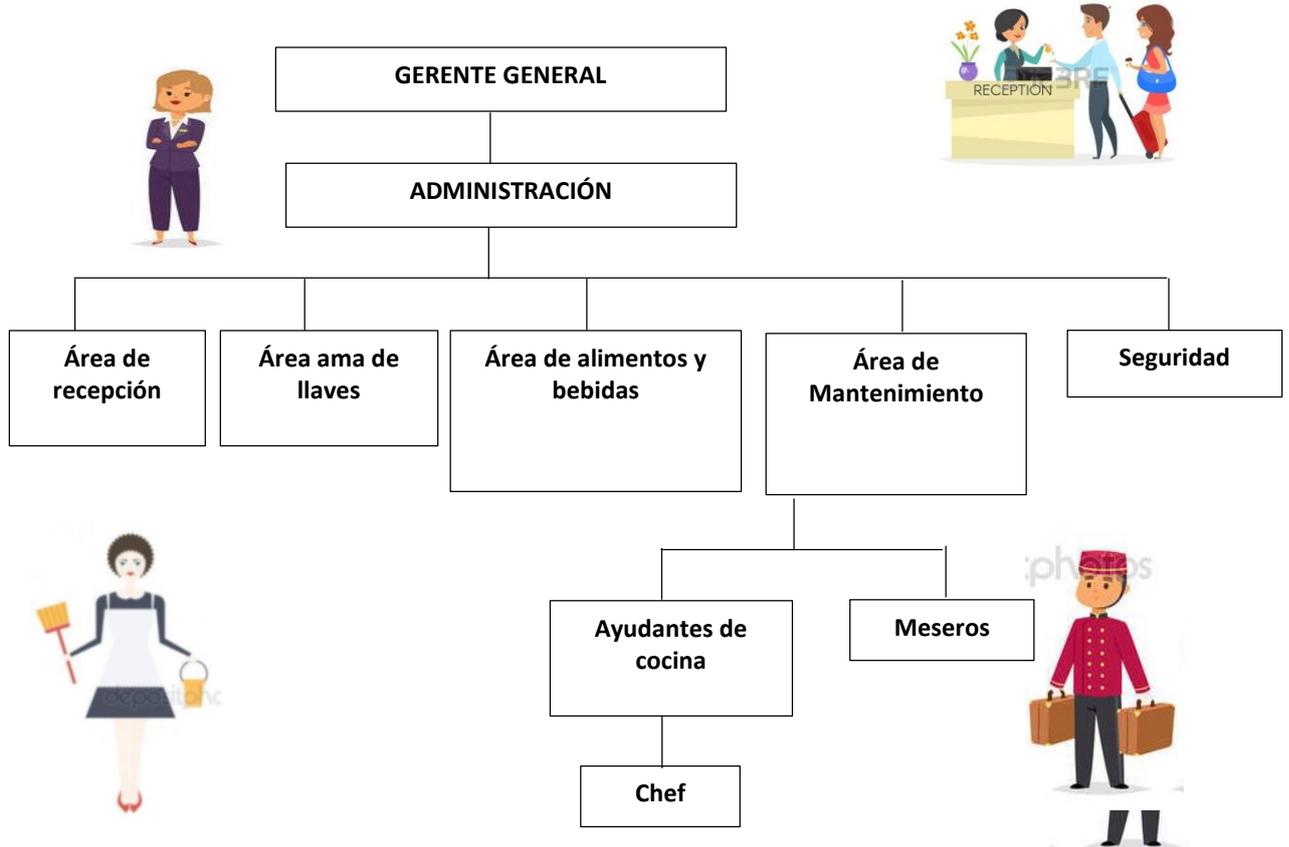
Tabla 2.: Clasificación básica de los departamentos de un hotel.

CLASIFICACIÓN DEPARTAMENTAL	
Departamentos Operativos	Departamentos de Control
Generan ingresos	Generan gastos
Contactos públicos	Poco contacto
Uniformes vistosos	Uniforme sencillo
Ganancias y pérdidas	Controla su presupuesto
Personal de operación	Personal técnico
Presencia relevante	Resultado relevante

Adaptado de: Hoteles, hoteleros y hotelería (López, 2015)

Así mismo el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR, (2012, pag.20), dice que; “La estructura del establecimiento de hospedaje permite su organización formal; es decir, establecer las funciones y responsabilidades desde el nivel gerencial hasta los más operativos. Asimismo, determina las interrelaciones de las unidades o áreas para alcanzar los objetivos deseados.”

Gráfico 1.: Organigrama General de un Establecimiento Hotelero



Entre los departamentos encontramos los siguientes:

DEPARTAMENTO DE GERENCIA:



“Los Gerentes de los hoteles planifican, dirigen o coordinan todas las actividades del hotel. Son responsables de todos los servicios del hotel, incluyendo la recepción, los servicios de conserjería, las reservas, los banquetes, los servicios domésticos, el mantenimiento y la

restauración, la evolución del personal, y las ventas y la comercialización, así como de la administración del hotel.” (Profesión Gerente de hotel, 2017)

La misión de este departamento es “Máxima responsabilidad de la prestación eficiente de los servicios y la plena satisfacción de los clientes y huéspedes a través de la aplicación de las políticas operativas e institucionales definidas y la administración de los recursos humanos y materiales de su área.” (Misión y Funciones del Gerente General de un hotel 5 estrellas, 2010)

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN:

El principal objetivo de este sistema es facilitar la administración de la función contable de la empresa con el manejo oportuno y veraz de su información. Este sistema permite tener los controles necesarios para manejar la información



financiera con elementos modernos; permite contar con las herramientas necesarias para una oportuna toma de decisiones; se obtiene la información financiera en el momento en que se necesite y le auxilia a cumplir con la responsabilidad fiscal con rapidez y eficiencia. (Glion Grupo Cuatro, 2009)

DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN:



“Realiza las reservas de habitaciones del establecimiento, optimizando la distribución de las mismas, de acuerdo a criterios técnicos, así como a las políticas de la empresa. Organiza y supervisa las actividades de acogida, mensajería, recepción y comunicaciones del establecimiento de hospedaje.”_(Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR, 2012, pag.20)

La misión de este departamento será atender siempre con auténtico espíritu de servicio y hospitalidad a todos los clientes por igual, respetando sus reservaciones y buscando en todo momento la mejor forma de atender a sus necesidades durante la estancia del huésped.

DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES:



“El Ama de Llaves estará capacitado, de acuerdo con las actividades que se detallan en el Perfil Profesional, para supervisar el estado del producto más importante que vamos a vender en un hotel: las habitaciones de los huéspedes. Esta área es quizás el eslabón más importante en la cadena de servicio en todas las categorías del establecimiento, debido a que desempeñar esta actividad requiere de aplicación de estándares, de una vocación de servicio, competitividad, y alto rendimiento para satisfacer las necesidades del huésped.” (Consejo Federal de Educación. Res. CFE Nro. 149/11, 2011)

La misión del Ama de Llaves será atender con auténtico espíritu de servicio y hospitalidad a todos los clientes por igual, manteniendo limpias a conciencia las habitaciones y áreas públicas, y buscando en todo momento la mejor forma de atender las necesidades de los huéspedes durante su estancia en el hotel.

DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:



“Es el departamento encargado de todos los servicios relacionado con Alimentos y Bebidas utilizados en el hotel. Está compuesto por la Cocina, Bares, Banquetes, Restaurante, servicio a la habitación, Pastelería. Su buena manipulación e higiene, así como también ofrecerle al huésped un buen servicio.

En el caso de Banquetes sus funciones son ofrecer servicios de organización de eventos y planificación de actividades tanto internas como externas del hotel como



son Bodas, Desfiles de moda, Cenas de Gala, Comidas de negocio, Congresos, Conferencias, Graduaciones, Inauguraciones etc. Son los encargados de hacer los presupuestos a los clientes, dar seguimiento a los montajes de los eventos etc.” (Román A. V., 2011)

La misión del este departamento es el de brindar el servicio de alimentos y bebidas cumpliendo todas las normas de buenas prácticas; desde la recepción del producto, la manipulación, preparación y servicio de los alimentos, para evitar cualquier contaminación, tanto en los alimentos como en las bebidas que los comensales se sirvan. Además, su trato debe de ser cordial y amable, brindando todos los requerimientos de los clientes.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO o ÁREA DE SOPORTE:

“Responsable del mantenimiento preventivo de todas las máquinas, equipos e infraestructura del establecimiento.” (Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR, 2012, pag.20)

Su misión es el de brindar mantenimiento a todos los sistemas de instalaciones, como, por ejemplo; energía eléctrica, gas, sistema hidráulico; además las diferentes maquinarias y la estructura del establecimiento revisando constantemente y evitando reparaciones urgentes que se presenten en el hotel.



SEGURIDAD



“Es objetivo del Departamento de Seguridad proteger la propiedad del hotel, a los huéspedes y a los empleados. Allanamientos, robos y otros delitos han ocurrido casi en todos los hoteles del mundo. Por esta razón, la seguridad es una de las preocupaciones más importante de la administración.” (Fauched, 2013)

Recuerda:



El trabajo en equipo es muy importante.

TIPOS DE SERVICIOS HOTELEROS



“Hoy en día el turista no solo busca un lugar de descanso y pernocte, sino también un complemento a su experiencia de viaje. Por ello, el alojamiento es valorado en base a su infraestructura de acogida y equipamiento; así como, a su servicio. Incluso en algunos destinos, se ha convertido en una atracción en sí.” (Sancho, 1998)

Las personas al alojarse en un hotel buscan beneficiarse de los tipos de servicios que estos les puedan brindar:

- ✓ El servicio de desayuno; del que se espera calidad y variedad.
- ✓ El servicio de buffet, banquetes y alimentación cuando el hotel posee restaurante.
- ✓ Servicio de bar.
- ✓ Servicio y amabilidad en el trato.
- ✓ Precio razonable de acuerdo a su categoría.
- ✓ Tranquilidad, es decir que el ambiente no sea ruidoso.
- ✓ Tamaño de la habitación, como también de los baños, dependiendo si es doble, triple, máster suite, etc.



- ✓ Servicio de Internet.
- ✓ Limpieza en toda la habitación, pero en particular en los cuartos de baño.
- ✓ Comodidad, en especial en los colchones, en la ambientación de la habitación y en el diseño.
- ✓ Separación de sectores para fumadores y no fumadores para evitar así zonas comunes con olor a tabaco.
- ✓ Categoría de estrellas.
- ✓ Salones de convenciones
- ✓ Gimnasio
- ✓ Salones de recreación, canchas (futbol, básquet, etc.), piscina
- ✓ Room service

- ✓ Lavandería
- ✓ Accesibilidad para minusválidos
- ✓ Estacionamiento
- ✓ Seguridad



Según publicaciones de la página Tecnología de Hospedaje (2007) “Es importante tener en cuenta que la calidad y el nivel de servicio que brinde el hotel puede variar dependiendo el país en donde usted está ubicado, esta variación la encontramos en el tamaño de las habitaciones, el de la televisión, el del cuarto de baño, la piscina, etc.”

Sugerencia:



Cuanto mayor número de servicios diferentes se ofrezcan, mayor número de segmentos de mercado se captan.

EL ARTE DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN

No todos los establecimientos hoteleros cuentan con este servicio, sin embargo, es importante recalcar que los que ofrecen el servicio de gastronomía deben tener conocimientos tanto de la preparación de los alimentos como del correcto arreglo de la mesa y sus utensilios para brindarles la mejor atención a sus clientes.

ARREGLO FORMAL DE LA MESA



“Para una cena formal, los cubiertos se acomodan (y se usan) de afuera hacia adentro, así:

En el estilo europeo, si la comida es de cuatro platos, en el extremo de la derecha va un cuchillo de entremés, luego una cuchara para sopa, junto a esta una pala para pescado, después un cuchillo para carne y finalmente una cuchara para postre. Los cubiertos del lado izquierdo van, de afuera hacia adentro, así: tenedor para postre, para pescado, para carne y para entremés. Para evitar tener

demasiados cubiertos sobre la mesa al empezar a comer, algunos platos pueden traerse servidos. Esto se aplica particularmente a platos especiales como caracoles, cangrejos y langostas.

El estilo americano se diferencia del europeo en que en vez de poner una cuchara de postre junto al plato se usa un pequeño tenedor y un cuchillo para queso, que precede a los postres. Las cucharas y los tenedores de postre se llevan a la mesa junto con este. A veces también se llevan vasijas para enjuagar los dedos. En cuanto a las copas, se disponen cuatro en la parte superior de la derecha de cada puesto. Se usan en orden opuesto al de los cubiertos: de dentro hacia afuera. Primero va la de jerez (se sirve con la sopa); a continuación, una copa pequeña para el vino blanco, luego otra grande para el vino tinto y, finalmente, una copa flauta para la champaña (acompaña al postre). Tras estas cuatro copas puede ir un vaso grande para el agua." (Zúñiga, s.f)

A continuación, se detalla mediante las imágenes el correcto orden de la mesa en un arreglo informal:



INOCUIDAD DE ALIMENTOS



La inocuidad de los alimentos se refiere al conjunto de medidas, normas y condiciones necesarias que se deben tener en cuenta al comprar un producto, al almacenarlo, prepararlo y servirlo ya transformado en alimento, para asegurar que una vez ingeridos no representen un riesgo apreciable para la salud.

Tanto los productores como los comerciantes

deben de tener en cuenta que el producto que van a distribuir debe cumplir y aplicar las condiciones necesarias, dadas por los organismos de control, para garantizar la calidad y evitar contaminación o enfermedades en quien las consume.

CINCO CLAVES PARA LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS

❖ *Mantener la limpieza*

Es importante mantener todo limpio. Se debe lavar las manos antes de preparar los alimentos y a menudo durante la preparación y servicio del alimento; además la vestimenta y todos los equipos que se utilicen deben de estar limpios.



El área de la cocina debe de estar alejada de las mascotas y evitar el contacto con los insectos y plagas.

❖ *Separar alimentos crudos y cocinados*



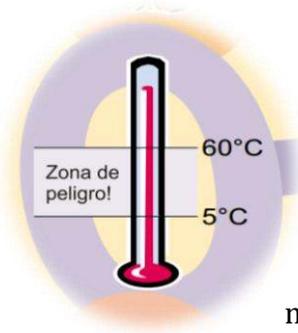
Se debe separar los alimentos crudos de los alimentos cocinados y utilizar equipos y utensilios diferentes para evitar la contaminación cruzada (microorganismos peligrosos en alimentos crudos transmitidos a alimentos cocinados o listos para servir).

❖ *Cocinar completamente*

La preparación de los alimentos debe incluir una correcta cocción, es decir se deben cocinar completamente los alimentos, especialmente las carnes, pollo, pescado, huevos, etc., para que algunas bacterias o microorganismo peligrosos sean eliminada por completo. Estudios enseñan que cocinar el alimento tal que todas las partes alcancen 70°C (158°F), garantiza la inocuidad de estos alimentos para el consumo.



❖ *Mantener los alimentos a temperaturas seguras*



No se debe dejar alimentos cocinados a temperatura ambiente por mucho tiempo, ya que algunos microorganismos se reproducen muy rápido en este tipo de ambientes, por lo cual es recomendable refrigerar lo más pronto posible. Tampoco se debe guardar la comida por mucho tiempo en el refrigerador, ni descongelar los alimentos a temperatura ambiente.

❖ *Usar agua y materias primas seguras*

Los productos que se utilicen para la preparación de alimentos deben ser sanos y frescos, de igual manera el agua, esta debe de ser tratada. No se deben utilizar los alimentos ya caducados.



Importante:

La preparación adecuada y el buen servicio, especialmente de los alimentos contribuyen a la demanda de más clientes.

CAPÍTULO 2: CALIDAD DE SERVICIO



CALIDAD DEL SERVICIO



La calidad del servicio “Es una estrategia competitiva, y que la competitividad de una empresa se manifiesta a su entorno cuando sus productos o servicios finales se convierten en una inversión para sus clientes: el cliente no deja el producto o servicio porque tiene valor para él, es decir tiene actitud para el uso.

La calidad del servicio es igual a FILOSOFÍA X SISTEMAS X LIDERAZGO, esto significa que no hay Calidad si no se educa a las personas de la organización en todo el marco conceptual de la calidad. Si no se establecen sistemas y procedimientos de trabajo que satisfagan a los clientes tanto interno como externos, y si no hay liderazgo en la Alta Gerencia a través del modelaje de esta hacia sus subordinados”. (Galviz, 2011)

Podemos decir que la calidad del servicio es una inversión para sus clientes, pero para que esto se convierta en inversión para sus clientes hay que educar a las personas que conforman la organización del hotel en todo el marco del concepto de la calidad. También en cuanto la eficacia, la eficiencia y la efectividad se puede



decir que son tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de las organizaciones y muchos han sido los que han aportado al respecto. Ellos están muy relacionados con la calidad y la productividad. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, porque utilizan o se consideran sinónimos.

Según el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR (2012) señala que “Los principios básicos centrales de un sistema de calidad son:

Enfoque al cliente; Dado que es el quien califica los servicios recibidos.

Liderazgo; Ya que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.

Participación y trabajo en equipo; Buscar la cooperación y aporte de todas las áreas en la empresa.

Enfoque del sistema para la gestión; Identificar, entender y gestionar los procesos identificados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora y aprendizajes continuos; Son interdependientes, pues uno se haya en función del otro y viceversa”.

Importante:



“La calidad de servicio al cliente, comienza y termina en nuestra propia conciencia”.

Félix Campoverde Vélez

ESTÁNDARES DE CALIDAD

Podemos decir que un estándar es una norma que establece un lenguaje común o un criterio claro, el cual es designado para ser usado de forma consistente, como regla, como guía, como definición, como modelo o patrón. También podemos decir que es un set de reglas armonizadas con el fin de asegurar la calidad. En otras palabras, un estándar es un **requisito de calidad**.



En este gráfico podemos visualizar que la rentabilidad, la calidad y el servicio giran en un mismo sentido, es decir dependen mutuamente, si por algún motivo no brindamos un buen servicio; el comportamiento de la rentabilidad y la calidad no serán muy buenas.

Los estándares hoteleros se deben definir tanto por el producto como por el servicio, siempre pensando en las necesidades y expectativas del cliente, quienes son los que día a día exigen un servicio de calidad. Los estándares de servicio son los más difíciles de mantener en un establecimiento hotelero, porque se definen en lo intangible, siendo el personal que tiene contacto con el cliente el principal protagonista de un servicio de calidad al brindar una sonrisa o una cálida bienvenida.

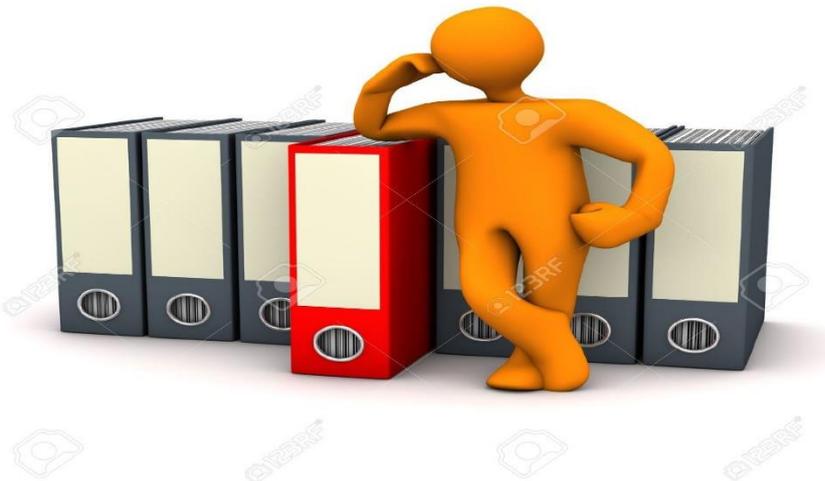
Los estándares del producto son definidos en lo tangible; en un plato decorado, porcionado, de buen sabor, que se presenta al comensal, en una habitación correctamente presentada al cliente. Los estándares de calidad deben ser la fusión entre estándares del producto y el servicio; sin importar el tipo o categoría del establecimiento de hospedaje,

se debe establecer y mantener los estándares de calidad. Esto no quiere decir que no cambie, que sea estático, siempre debe mejorar, pero es importante que se mantenga vigente por el dueño, administrador y todo el personal involucrado en la calidad.

Recuerda:

La calidad es nuestra mejor garantía de la fidelidad de los clientes, nuestra más fuerte defensa contra la competencia extranjera y el único camino para el crecimiento y los beneficios.

Jack Welch



ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA



La estacionalidad es uno de los patrones estadísticos más utilizados para mejorar la precisión de los pronósticos de demanda, por esta razón a continuación se mostrará un resumen de lo que es el turismo y de la oferta turística que existe en el cantón Sucre, además algunas sugerencias para que visites este hermoso lugar.

El turismo es una de las actividades más trascendentales para la economía de una localidad por su gran eficacia y amplitud de desarrollo. En la actualidad los turistas les interesa vivir experiencias extraordinarias, conforme a sus actuales gustos, necesidad y prioridades, como lo son el interactuar con comunidades, interrelacionarse con la naturaleza, desarrollar actividades físicas, preservar su salud, efectuar actividades al aire libre, entre otras.

El turismo es una actividad que se realiza consciente o inconscientemente al momento de salir de nuestras casas y viajar a otro lugar, ya sea por un día o por algunos días, en ese momento ya se está haciendo turismo, y estos pueden ser hoteleros, gastronómicos o visitando los diferentes atractivos con los que cuenta la zona.

“El Ecuador tiene el potencial de posicionarse como el país más mega biodiverso del planeta, ya que cuenta con la mayor biodiversidad por unidad de superficie a escala mundial. Esta mega biodiversidad se expresa en la variedad de atractivos y recursos naturales y culturales, ubicados en sus cuatro mundos o regiones turísticas: Galápagos, Costa, Andes y Amazonia.” (Plandetur, s.f)



“La provincia de Manabí es privilegiada por sus 350 kilómetros de playa, desde Ayampe (en el sur) hasta Cojimíes (en el norte), es considerada como un destino turístico por su diversidad natural que se refleja en sus acantilados, desembocaduras, estuarios, islotes, islas, lajas y rocas que muestran bellos paisajes a lo largo de nuestra geografía costera, que es el principal atractivo turístico de nuestra provincia región.” (Gobierno Provincial de Manabí, s.f.)

El turismo en el Ecuador constituye una actividad importante que ha ido creciendo en los últimos años. Sin embargo, se recibe la llegada de turistas tanto nacionales como extranjeros especialmente en ciertas fechas del año, como es el caso de los feriados de año nuevo, carnavales, semana santa, vacaciones (especialmente en la costa cuando son las vacaciones de la sierra) y navidad.

Tabla 3.: Nivel de afluencias de visitantes en los cantones Sucre y San Vicente

TEMPORADAS	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Carnavales	5.000,00	6.000,00	7.000,00	7.800,00
Semana Santa	2.500,00	3.000,00	2.500,00	2.000,00
Vacaciones	1.000,00	1.200,00	1.600,00	1.300,00
Navidad	1.400,00	1.300,00	1.380,00	1.200,00
Fin de Año	1.200,00	1.600,00	1.500,00	1.400,00
Totales	11.100,00	13.100,00	13.980,00	13.700,00

Por consiguiente, en el siguiente cuadro se refleja las estadísticas de los turistas que han arribado a los cantones Sucre y San Vicente durante los años 2011 al 2014.

Según estos datos, el feriado que atrae a más turistas es el de carnavales, seguido del de semana santa y en el que menos trae afluencias es el de fin de año. Esto es probablemente porque en estas fechas las personas pasan más en familia, por lo que muchos viajan a sus lugares de residencias. En cambio, en carnavales las personas tratan de salir a las playas, piscinas y a distintos balnearios de agua dulce o salada para divertirse.

Hay otros días de feriados en nuestro país, así como los fines de semana, en los cuales las personas deciden dejar el estrés a un lado y trasladarse a distintos lugares, pero en estos días la demanda de turistas es más baja que en los feriados ya antes mencionados.

Otro aspecto muy importante dentro de la estacionalidad de la demanda es la gestión administrativa de las autoridades, ya que esta está vinculada con el desarrollo turístico, es decir que ellos deben adecuar las infraestructuras turísticas y crear proyectos que motiven a los empresarios a realizar sus inversiones en los distintos lugares de nuestro país, para impulsar el turismo, además de ayudar en lo que es la publicidad de dichos lugares.

Sugerencia:

Durante los días de poca afluencia de turistas, se deben crear programas o proyectos que impulsen la movilidad de ellos hacia los destinos turísticos.



IMPACTO DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO



“El turismo a nivel mundial es una de las industrias con mayor crecimiento e importancia en el ámbito económico, ambiental y sociocultural. Esta importancia se evidencia en el alza en la generación de importantes ingresos para la mayoría de los países que han intervenido de manera responsable y sostenible sobre sus productos y atractivos turísticos.” (Ministerio de

Turismo del Ecuador, s.f.)

Los atractivos turísticos son de mucha importancia en la calidad de servicio, ya que con estos se atraen más visitantes y es la base del desarrollo en las zonas turísticas. Estos pueden ser elementos naturales, objetos culturales o hechos sociales, que mediante una adecuada y racionada actividad humana pueden ser utilizados como causa suficiente para motivar el desplazamiento turístico.

De acuerdo a (Keith Denton, 1991) dice que: “en la importancia actual del servicio, tradicionalmente, siempre ha habido problemas entre los que prestan el servicio y los que lo reciben. Los clientes se sienten ofendidos si se les trata mal y, a veces, los empleados de cara al público no están satisfechos con la forma en que se les tratan los clientes y los gerentes. En la actualidad, la relación entre los que proporcionan el servicio y los clientes parece haber llegado a un punto crítico, lo que está originando gran cantidad de debates y de publicidad. ¿Y por qué ahora? ¿Por qué se ha convertido la calidad del servicio en un tema tan importante?, existen varias razones por las que ha aumentado este interés, en primer lugar, y lo que es más importante, ya hemos visto que los clientes son cada vez más críticos respecto del servicio que reciben. Muchos clientes, no solo desean un servicio mejor, sino que lo esperan”.

De tal manera es fundamental el servicio que se les brinda a los clientes, el cual debe ser excelente porque de nosotros depende que ellos regresen y se haga más conocido nuestro negocio.

“La forma en que una empresa puede diferenciarse de sus competidores es por medio del servicio. Si el servicio que brindan los americanos sigue adelante con su actitud de *primero los beneficios, luego el éxito a largo plazo* acabará las personas por trasladarse a otros lugares a recibir el buen servicio que ellos desean”. (Keith Denton, 1991)

Lo que permite mayor afluencia de turistas tanto nacionales como extranjeros, son los atractivos turísticos, esto permiten que las personas tengan más distracciones y además haya variedad para todos los gustos, por ejemplo, en el cantón Sucre, no han sido explotados lo suficiente, en especial las infraestructuras hoteleras, esto afecta a los ingresos previstos por los inversionistas o propietarios de los diferentes negocios en este lugar. Muchos de estos fueron afectados el 16 de abril, lo que produjo una baja demanda de turistas.

Lo que se puede proyectar en el futuro, es la creación de más atractivos turísticos en nuestro país, que aumenten el número de turista; especialmente en la región costera con programas que incentiven a la reactivación del turismo, lo cual permite brindar un servicio de calidad.

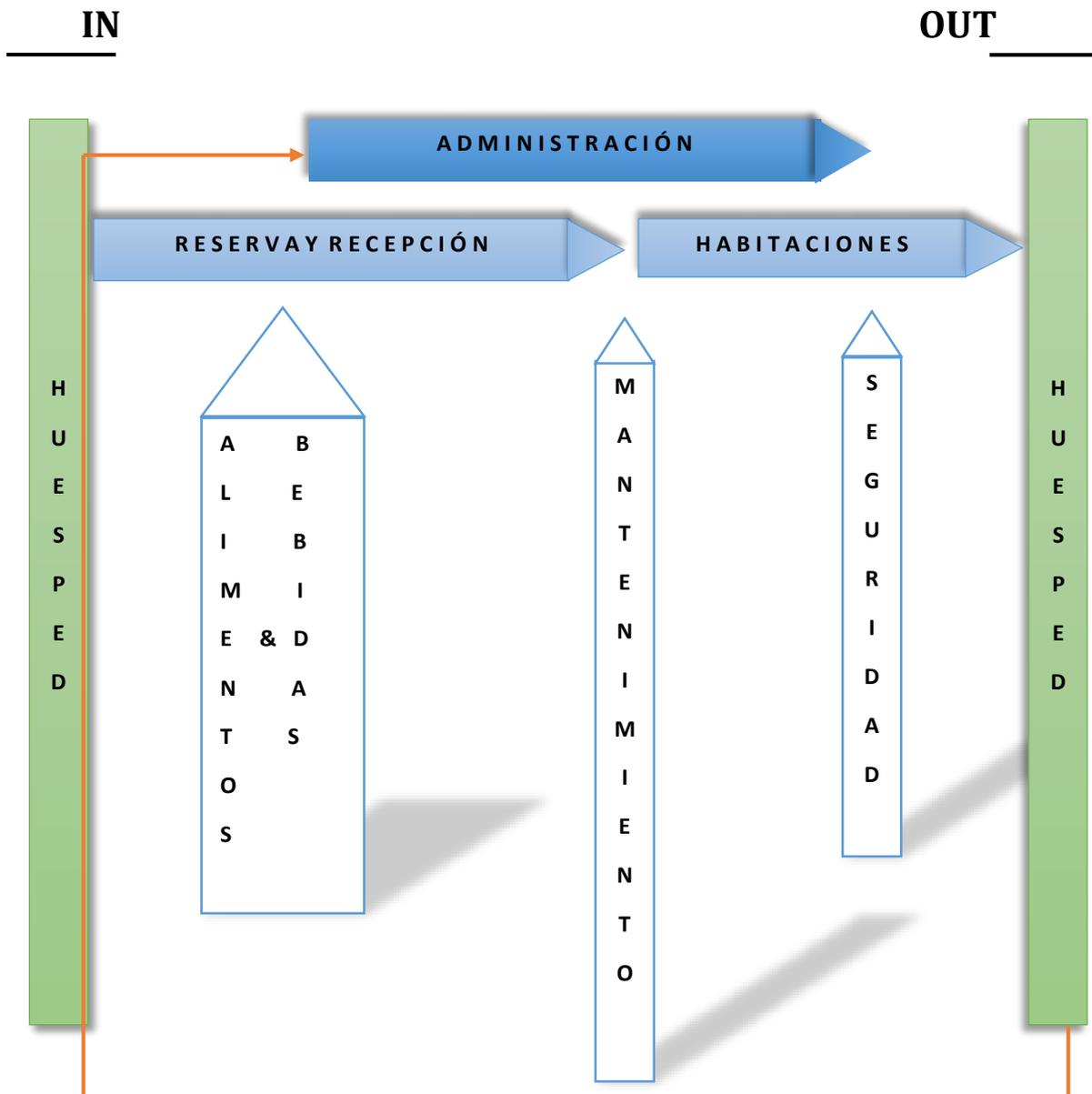
Importante:

“No se recuerdan los días, se recuerdan los momentos”

(Cesare Pavese)



MODELO DE GESTIÓN DE HOSPEDAJE COMO SISTEMA



Fuente: Manual de Buenas Prácticas para Establecimientos de Hospedaje
(Personal Administrativo y Posiciones Operativas) - MINCETUR

Este modelo se toma como ejemplo por su sencillez de diseño del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR (2012), donde está implícito las entradas y salidas y los elementos que integran el proceso de hospedaje. Por ello, el alojamiento es valorado en base a su infraestructura de acogida y equipamiento; así como, a su servicio. Incluso en algunos destinos, se ha convertido en una atracción en sí. Hoy en día existen múltiples modelos de gestión de servicios hoteleros que cada uno aporta a su crecimiento dependiendo de su entorno

socioeconómico y político principalmente. Resaltando que sus áreas se interrelacionan bajo un mismo objetivo: **la satisfacción del huésped.**

En cambio el PLANDETUR 2020 del Ministerio de Turismo del Ecuador a través del diseño del plan estratégico de desarrollo del turismo sostenible del Ecuador está estructurado por cuatro capítulos que van desde el diagnóstico hasta las medidas transversales para asegurar la sostenibilidad del plan.

El aporte de todas las áreas es de igual relevancia para el cumplimiento de dicho objetivo. Dentro del sistema, la administración desarrolla el proceso estratégico; es decir, genera las directrices o lineamientos para los demás procesos del alojamiento. Permite definir los objetivos de la organización y como alcanzarlos mediante la determinación de las estrategias que deben ser implementadas. Por otro lado, el área de Reservas y el área de Housekeeping llevan a cabo los procesos principales o claves, al tener un impacto directo en el cliente creando valor para este. Se entiende por valor al grado de satisfacción del cliente. Por lo tanto, los procesos claves son aquellos que inciden e intervienen directamente en la experiencia del cliente al hacer uso de los servicios del hospedaje. Por último, el área de alimentos y bebidas, de mantenimiento y de seguridad realizan procesos de soporte puesto que dan apoyo a los procesos claves.

El modelo de gestión de hospedaje como sistema está elaborado con el objetivo de poder entender que cada una de sus áreas se interrelacionan bajo un mismo objetivo, que es la satisfacción del huésped, desde el momento en el cual ingresa al establecimiento hotelero hasta en el momento en que se retira.

ENCUESTAS DEL MODELO DE GESTIÓN

En el modelo de gestión de hospedaje como sistema, se realizarán unas encuestas que se harán a los huéspedes del establecimiento hotelero, el cual se medirá la satisfacción del huésped. Además de las encuestas también habrá lo siguiente:

- Buzón de quejas y sugerencias
- Encuestas de servicios (gastronomía, hospedaje, otros)

Es importante medir la calidad del servicio para verificar si los estándares planteados se están alcanzando mediante las buenas prácticas recomendadas y si no es así, identificar cuáles son las fallas para tomar las medidas correctivas correspondientes. Por tal efecto se recomienda realizar una evaluación interna del cumplimiento de las buenas prácticas en todas las áreas involucradas del establecimiento de hospedaje. Esta auditoría interna facilita conocer las áreas que necesitan atender. Se recomienda realizar esta auditoría en forma trimestral. Así mismo, el método más adecuado para medir la calidad son las encuestas de satisfacción del cliente, que permite conocer el nivel de satisfacción de los huéspedes y aplicar las medidas correctivas de ser el caso.

Por tal razón se mostrará un modelo de encuestas de satisfacción al cliente, para verificar que es lo que hay que mejorar, en qué se está fallando o si estamos bien con el trabajo realizado. Un modelo de tarjetas de sugerencias / comentarios, para que los clientes opinen de cómo quiere que se los atienda la próxima vez que regresen a hospedarse, o para felicitar a los empleados por la atención recibida. Un modelo de toma de reservas, para cuando deseen llamar y dejar reservada una habitación con anticipación. Un modelo de carta de confirmación de reserva, que es para confirmar su reserva y tener preparada su habitación al momento de que los huéspedes lleguen al hotel, etc. **Ver Anexo 1.**

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIENTE

Partiendo de la revisión y seguimiento de las leyes vigentes referente a:

- ✓ Plan Nacional del Buen Vivir.
- ✓ De la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva.
- ✓ Ley de Turismo en el Ecuador. Ley 97. Registro Oficial Suplemento 733 de 27-dic-2002.
- ✓ Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo Sostenible para Ecuador "Plandetur 2020".
- ✓ Plan Integral de Marketing Turístico de Ecuador PIMTE 2014 – MINTUR.
- ✓ Plan Nacional de Competitividad Turística.

Nos encontramos con problemas relevantes que imposibilitan tanto la afluencia de turistas como de posicionamiento de las empresas de servicios hoteleros, dentro de estos se encuentran:

- Bajo niveles de ingresos por turista internacionales.
- Porcentaje de ocupación lineal por debajo del 20% en el destino.
- Bajo niveles de productividad en el sector.
- No se evalúan ni gestionan los costos asociados a la calidad para analizar las reservas de eficiencia existentes y orientar la mejora en las actividades turística del destino.
- Bajos niveles de eficiencia en servicios turísticos a partir de los indicadores básicos que gestiona y el índice de eficiencia global del sector.
- No se gestiona el efecto multiplicador del turismo.

El establecimiento de hospedaje debe saber complacer a sus clientes brindándoles lo mejor de lo que ellos quieren y esperan, excediendo sus expectativas en la medida de lo posible.

Por lo tanto, tenemos que conocer bien a nuestros clientes, cuáles son sus expectativas de lo que ellos esperan del servicio que se les brinda en el establecimiento, y complacerlos en todo lo que necesiten.

Lo que se debe tener en cuenta de nuestros clientes es lo siguiente:

- Lugar de proveniencia: ¿El cliente es ecuatoriano residente o extranjero?
- Forma de contratación de servicios: ¿Directamente o mediante un intermediario?
- Cliente de ocio: descanso, cultura, descubrimiento, naturaleza, deporte y aventura, relaciones, salud, acontecimientos.
- Cliente de negocios: profesional, congresos y convenciones, ferias, misiones económicas, incentivos, comisiones.
- Etc.

También debemos tener en cuenta si nuestro CLIENTE va a ser DIRECTO o un CLIENTE a través de las AGENCIAS DE VIAJES. Esto quiere decir que: El Cliente Directo esta agrupado a los clientes de Ocio y los clientes de Negocios, por lo tanto, los requerimientos deben ser percibidos por ellos mismos, ya sea en una página web o durante el primer contacto que se tenga con ellos. El cliente a través de las agencias de viajes, es decir que en este caso nuestro primer cliente sería la agencia de viajes ya que es quien hace la reservación con nuestro hotel, se tiene que dar todo lo que ofrece nuestro establecimiento, sus tarifas especiales, etc. “La satisfacción del usuario final fortalece la relación entre las agencias de viajes y el establecimiento de hospedaje. Si el huésped está feliz por su estadía en el alojamiento, la agencia de viajes también lo está.

CAPÍTULO 3: NIVEL DE OCUPACIÓN HOTELERA



(Tomando en cuenta que esta clasificación por categorías: Pensiones, Hoteles, Hosterías, Hostales, Hostales residenciales, Cabañas, es de acuerdo al Reglamento General de Actividades Turísticas 2008) es decir había en mayor número Pensiones a diferencia de los otros lugares de hospedajes. En cuanto a capacidad



de clientes, los Hoteles tenían un mayor porcentaje, seguido de los Hostales y pensiones, lo cual quiere decir que ellos podían tener una mayor acogida de turistas, pues su ocupación podía ser de más personas. **Ver Anexo 2**

Después de este suceso quedaron en un mayor número las pensiones con un 23%, seguidas de los Hoteles, Hostales y Hostales Residenciales con un 18% cada uno, Hosterías en 14% y Cabañas en un 9%. De acuerdo a la capacidad de clientes los establecimientos con mayor porcentaje son los Hostales Residenciales con un 22%, los Hostales y Pensiones con un 21% cada uno, los Hoteles el 19%, las Hosterías un 10% y con un 7% las cabañas, estos son los hospedajes que por su ocupación pueden posesionarse en el mercado hotelero en el Cantón Sucre actualmente. **Ver Anexo 3**



Recuerda:

Una ciudad se puede levantar con la ayuda y participación de todos sus ciudadanos.

NIVEL DE OCUPACIÓN HOTELERA



“Este indicador determina el número de clientes que pueden pernoctar en el destino turístico, consumir los diferentes productos y realizar gastos.” (Arboleda, 2015)

Para calcular el nivel de ocupación hotelera necesitamos tener todo los datos suficientes para realizar las respectivas operaciones, como el numero de habitaciones ocupadas y de aquellas que no lo estan, etc.

Según Casar (2016) “se multiplica el número de reservaciones confirmadas por el % de cancelaciones. Por ejemplo: si se tiene 20 confirmadas de las cuales un 10% no llegaron, la fórmula es: $20 * 0,10 = 2$ → Este es el porcentaje de las reservas anuladas.

Luego se resta el número de cuartos menos el número de “stayovers” (Clientes que reservan más de una noche), a esto se le resta el número de “overstays” (Personas que no salen cuando se esperaba, y finalmente el número de habitaciones fuera del servicio. Por ejemplo: si un hotel tiene 200 cuartos, con 4 fuera de servicio, 24 con clientes que se hospedan más de un día, 6 reservaciones overstaying: entonces quedaría así: $200 - 4 - 24 - 6 = 166 \rightarrow$ habitaciones disponibles.



A la cantidad de cuartos libres se le suma el número de “understays” (Huéspedes que salieron antes de tiempo) más el número de reservaciones canceladas. Siguiendo el ejemplo, se anularon 2 y se tuvo 3 understays, la fórmula sería: $166 + 2 + 3 = 171$.

A continuación, se determina la ocupación hotelera dividiendo el número de cuartos ocupados que en este caso son 171 entre el número de disponibles: 29.

$$\% \text{ de Ocupación} = \frac{\# \text{ Habitaciones Ocupadas}}{\# \text{ Habitaciones Disponibles}} = \frac{171}{29} = 5.8 \%$$

Es importante que los dueños de los establecimientos hoteleros conozcan la capacidad de sus hoteles, con ello podrán hacer un estudio de que es lo que les hace falta para mejorar o proponer medidas que impliquen la participación de todos los propietarios de estos establecimientos y con ellos emprender ideas para que su comunidad o ciudad atraiga más turistas.

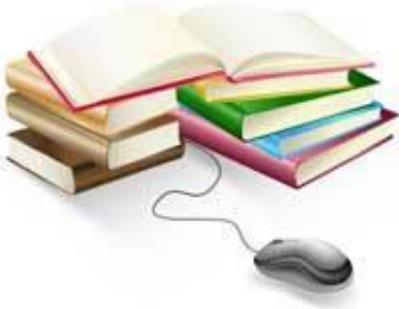


Importante:



Calcular la ocupación hotelera de tu establecimiento te ayudará a conocer el desempeño que brindas en el sector turístico.

MÉTODO SERVQUAL



“SERVQUAL es un método de evaluación de los factores claves para medir la Calidad de los Servicios prestados. El cuestionario SERVQUAL está basado en el modelo clásico de evaluación al cliente, que considera que todo cliente que adquiere un servicio genera unas expectativas del servicio que va a recibir a través de distintos canales y una vez recibido hay una serie de factores, dimensiones, que le permite tener una percepción del servicio recibido. La diferencia entre ambas actitudes es el Índice de Satisfacción del Cliente y es el indicador que se obtiene mediante el tratamiento adecuado de la información que se obtiene al aplicar esta herramienta de evaluación de la calidad del servicio que es SERVQUAL.” (Dircom, 2013)

¿Qué obtenemos a través del SERVQUAL?

Una calificación de la calidad del servicio: Índice de Calidad del Servicio (ISC).
(Dircom, 2013)

- Lo que desean los consumidores.
- Lo que encuentran los consumidores.
- Las lagunas de insatisfacción.
- Ordena los defectos de calidad.

Indicador de nivel de calidad de servicio (Nizama, s.f.)

$$Q = P - E$$

Q= Calidad del servicio

P= Percepción del servicio entregado

E= Expectativa del cliente

Un indicador negativo indicara que las expectativas del cliente no están siendo cubiertas por la percepción que este tiene del servicio que se les está brindando.

Un indicador positivo indicará que las expectativas del cliente están siendo cubiertas por la percepción que este tiene del servicio que se les está brindando.

Para Uriostegui (2013) ISC (Índice de Satisfacción del Cliente): En un sistema que permite capturar la opinión del cliente acerca de los servicios recibidos durante su estancia en un hotel y ayuda a suministrar información importante a las áreas involucradas para corregir aquellos puntos que señala el huésped.

Dentro de las principales preocupaciones de un hotel, está el dar respuesta a algunas preguntas importantes, por ejemplo: ¿qué cosas busca el cliente? ¿Cuáles son los esfuerzos que realiza el hotel?, ¿Cuál es la diferencia entre un hotel y la competencia?, ¿Por qué es importante conocer la satisfacción del cliente?, ¿Cuáles son los detalles que hacen falta para que un huésped este satisfecho? y ¿Cuáles son las ventajas del índice de satisfacción del cliente?

La razón de ser de un hotel, es brindar servicios de hospedaje y alimentación, que generen experiencias memorables en los huéspedes. Para lograrlo, es preciso que las decisiones que se tomen sean correctas y puedan medirse, a través de instrumentos válidos que permitan conocer la perspectiva del cliente sobre el servicio proporcionado por el hotel y responder a dos preguntas:

1. ¿Se cumplieron las expectativas del huésped?
2. ¿Se ha generado una experiencia memorable durante su estancia en el hotel?

Para poder medir los índices de satisfacción Heyes (1999), sugiere enfocarse en el concepto de calidad, el cuál Montgomery (1996) define como: “el grado hasta el cual los productos o servicios satisfacen las necesidades de la gente que lo usan”. Este autor distingue, además, dos tipos de calidad, la del diseño y la de adaptación.

- Diseño: refleja el grado hasta el que un producto o servicio posee una característica deseada.
- Adaptación: refleja el grado hasta el que un producto o servicio se ajusta al propósito del diseño.

SISTEMA DE CALIDAD ISO PARA HOTELES (Arboleda, 2015)

ISO 9001 (Gestión de la calidad)

Esta Norma consigue estandarizar la gestión de los procesos sobre los servicios que se ofrecen, consiguiendo un mayor control sobre ellos. Permite implantar el círculo de la mejora continua dentro de la empresa y a cumplir con la legislación vigente.

ISO 9001 + ISO 14001 (Sistema de gestión integrado)

Implantando estas 2 normas juntas, se consigue el denominado sistema de gestión integrado. Uno de los más completos que existen y muy recomendable en el mercado turístico. Combina la satisfacción del cliente con la integración en el medioambiente y la sostenibilidad.

ISO 22001 (Gestión alimentaria)

Para las empresas, y especialmente las turísticas, es altamente recomendable poder implantar sistemas basados en APPCC (Análisis de Puntos Críticos). El APPCC es un sistema de control que garantiza la vigilancia de los peligros de tipo microbiológico, físico o químico.

METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA (Arboleda, 2015)

“El procedimiento implementado se basa en las tendencias actuales de la gestión y específicamente en el procedimiento elaborado para evaluación y análisis de la efectividad en la gestión en empresas de hotelería.” (Valls, 2006)

En el mismo incorpora la determinación de los costos de calidad como indicador de eficiencia muy vinculado a la eficacia de la organización y de los procesos, lo cual constituye su mayor aporte.

Paso No. 1. Creación del grupo de mejora

Se creará un grupo para la determinación y gestión de los costos asociados a la calidad, presidido por la alta gerencia e integrado por representantes de cada proceso de la organización. Este grupo evaluará los posibles indicadores a utilizar, determinará el monto de los costos de calidad y en función de esto establecerá la dirección del programa de mejora.

Grupo de mejora general: Está presidido por el director, el cual designa un representante de calidad en el hotel, además deben pertenecer a este grupo los jefes de procesos y subprocesos.

Los procesos claves en el hotel son: Alojamiento (ama de llave y recepción); A+B y animación y los jefes de los procesos de soporte son: gerente nocturno, recursos humanos, económico y compra.

Grupo de mejora de procesos: a nivel de cada proceso y subproceso se deben crear grupos con los trabajadores de forma voluntaria. Estos grupos lo dirigen los jefes de procesos y deben existir en todos los procesos claves además del departamento de economía.

Paso No. 2. Capacitación de los grupos de mejora

Se debe desarrollar un programa de eficiencia técnico con un sistema metodológico y didáctico en la organización, que abarque todos los niveles (Consejo de Calidad, grupos de mejora de los servicios hoteleros, círculos de calidad, entre otros). Referente a la determinación y gestión de la calidad. Las temáticas propuestas a impartir entre otras deben ser:

- Mejora de la calidad, modalidades y actividades.
- Mejora de procesos.
- Evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad.
- Calidad y productividad. Indicadores de eficacia y eficiencia.
- Costos de calidad.

Para la capacitación se pueden asesorar con consultores externos, formación de facilitadores en cursos de postgrados, diplomados o maestrías. Es importante tener como referencia las ISO 9000, para lograr una clasificación lo más homogénea posible. El proceso de capacitación y su programa debe comenzar a nivel estratégico o de la alta gerencia, nivel que requiere la totalidad de las temáticas propuestas y mayor tiempo de capacitación. A nivel operativo o de proceso, la capacitación debe ser más práctica y concreta, mostrando las herramientas para la mejora de los procesos y describiéndolos para identificar las posibles partidas de costos.

Paso No. 3. Determinación de los costos de calidad

Identificación de las diferentes partidas de costo Para la identificación de las partidas de costo y su clasificación dentro de los costos totales se seguirá el algoritmo que se muestra en el **Anexo 4**.

Métodos para la determinación de los costos de calidad.

Hay diversas maneras que permiten a las organizaciones recopilar y medir los costos de calidad, a continuación, se presenta un resumen de los métodos más generalizados.

Parece lógico que un estudio sobre los costos de una baja calidad debe ser hecho por un contable, pero el enfoque habitual va por otros derroteros. Un directivo de la calidad estudia el concepto de costos de la calidad y habla con el contable acerca de cómo hacer un estudio. El enfoque recomendado es el siguiente:

1. Presentar a la dirección cualquier información fácilmente disponible para mostrar que los problemas de la calidad son potencialmente grandes. Esta información produce el máximo impacto si se suministra en el lenguaje del dinero.

2. Recomendar que alguien de la dirección presida un equipo especial para determinar los costos de una baja calidad. Este equipo especial debe incluir personal de Contabilidad y de los principales departamentos en línea. Más el comité operativo de la planta puede operar como equipo especial, considerando que el estudio es un punto más de su agenda.

3. Proponer una lista de costos que comprenda los correspondientes a la baja calidad. La lista puede ser preparada en corto plazo de tiempo por el director de la calidad utilizando la bibliografía, más los datos de Contabilidad y de los otros departamentos.

4. Recomendar que la alta dirección apruebe las definiciones y asigne responsabilidades con un programa para la recogida de los datos.

Este enfoque a la alta dirección da la oportunidad de demostrar su liderazgo en el tema de la calidad y, asimismo, asegura el compromiso de todos los departamentos dado que el estudio recibe una especial atención y los resultados se reconocen como creíbles. Sin el liderazgo de la alta dirección, parecería que el estudio lo ha hecho el director de la calidad como una mínima aportación de los

demás y se correría el riesgo de que los resultados se observaran con escepticismo al ser preparados por alguien con un punto de vista sesgado.

Seguidamente viene el problema de obtener las cifras. Hay dos caminos:

- Mediante estimación. Es el enfoque práctico. Requiere solo un cierto esfuerzo y puede obtener, en pocos días o semanas, suficientes costos relativos a la calidad como para preguntarse si hay o no una buena oportunidad de reducción de costos y dónde está localizada esta oportunidad.
- Mediante ampliación del sistema contable. Este es un enfoque más elaborado. Requiere mucho esfuerzo por parte de varios departamentos, especialmente de Contabilidad y de Calidad. Exige mucho tiempo, siendo necesarios meses e incluso años.

Tabla 4: Modelo para registrar las Partidas de Costos de Calidad.

Partidas de costos de calidad	Estimación	Determinación

Paso No. 4. Determinación del costo total de calidad

Una vez determinadas y cuantificadas las diferentes partidas de costos de calidad según su naturaleza, se totalizan y se obtiene el costo total de calidad siendo este la diferencia entre el costo real de un producto o servicio y su costo óptimo.

El cálculo se hace de la siguiente manera:

$$CT = CP + CE + CF$$

Leyenda:

CT: Costo Total de Calidad.

CP: Costo de Prevención.

CE: Costo de Evaluación.



Paso No. 5. Determinación de ratios relacionados a los costos asociados a la calidad y de la zona del segmento óptimo de la curva de los costos asociados a la calidad.

La determinación de los ratios relacionados con los costos de calidad se calcula de la siguiente manera:

- CP/CT (porcentaje que representa los CP de los CT)
- CE/CT (porcentaje que representa los CE de los CT)
- CF/CT (porcentaje que representa los CF de los CT)
- $CTC/Ingresos$
- CTC/CTO

Dónde: CTC: costo total de calidad.

CTO: costo total de operaciones.

CP: costo de prevención.

CE: costo de evaluación.

CF: costo de fallos.

Una parte importante de la gestión de los costos de calidad es reducir los costos de fallos. Por ejemplo, los costos de fallo se podrían organizar tipo Pareto (pocos notables en contraposición con los nudos triviales) para ser eliminados comenzando por los elementos del costo más elevado. Si el sistema básico de medida de la calidad de una compañía no puede proporcionar la identificación de defectos o problemas a los cuales se pueden asignar los costos de calidad, la primera acción conectora necesaria es establecer un sistema que lo haga.

Los costos de fallo no se pueden reducir progresivamente sin un sistema paralelo que ayude a seguir la pista a las causas de los defectos para su eliminación. En el mejor de los casos sin un sistema de informe de defectos y problemas. Solo se puede percibir los problemas más obvios, los llamados “incendios”. Los problemas no tan obvios permanecerán ocultos en el costo

aceptado del negocio. La identificación y resolución de estos problemas ocultos es la primera recompensa de un programa de costo de la calidad.

El siguiente paso en la gestión de los costos de la calidad consiste en analizar las necesidades de los costos de evaluación actuales.

¿No se arriesga demasiado al tener unos costos de fallo excesivos por no tener un programa suficiente de evaluación?

¿O se gasta demasiado en evaluación, especialmente al considerar los mejores niveles alcanzados?

.



Los análisis de los costos de la calidad, conjuntamente con los análisis de riesgo, pueden ser utilizados para establecer los niveles deseados de la actividad evaluador.

De forma más constructiva, los análisis de los costos de calidad también se utilizan para corroborar el que las actividades de evaluación no sean un sustituto de las actividades de prevención adecuados.

Igual que los costos de fallo y evaluación, los costos de prevención de la calidad se gestionan por medio de un análisis cuidadoso que lleve a acciones de mejora. Los costos de prevención son una inversión en el descubrimiento, incorporación y mantenimiento de las disciplinas de prevención de defectos para todas las operaciones que afecta la calidad del producto o servicio.

Como tal, la prevención se tiene que aplicar correctamente y no de forma uniforme por la directiva.

Un programa de costo de la calidad siempre debería introducirse de forma positiva, por esta razón es muy importante que, a todos los empleados afectados, comenzando por la dirección, se les informe cuidadosamente y comprendan que los costos son una herramienta para mejorar la economía de la operación.

Paso No. 6. Determinación de las partidas de costos, actividades y procesos que deben ser priorizados

La mejora real de la calidad depende de las acciones dentro del sistema básico de medida de la calidad y de acciones correctoras, puestas de relieve por el uso de los costos de la calidad como herramienta de apoyo importante. Los usos concretos de los costos de calidad, por tanto, se tienen que relacionar con áreas concretas de medidas de la calidad a mejorar.

Normalmente hay un intervalo de tiempo entre los datos básicos de medida de la calidad y los datos del costo de calidad. Los datos de la medida de la calidad son siempre actuales (por lo general, diariamente) mientras que los datos del costo de la calidad se acumulan “a posteriori”, al igual que la mayoría de los informes contables de costos.

Es importante entonces, entender que los costos de calidad se utilizan en apoyo de la mejora (“a priori”) y para verificar su logro (“a posteriori”) pero la mejora real se origina como consecuencia de usar los datos de la medida de la calidad actual en búsqueda de la causa y la acción correcta.

La mejora real de la calidad comienza en la preparación de una distribución de frecuencias acumuladas, se puede indicar por medio de un sencillo gráfico de barras usando los totales para cada tipo de defecto, permitiendo la determinación de las actividades y procesos a priorizar dentro de la institución.

La reorganización de estos datos con arreglo al principio de Pareto (puesto en orden descendente de importancia) mostrará que solo unos pocos de los muchos tipos que intervienen son los responsables de los resultados no deseados. Se identifican estos “pocos vitales” para su investigación y análisis. Una acción correctora concentrada en ellos tendrá el mayor impacto sobre la mejora a la calidad.

Paso No. 7. Análisis causal de las principales partidas de costo

Se utilizará el diagrama causa-efecto para el análisis causal de los indicadores más afectados y la estrategia de la mejora se fijará en función del resultado de los costos de calidad.

Diagrama Causa- Efecto

Es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos. Es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico, su naturaleza gráfica permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema aumentando la posibilidad de identificar las causas principales.

Pasos para su utilización:

1. Identificar el problema.
2. Determinación de la primera gran expansión en la cual se sitúan de 4 a 6 eventos causales, seleccionados a partir del método de los expertos, con el coeficiente Kendall.
3. Determinación de la primera pequeña expansión para buscar las causas de los eventos causales mediante la tormenta de ideas.
4. Determinación de la segunda pequeña expansión que son las sub causas, de las causas de los eventos causales mediante la utilización del diagrama de afinidad.

MÉTODO DEL COEFICIENTE DE KENDALL (Arboleda, 2015)

Este método consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características; generalmente participan de siete a quince expertos. Para lograr aplicar el Coeficiente de Kendall se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación.

Se conforma una tabla donde aparecen los A_{ij} , denotando como A_{ij} , el criterio sobre la variable o característica i , dado por el experto j , considerando que:

i : 1, 2, 3, ..., L .

j : 1, 2, 3, ..., M .

L : Cantidad de características a evaluar.

M: Cantidad de expertos que emiten criterios.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre las características i, que se obtienen de la forma siguiente:

$$\sum_{i=1}^L A_{ij}$$

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^L \Delta^2}{M^2(L^3 - L)}$$

Dónde:

Δ : Desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

Δ^2 : Desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

se calcula por la expresión siguiente:

$$\Delta = \sum_{i=1}^L (A_{ij} - T)$$

Dónde:

$$T = \frac{\sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^M A_{ij}}{L}$$

Si $0.5 < W < 1$ hay concordancia entre los expertos, si no se cumple esta condición se debe repetir el método.

Paso No. 8 Evaluar la mejora de la eficiencia en el período analizado, sobre la base de:

1. La dinámica de los indicadores de eficiencia seleccionados por los expertos, de la siguiente forma:

$$\Delta = I a - I b / I b$$

donde:

Δ . - Dinámica de crecimiento del indicador

Ia - Indicador del año actual 2015

Ib. - Indicador año base 2014

2. Evaluación global de la eficiencia. Para evaluar la eficiencia de forma integral se aplican los modelos de frontera, utilizando variables de entrada (input) y de salida (output). Realizando un análisis específico de la eficiencia tanto asignativa, como técnica. Para la implementación de los modelos de frontera se procederá de la siguiente forma:

- Se selecciona el tipo de modelo a utilizar DEA o FDH, en función del número de DMU que se analizarán. Si las unidades homogéneas de gestión (DMU) son menores que 7 se utilizarán los modelos DEA, debido a que la frontera de eficiencia que ellos generan es convexa y posee un mayor poder discriminante que los FDH. Si la cantidad de DMU es mayor que 7 se podrá utilizar indistintamente la modalidad DEA como la FDH.

- Definir las variables de input y de output. Las variables seleccionadas se corresponderán con los principales indicadores seleccionados por los expertos mediante el método Kendall y en función de la naturaleza de cada indicador.

Variables de input. Se definirán a partir de indicadores inversos que por su naturaleza deben ser minimizados para incrementar la eficiencia. Ejemplo: costos, gastos, etc.

Variables de output. Se seleccionarán a partir de los indicadores directos que por su naturaleza requieran ser maximizados para el incremento de la eficiencia.

- Definir la forma para determinar la distancia a la frontera. Se podrá utilizar modelos radiales, máximo average, mínimo average y aditivo

- Definir la orientación. El análisis puede ir orientado hacia: input, output o no orientarse, esto estará en dependencia a las dificultades propias del hotel.

- Se fijarán como DMU los años que comprende el análisis.

- Análisis de resultados. Mediante el software Sistema de Gestión de Eficiencia EMS se procesará la información recopilada y se determinará la unidad

homogénea de gestión DMU más eficiente, en función del SCORE, así como también el ranking de eficiencia y el dominio de cada DMU.

MODELOS DE FRONTERAS (Arboleda, 2015)

El análisis de eficiencia de un conjunto de unidades homogéneas (conocidas como DMU's) que producen un conjunto de output (Y) a partir de un conjunto de inputs(X) puede llevarse a cabo empleando técnicas frontera o no frontera.

Las primeras están basadas en la teoría de la producción, mientras que las segundas acostumbran a basarse en el cálculo de medidas de productividad calculados a partir de ratios.

Para la estimación de las funciones frontera se han propuesto dos tipos básicos de modelos: paramétricos y no paramétricos. La diferencia entre ambos es que los primeros especifican una relación funcional entre los inputs utilizados y los outputs obtenidos, mientras que los segundos no imponen ninguna relación funcional. La ventaja de los paramétricos es que, si la frontera está correctamente definida, existen mayores garantías de que lo que se está identificando como ineficiencia realmente lo sea. Como inconveniente presenta la necesidad de especificar una determinada tecnología de producción que, a priori, puede ser desconocida.

Adicionalmente, no permite analizar de forma sencilla procesos de producción con más de un output. Por su parte, la principal ventaja de los modelos no paramétricos es que no requieren de la especificación de una tecnología de producción, ya que la frontera eficiente es construida a partir de las observaciones existentes en la realidad.

Los modelos paramétricos de medición de la eficiencia consideran la frontera como una función paramétrica basada en las características tecnológicas del proceso productivo. Se trata de estimar la función de producción y sus parámetros a partir de las observaciones existentes en la realidad.

Los modelos no paramétricos también pueden ser clasificados en estocásticos o deterministas, según se permita en la especificación del modelo la inclusión de perturbaciones aleatorias o no como posibles causas de ineficiencia. En particular,

la metodología no paramétrica que más aceptación ha tenido en la literatura es la propuesta por Charnes et al. (1978, 1981) conocida como Análisis Envoltente de Datos (DEA, Data Envelopment Analysis). El DEA es un modelo de medición de eficiencia, apoyado en técnicas de programación lineal, que tiene como objetivo evaluar la eficiencia relativa de diferentes unidades de gestión o de toma de decisiones (Decision Making Units, DMU's) homogéneas. La aplicación de un modelo específico para cada DMU evaluada, permite obtener una medida de la eficiencia para cada una de ellas.

La idea básica del DEA, que en general supone una ampliación del tradicional análisis de ratios para el caso de múltiples inputs y outputs, es que, para analizar la eficiencia de una DMU en particular, esta se considera eficiente si ninguna otra DMU es capaz de producir un nivel superior de outputs utilizando los mismos inputs o producir el mismo nivel de output a partir de un menor nivel de inputs. Así, se podrá distinguir en principio aquellas unidades que se comportan de forma eficiente de aquellas que no lo son, de forma que las unidades eficientes definen la "frontera eficiente".

Los modelos DEA que se caracterizan por definir fronteras de producción empíricas convexas. El supuesto de convexidad de los modelos DEA se basa en que, si dos unidades pueden producir unos outputs a partir del consumo de unos inputs, también es posible conseguir una unidad factible estableciendo ponderaciones o combinaciones lineales entre ellas. Este modelo es uno de los más utilizados y conocidos y tiene un mayor poder discriminante que los modelo FDH cuando se trabajan con pocos DMU's.

La distancia a la frontera de los modelos DEA puede calcularse de forma radial y no radial independientemente de la orientación hacia los inputs o hacia los outputs o no orientado. Un modelo radial significa que la reducción de los inputs o el aumento de los outputs, es el mismo para todos los elementos. En cambio, los modelos no radiales calculan coeficientes particulares de reducción para cada input o de incremento para cada output. En cualquier caso, el índice global de eficiencia es el promedio de estos coeficientes de reducción o aumento respectivamente, pudiéndose ponderar en el caso de los modelos no radiales.

Los modelos DEA aprovechan el know-how de las propias unidades de negocio analizadas, de forma que identifican las eficientes e ineficientes, y fijan objetivos de mejora para las segundas a partir de los logros de las primeras. Es decir, realizan un benchmarking de las unidades evaluadas, empleando únicamente la información disponible en la propia organización acerca de sus unidades de negocio.

La productividad de una unidad de producción puede ser definida como la ratio entre sus outputs e inputs, expresados estos en unidades físicas. Este cociente tiene como objetivo evaluar el grado de aprovechamiento de los recursos físicos empleados. El problema de esta definición es bien conocido y se refiere al caso en el que la DMU emplea múltiples tipos de inputs para fabricar múltiples tipos de outputs o productos.

Por eficiencia de una DMU entendemos la comparación entre los valores observados y los óptimos correspondientes a sus inputs y outputs. Esta comparación puede llevarse a cabo a través del output máximo alcanzable, para un nivel dado de inputs y el realmente alcanzado, o bien a través de la comparación del nivel mínimo de inputs necesario, para un nivel dado de outputs, y el realmente empleado.

La eficiencia económica tiene dos componentes básicos: la eficiencia técnica y la eficiencia asignativa. La primera se refiere a la capacidad de emplear el menor input posible para lograr un determinado output o a la de conseguir el mayor output posible con un nivel dado de inputs. La segunda mide el acierto de la DMU analizada en la combinación de forma óptima de sus inputs y outputs teniendo en cuenta los precios de ambos bajo el supuesto de maximización o minimización de alguna variable de carácter económico, como el beneficio o los costes respectivamente.

Evaluación de la eficiencia asignativa

Eficiencia Asignativa: Analiza la combinación de forma óptima de sus inputs y output teniendo en cuenta los precios de ambos bajo el supuesto de maximización o minimización de alguna variable de carácter económico, como el beneficio o los costos respectivamente.

Evaluación de la eficiencia técnica

Eficiencia técnica: Se refiere a la capacidad de emplear el menor input posible para lograr un determinado output o a la de conseguir el mayor output posible con un nivel dado de inputs.

Paso No.9. Causa efecto de eficiencia

Se utilizará el diagrama causa-efecto para el análisis causal de la eficiencia en función de los resultados del modelo de frontera, tanto para la eficiencia asignativa como para la eficiencia técnica.

Paso No. 10. Definición de la estrategia de mejora de la eficiencia

La propuesta de mejora se basará:

- En la estrategia que se define para la zona en la que se encuentra la empresa en la curva teórica de costos asociados a la calidad, según el monto de sus diferentes partidas.
- En la evaluación de la regla 1-10-100
- En los resultados del análisis causal.
- El resultado de los modelos de fronteras.

Aunque la perfección es obviamente el objetivo a largo plazo, no se debe creer que sea el objetivo más económico a corto plazo, ni en todas las situaciones. La zona en la que una empresa se sitúa puede, en general, identificarse según los ratios de los principales tipos de costos, de la siguiente manera:

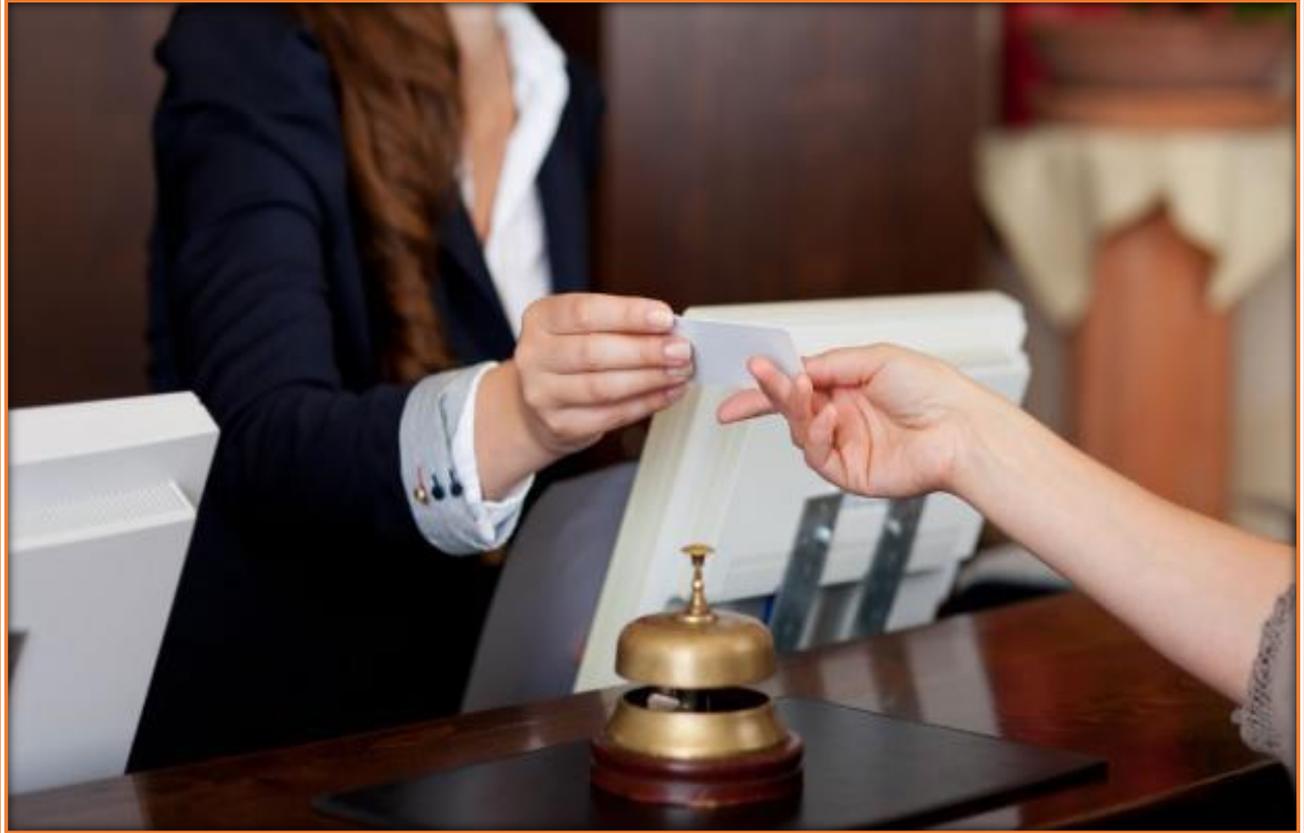
Gráfico 2.: Optimización del coste de la calidad



Fuente: Juran, 1993.

El criterio más importante para evaluar si la mejora de la calidad ha alcanzado el límite económico, es comparar los beneficios que se podrían conseguir mediante proyectos específicos con los costos implicados en alcanzarlos. Cuando no se pueden hallar proyectos justificables, es que se ha alcanzado el óptimo.

CAPÍTULO 4:
EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN
ESTADO DE LA PRÁCTICA



EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN ESTADO DE LA PRÁCTICA (Hernández, 2015)



En la investigación para evaluar el procedimiento se crea un grupo de mejora que dirige el estudio del mismo, a este grupo se le subordinan el grupo de mejora de los procesos de administración, alojamiento, animación, alimentos y bebidas (A+B).

Su composición es la siguiente:

Presidente: Director

Integrantes: Subdirector General

Especialista de Calidad

Jefe de A+B

Jefe de Alojamiento

Jefe de Servicios Técnicos

Responsables de los grupos de mejora de los procesos.

RESULTADO DE LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD

Para la estimación de los costos de calidad se utilizaron diferentes partidas para la determinación: los costos de prevención, de evaluación, de fallos externos y de fallos internos. Posteriormente se determina el monto del costo total de calidad.

Cuantificación y cálculo de las partidas de costos de calidad en los procesos

Luego de tener todas las informaciones necesarias para una mejor comprensión de los cálculos, se procede al cálculo de los costos de calidad, con la ayuda de Microsoft Excel, para una descripción detallada de las partidas asociadas a cada uno de los costos de calidad.

El cálculo del costo total de calidad se realiza a través de la siguiente ecuación:

$$\text{Costo total} = \text{Costos Prevención} + \text{Costos Evaluación} + \text{Costos Fallos}$$

A continuación, se describe el método de cálculo de cada uno de los costos identificados en cada proceso y el cálculo de los mismos.

COSTOS DE PREVENCIÓN

- **Capacitación de trabajadores y directivos:** Se determina directamente del balance, son los gastos asociados a cursos impartidos en el hotel en el período objeto de análisis.
- **Comprobación de la precisión de los equipos de medición:** Se determina directamente del balance, son los gastos en que se incurren para la calibración de los equipos de medición como balanzas, termómetros, etc.
- **Salarios Administrativos:** Se estima a partir de la suma de los salarios de los directivos de la organización que son los que integran el Comité de calidad. Para determinar este costo se sumó el salario de los directivos y se multiplicó por los 12 meses del año.

Tabla 5.: Gastos asociados al cálculo de los salarios administrativos

Jefe de proceso	Salario mensual	Salario acumulado año 2015
Gerente	33,33	399,96
Calidad	18,5	222
Ama de llave	23,25	279
Recursos humanos	23	276
Económico	23	276
A+B	23,25	279
Compras	22,75	273
Servicios Técnicos	22,75	273
Total	189,83	2.277,96

- **Promoción:** Se determina directamente del balance económico a partir de los gastos asociados a la publicidad y propaganda de las actividades del hotel.

Tabla 6.: Partida de costos de promoción

Partidas de costos de promoción
Salidas de almacén para: Cena a clientes vip Cena a clientes repitentes
Cortesía a clientes Repitentes Lunas de miel Cumpleaños

El costo de prevención se muestra en la siguiente tabla con las diferentes partidas que influyen en ella.

Tabla 7.: Costo de prevención

Costos	Acumulado (\$) Año anterior
Capacitación de trabajadores y directivos	30
Comprobación de la precisión de los equipos de medición	89,76
Salarios Administrativos	2.277,96
Promoción	2500
Total	4.897,72

El costo de prevención es de \$4.897,72. En el mismo las partidas que más incidieron fueron los salarios administrativos y la promoción, que representan estos un 47% y un 51% respectivamente del costo de prevención. El monto de los costos de promoción se justifica para atenuar la descomercialización del hotel destinando un grupo de recursos a través cenas y cortesías, buscando disminuir las dificultades en el producto ofrecido a los clientes.

Costos de Evaluación

- **Costo de las encuestas:** Se estima a partir de los gastos relacionados con las encuestas de satisfacción al cliente. Para la estimación se tiene en cuenta el costo de las encuestas aplicadas en el período analizado más el salario del encuestador, según la ecuación:

Costo de encuesta = Costo de las encuestas aplicadas + Salario del encuestador

Costo total de las encuestas aplicadas: El cálculo del costo de las encuestas aplicadas se realiza a través de la siguiente ecuación:

Costo de las encuestas aplicadas = Σ (Costo de la encuesta * Cantidad de encuestas aplicadas en cada mes)

Tabla 8.: Costo de las encuestas aplicadas

Mes	Cantidad de encuestas aplicadas	Valor de una encuesta (\$)	Valor total (\$/mes)
Enero			
Febrero	150	0,15	22,5
Marzo	170	0,15	25,5
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio	130	0,15	19,5
Agosto			
Septiembre			
Octubre	165	0,15	24,75
Noviembre	86	0,15	12,9
Diciembre	50	0,15	7,5
Total			112,65

SALARIO DEL ENCUESTADOR

Para estimar el salario del encuestador se considera que el Encargado de Relaciones Públicas es quien aplica y procesa las encuestas y para ello dedica como promedio 24 horas mensuales. Teniendo en cuenta el período analizado 12 meses y el salario mensual promedio \$17.5 por cada encuesta aplicada. Salario del encuestador en el período analizado = \$ 105

Costo de encuesta = \$ 217.65

Control de recepción: Se estima a partir del salario del encargado de la recepción de mercancías en el hotel.

- **Supervisión:** Se estima a partir de la suma de los salarios de los supervisores que brindan su servicio en el hotel.

Costos de Evaluación

Tabla 9.: Costos de evaluación

Costos	Acumulado (\$) Año anterior
Encuesta	217,65
Control de recepción	23,25
Supervisión	15
Total	255,9

El costo de Evaluación es de \$255.9, la partida que más incidió en el mismo es el costo de las encuestas que representa un 84% del total.

Costos de Fallos

El cálculo de los costos de fallo se realiza según la siguiente ecuación:

$$\text{Costo fallos} = \text{Costo fallos internos} + \text{Costo de fallos externos}$$

Costo fallos internos

- **Mermas por productos:** Se determina a partir de los gastos asociados a la merma de los productos (alimentos y bebidas), registrados en el balance económico.
- **Sobregiro:** Se determina a partir de los sobregiros de las partidas de costos que están sobregiradas en el presupuesto de gastos.

En la siguiente tabla se reflejan las partidas con sobregiro del plan de gastos durante el período analizado.

Tabla 10.: Partidas con gastos sobregirados con respecto al plan

Partidas	Plan (\$)	Real (\$)	Sobregiro (\$)
Materiales de mantenimiento	1.560,00	2.200,00	640,00
Otros materiales			
Decorativos	3.550,00	5.420,00	1.870,00

Luz, fuerza y agua			
Combustible (diésel)	1.850,00	2.050,00	200,00
Dietas, albergamiento y Pasaje	750,00	800,00	50,00
Comisiones bancarias	1.500,00	1.900,00	400,00
Variación Tasa de Cambio	1.200,00	1.300,00	100,00
Comunicaciones y Mensajería	3.500,00	4.800,00	1.300,00
Servicio Asesoría Consultoría	500,00	600,00	100,00
Servicio Contratados para Mantenimiento			
Reparación y Mantenimiento de equipos de Ventilación.	500,00	750,00	250,00
Reparación y Mantenimiento de equipos Electrónicos.	250,00	1.850,00	1.600,00
Reparación y Mantenimiento de equipos de Climatización.	680,00	950,00	270,00
Reparación y Mantenimiento de equipos de Combustible.	300,00	500,00	200,00
Otros Servicios	2.350,00	5.450,00	3.100,00
Otros Costos	2.000,00	3.020,00	1.020,00
Inspección Técnica	150,00	250,00	100,00
Otros			
Gastos Cuenta Casa	150,00	500,00	350,00
Invitaciones	450,00	780,00	330,00
Otros Gastos Autorizados	1.500,00	2.055,00	555,00
Total	22.740,00	35.175,00	12.435,00

- **Retrabajo:** Se estima a partir de los gastos asociados a la realización de una actividad que ya se había ejecutado por fallos en la misma. Para estimar el costo por retrabajo en alojamiento se considera que las camareras tienen 2.08 h/mes de retrabajo, siendo un total de 6 camareras con un salario de 0,50 \$/h. Por tanto, se calcula según la siguiente ecuación:

$$\text{Costo de retrabajo} = \text{Horas extras 1 camarera mes} * \text{Cantidad de Camareras} *$$

Salario 1h camarera * 12 meses

Costo de retrabajo= 49.92 \$/año

- **Horas Extras:** Se estima a partir de las horas destinadas a la realización de una actividad en horario extra laboral.

Para la determinación de este costo se utilizó la siguiente ecuación:

Costo por Horas Extras = Cantidad de trabajadores * Salario en 1h *

26 días/mes *12 meses/año

C.H. E= 6* \$3*26*12

Costo por horas extras = 5616 \$/año

- **Baja utilización de la planta habitacional**

La estimación de este costo se realiza en dos etapas, temporada alta y baja, ya que presentan diferencias en el por ciento de utilización de las habitaciones.

Temporada Alta:

Para el cálculo de este costo se tiene en cuenta que de un total de 20 habitaciones, 18 son ocupadas como promedio, quedando 2 habitaciones desocupadas por un tiempo de 4 meses aproximadamente, con una densidad total de 1.82 y el precio promedio del paquete de \$ 60.

Costo de baja utilización de la planta habitacional temporada alta =
Habitaciones desocupadas * Tiempo ocupación promedio * densidad total * Precio Paquete

Costo de baja utilización de la planta habitacional temporada alta = \$ 873.6

Temporada Baja:

De un total de 20 habitaciones solo son ocupadas aproximadamente 2 de ellas, dando un margen de 18 habitaciones con baja utilización por el resto del año, es

decir 4 meses aproximadamente, con una densidad total de 1.82 y un precio promedio del paquete de \$ 40.

Costo de baja utilización de la planta habitacional temporada baja = Habitaciones desocupadas * Tiempo ocupación promedio * densidad total * Precio Paquete

Costo de baja utilización de la planta habitacional temporada baja = \$3931.20

Costo de baja utilización de la planta habitacional = \$873.60+\$3931.20=\$4804.8

Análisis de los costos de fallos.

Se considera que el coste de fallo o de no calidad donde se analiza la diferencia entre lo que cuesta producir un producto o servicio y lo que costaría si no hubiera fallos. En general esta es la categoría que supone la mayoría de los costes de calidad y por ello se determinan de la siguiente manera:

Tabla 11. Costos por fallos internos

Costos	Acumulado (\$) Año 2015
Mermas por productos	10.500,00
Sobregiro	12.435,00
Retrabajo	49,92
Horas Extras	5616
Baja utilización de la planta habitacional	3931,2
Total	32.532,12

El costo por fallo interno tiene un monto de \$32.532.12, las partidas que más incidencia tienen en el mismo es el sobregiro y la merma por producto, estas representan un 38% y 32% respectivamente del mismo. Las partidas influyentes en el sobregiro son otros servicios, otros costos, este último se debe a la reparación y mantenimiento constante de equipos electrónicos y mantenimiento a piscina, debido al deterioro, producto al tiempo de explotación y el alto nivel de utilización.

Costo fallos externos

- **Atención a quejas:** Se determina por estimación a partir del salario del personal que atiende las quejas de los clientes.
- **Cientes perdidos:** Se estima a través de las pérdidas por clientes que no desean regresar por mal servicio al hotel. Se determina en función del porcentaje de clientes insatisfechos El cálculo del costo por clientes perdidos se realiza utilizando las siguientes fórmulas:

Costo por clientes perdidos = $0,80 * \text{Total de clientes insatisfechos} * \text{Precio promedio del paquete}$

Total, de clientes insatisfechos = $\text{Turistas días paquete en el año 2015} * \% \text{ de insatisfacción de las encuestas}$

Total, de Clientes insatisfechos= $751 * 0.1415 = 106.26$

Costo por Clientes perdidos = $0.80 * 106.26 * 40 = 3400.32$

Tabla 12.: Costos por fallos internos

Datos	
Número de turistas días paquete	751
% de insatisfacción de los clientes	0.1415

Costo por Clientes Perdidos: \$ 3400.32

2.3.6 Determinación del Costo total de calidad

Para determinar estos costos partimos del análisis de los costos de prevención, el de evaluación y el de fallos que son los considerados para determinar el costo total de calidad teniendo en cuenta en que se incurre para asegurar una calidad satisfactoria y dar confianza de ello, así como las pérdidas sufridas cuando no se obtiene la calidad satisfactoria.

Tabla 13.: Costo total de calidad

Costos	Valor (\$)
Prevención	4.897,72
Evaluación	255,9
Fallos	32.532,12
Costo total de calidad	37.685,74

Análisis e interpretación

El costo de la calidad total fue de 37.685,74 no es solamente una medida absoluta del desempeño, su importancia está dada en que indica donde será más conveniente aplicar una acción correctiva para la empresa.

Análisis causal de las partidas de mayores montos

Se realiza el diagrama causa efecto, utilizando siete expertos en gestión turística del hotel y de la cadena, para ambas partidas de costos, los resultados se muestran a continuación.

Votación de los expertos para determinar la gran expansión de los clientes perdidos

Tabla 14.: Votación de los expertos para determinar la gran expansión de los clientes perdidos

Eventos causales	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum A_i$	Δ	Δ^2
Escasa inversión en el hotel	4	5	4	5	5	5	5	33	5	25
Desmotivación del personal	5	6	5	4	6	4	6	36	8	64
Insatisfacción de los turistas	1	1	2	1	2	1	1	9	-19	361
Procesos Ineficaces	2	2	1	3	3	3	2	16	-12	144

Falta de preparación del personal	6	4	6	6	4	6	4	36	8	64
Elevado número de quejas y reclamaciones	3	3	3	2	1	2	3	17	-11	121
Escaso Liderazgo	7	7	7	7	7	7	7	49	21	441
							$\sum_{i=1}^L A_{ij}$	196		

Con el análisis de la votación de los expertos en la expansión de los clientes perdidos, dando como resultado $T= 28$, $\sum\Delta^2=1210$, $w= 0,88$, se puede decir que cumple los parámetros $0.5 \leq W \leq 1$, por lo que hay concordancia entre los expertos y el estudio es válido.

Votación de los expertos para determinar la gran expansión de la baja utilización de la planta

Tabla 15.: Votación de los expertos para determinar la gran expansión de la baja utilización de la planta habitacional

Eventos causales	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum A_i$	Δ	Δ^2
Descomercialización	8	8	8	7	7	6	4	48	16,5	272,25
Mal estado de la instalación	2	3	1	2	3	2	2	15	-16,5	272,25
Mal estado de equipos	3	2	3	3	1	3	3	18	-13,5	182,25
Deficiente mantenimiento	5	4	5	4	5	5	5	33	1,5	2,25
Años de explotación	6	7	6	6	6	7	7	45	13,5	182,25
Escasa Inversión	4	5	4	5	4	4	6	32	0,5	0,25
Cambio de cadena	7	6	7	8	8	8	8	52	20,5	420,25
Mala calidad del servicio	1	1	2	1	2	1	1	9	-22,5	506,25
							$\sum_{i=1}^L A_{ij}$	252		

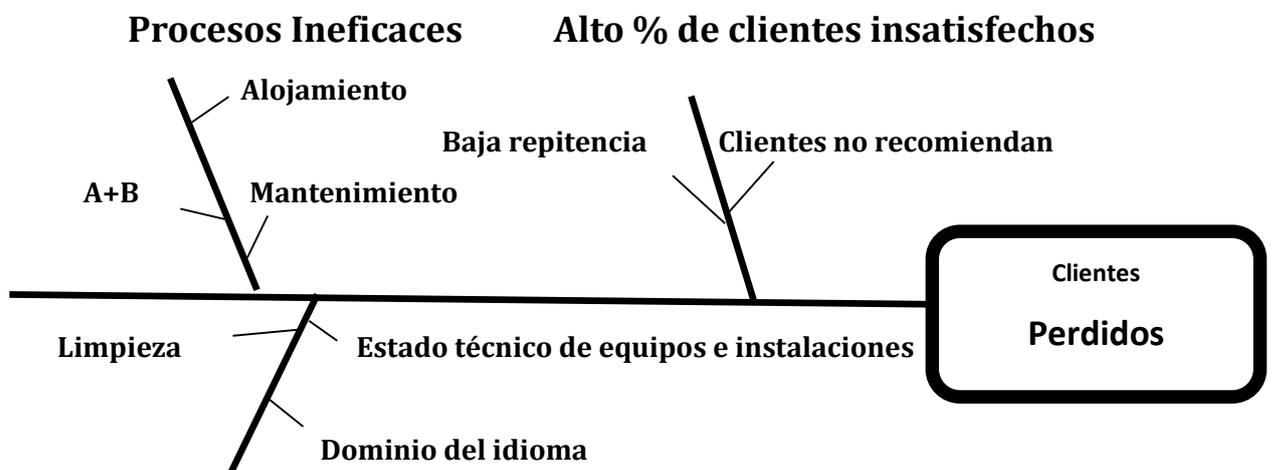
Con el análisis de la votación de los expertos en la expansión de la baja utilización de la planta habitacional, dando como resultado $T= 31,5$, $\sum\Delta^2=1838$, $w= 0,89$, se puede decir que cumple los parámetros $0.5 \leq W \leq 1$, por lo que hay concordancia

entre los expertos y el estudio es válido.

Los diagramas muestran las principales partidas que influyeron en los altos costos asociados a la calidad, definido por el diagrama de **Causa - Efecto de la evaluación de Clientes Perdidos y de la Baja utilización de la planta habitacional.**

Causa - Efecto de la evaluación de Clientes Perdido

Gráfico 3.: Causa efecto clientes perdidos



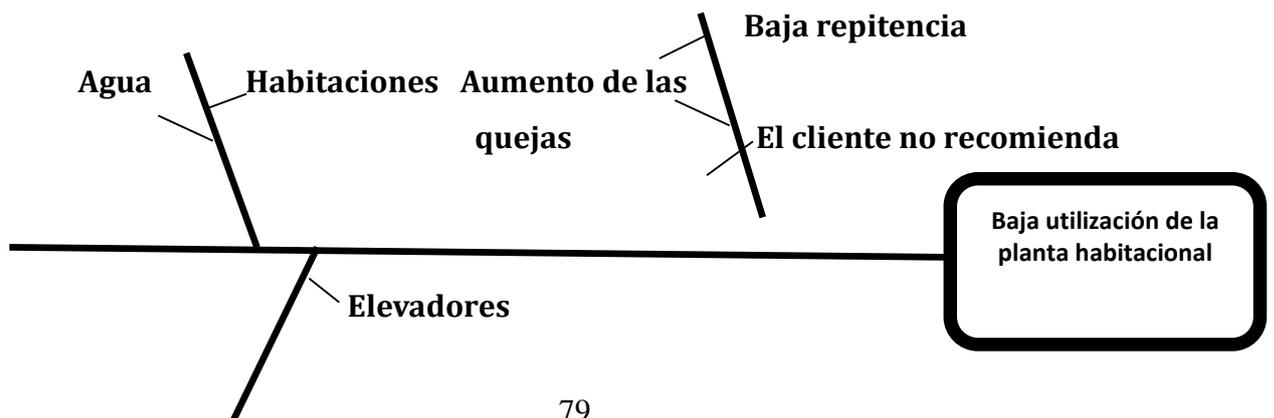
Elevado número de quejas y Reclamaciones de los clientes

Causa - Efecto de la evaluación de la Baja utilización de la planta habitacional

Gráfico 4.: Causa efecto planta habitacional

Mal estado de la instalación

Mala calidad del servicio



Mal estado de los equipos



IMPORTANTE: Siempre se debe realizar un estudio o análisis en todas las áreas del establecimiento hotelero, para verificar como está avanzando el funcionamiento, ver que se puede mejorar y como realizarlo. Este se debe hacer por lo menos cada año.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht & Bradford, L. (1992). *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books.
- Alvarez, Díaz & Álvarez (2001). *El sistema canario de innovación y el sector turístico. Fundación Formación y Desarrollo Empresarial (FYDE)Caja Canarias*. España: Gobierno de Canarias.
- Arboleda, M. S. (2015). *Tesis "Análisis de satisfacción de los clientes en el hotel "BUENAVISTA PLACE HOTEL" de la ciudad de Bahía da Caráquez"*. Ecuador.
- Berry & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York.
- Briceño, F. (2000). *Turismo 2020*. Caracas: IESA.
- CAPÍTULO 3 El Sector Hotelero. (Lunes de Enero,30 de 2017). *Google*. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8805/cap3.pdf?sequence=5>
- Casar, R. (3 de Octubre de 2016). Recuperado, de <https://sihoteles.blogspot.com/2016/10/como-calculiar-la-ocupacion-de-tu-hotel.html>
- Consejo Federal de Educación. Res. CFE Nro. 149/11. (2011). *Ama de Llaves .Marco de Referencia para la definición de las ofertas formativas y los procesos de homologación de certificaciones*. Recuperado, de http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/hotelaria_y_gastronomia/fp/Ama%20de%20Llaves%20-%202011.pdf
- Dircom. (2013). Recuperado de <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/servqual.html>
- Fauched, A. i. (21 de Febrero de 2013). *Seguridad y mantenimiento hotelero*. Recuperado el 6 de Abril de 2017, de <https://es.slideshare.net/breiniack/seguridad-y-mantenimiento-hotelero>
- Galviz, G. I. (2011). *Calidad en la Gestion del Servicio*. Venezuela: Fondo Editorial Biblioteca "Universidad Rafael Urdaneta". Recuperado el 24 de Marzo de 2017
- Glion Grupo Cuatro. (11 de Octubre de 2009). *División de áreas de un hotel*. Recuperado, de http://glion04.blogspot.com/2009/10/division-de-areas-de-un-hotel_11.html
- Gobierno Provincial de Manabí (s.f.). Recuperado de www.manabi.gob.ec/turismo-manabi/turismo-de-diversidad

- Hernández, M. (2015). *Análisis de satisfacción de los clientes*.
- Instituto Costarricense de Turismo para el Programa de Asistencia a Pequeños Hoteles de Centroamérica. (s.f.). *Servicio de recepción hotelera*. Recuperado el 28 de Marzo de 2017, de <http://www.turismoparatodos.org.ar/libros/recepcion.pdf>
- Isidro, G. R. (14 de abril de 2011). Recuperado, de <http://gpsanisidro.gob.ec/carchi/?paged=3>
- Keith Denton. (1991). *Calidad en el Servicio a los Clientes*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Laprida, J. A. (2012). *Departamento de recepción*. Recuperado de <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/4918/fichero/PFC%252FTomo+II%252FInstrucciones+de+Trabajo%252FIT-01%252FIT-01.pdf>
- Ley de Turismo. (2000). *Legislación de Turismo*. Quito.
- López, J. G. (2015). *Hoteles, hoteleros y hotelería*.
- Melgosa, F. ((2007)). *Código de Turismo*. España: Wolters Kluwer.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (s.f). *Proyecto ecuador potencia turística*. Recuperado de ob.ec/wp-content/uploads/2015/05/Documento-Proyecto-Ecuador-Potencia-Tur%C3%ADstica.pdf
- Misión y Funciones del Gerente General de un hotel 5 estrellas*. (11 de Febrero de 2010). Recuperado, de <http://www.losrecursoshumanos.com/mision-y-funciones-del-gerente-general-de-un-hotel-5-estrellas/>
- Nizama, D. (s.f.). *Medición de la calidad del servicio*.
- Norma Técnica Ecuatoriana. NTE INEN 2 430. (2007). *Ama de llaves. Requisito de Competencia Laboral*. Recuperado, de <https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/AMA%20DE%20LLAVES.pdf>
- OREJA, J. R. (2000). *Análisis estratégico de la empresa hotelera en Canarias*. España.
- Plan Nacional de Calidad Turística Del Peru - CALTUR. (2012). *Manual de Buenas Practicas de Gestion de Servicios para Establecimientos de Hospedaje*. Lima.
- Plandetur. (s.f). *Plandetur 2020 ministerio de turismo*. ecuador.
- Profesión Gerente de hotel*. (2017). Recuperado de <https://www.123test.es/profesiones/profesion-gerente-de-hotel/>
- Registro Oficial 465. (2015). *Reglamento Turístico*, 8-9.
- Robalino, G. A. (Julio de 2015). *Tesis de Promoción Turística del Balneario de Banchal Parroquia Cascol Canton Pajan Provincia de Manabí*. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1401/1/TESIS%20PROMOC>

ION%20TURISTICA%20DEL%20BALNEARIO%20DE%20BANCHAL%20-%20GISELLA.pdf

- Román, A. V. (2011). *Manual de protocolo para empresas hoteleras*. Cartagena.
- Román, D. (2015). *Diseño de un plan de mejoramiento de la calidad para las áreas de alojamiento , recepción y alimentos y bebidas del hotel Ricón Escandinavo, localizado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha*. Quito.
- Sancho (1998). *Introducción al Turismo*. Organización Mundial del Turismo.
- Santomá, R. &. (2008). *Calidad De Servicio en la Industria Hotelera*.
- Servicio de recepción hotelera*. (2017). Obtenido de <http://www.turismoparatodos.org.ar/libros/recepcion.pdf>
- Tecnología de Hospedaje. (10 de 8 de 2007). *Clasificación de hoteles por sus servicios*. Recuperado de <http://tecnologia1bustamante.blogspot.com/>
- United States Department of Agriculture Food Safety and Inspection Service (19 de Agosto de 2013). *Principios Básicos en la Preparación de los Alimentos Inocuos*. Recuperado de <https://www.fsis.usda.gov/wps/portal/informational/en-espanol/hojasinformativas/manejo-adeecuado-de-alimentos/preparacion-de-los-alimentos-inocuos/preparacion-alimentos-inocuos>
- Uriostegui, J. M. (29 de Octubre de 2013). *Indice de satisfaccion del cliente*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/indice-de-satisfaccion-del-cliente/>
- Valls, W. (2006). *Tesis*.
- Zena, R. M. (2013). *Servicio de Hotelería*. Paraguay.
- Zuñiga, A. E. (2006). *Etiqueta Moderna*. Intermedio Editores.

ANEXOS

Anexo 1.- ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

(En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:)

	Muy malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy bueno
La atención recibida en la recepción					
La comodidad de la habitación					
El servicio de agua caliente / fría					
Seguridad					
El servicio de limpieza de la habitación					
El servicio de restaurante					
Las otras instalaciones (bar, piscina, estacionamiento, etc.)					
La relación precio					
Calidad del servicio					
El servicio en general brindado por el establecimiento					
Como recibió la atención individualizada de cada empleado					
Como es la amabilidad y buen trato por parte de los empleados					

En general, recomendaría usted los servicios de esta empresa a algún amigo o familiar:

Definitivamente lo recomendaría	Probablemente lo recomendaría	Probablemente no lo recomendaría	Definitivamente no lo recomendaría

Anexo 2.- Alojamientos turísticos antes del terremoto, del 16 de abril de 2017

CATEGORÍA	Nº CATEGORÍA	NÚMERO DE HABITACIONES	CAPACIDAD DE CLIENTES
HOTEL	7	185	638
HOSTAL	11	157	489
HOSTAL RESIDENCIAL	7	99	286
HOSTERIA	6	56	308
PENSIÓN	16	137	488
CABAÑA	6	54	228
TOTAL	53	688	2437

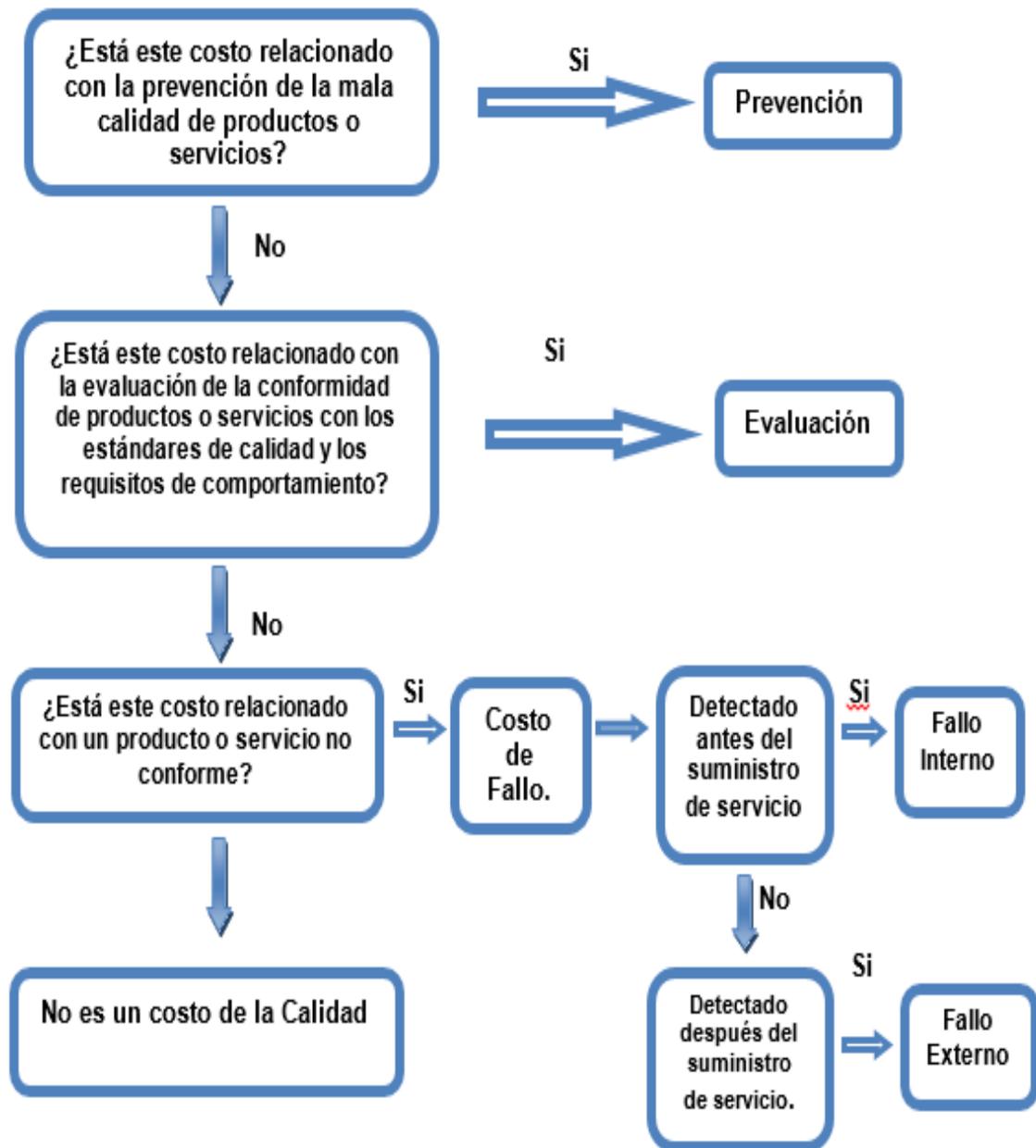
CATEGORÍA	Nº CATEGORÍA	PORCENTAJE POR CATEGORÍA	NÚMERO DE HABITACIONES	PORCENTAJE DE HABITACIONES	CAPACIDAD DE CLIENTES	PORCENTAJE DE CAPACIDAD
HOTEL	7	13%	185	27%	638	26%
HOSTAL	11	21%	157	23%	489	20%
HOSTAL RESIDENCIAL	7	13%	99	14%	286	12%
HOSTERIA	6	11%	56	8%	308	13%
PENSIÓN	16	30%	137	20%	488	20%
CABAÑA	6	11%	54	8%	228	9%
TOTAL	53	100%	688	100%	2437	100%

Anexo 3.- Alojamientos turísticos después del terremoto

CATEGORÍA	Nº CATEGORÍA	NÚMERO DE HABITACIONES	CAPACIDAD DE CLIENTES
HOTEL	4	61	194
HOSTAL	4	63	207
RESIDENCIAL	4	64	222
HOSTERIA	3	19	95
PENSIÓN	5	62	207
CABAÑA	2	13	70
TOTAL	22	282	995

CATEGORÍA	Nº CATEGORÍA	PORCENTAJE POR CATEGORÍA	NÚMERO DE HABITACIONES	PORCENTAJE DE HABITACIONES	CAPACIDAD DE CLIENTES	PORCENTAJE DE CAPACIDAD
HOTEL	4	18%	61	22%	194	19%
HOSTAL	4	18%	63	22%	207	21%
HOSTAL RESIDENCIAL	4	18%	64	23%	222	22%
HOSTERIA	3	14%	19	7%	95	10%
PENSIÓN	5	23%	62	22%	207	21%
CABAÑA	2	9%	13	5%	70	7%
TOTAL	22	100%	282	100%	995	100%

Anexo 4.- Algoritmo para Identificar las Partidas de Costo y su Clasificación



Anexo 5. MODELO DE CARTA DE CONFIRMACIÓN DE RESERVA

TOMA DE RESERVAS

APELLIDOS Y NOMBRES: _____

FONOS: _____ E MAIL: _____

DÍA DE ENTRADA: _____ DÍA DE SALIDA: _____

TIPO DE HAB.: _____ HAB. ASIGNADA: _____

HORA DE LLEGADA: _____

LÍNEA AÉREA Y # DE VUELO: _____

TRANSPORTE TERRESTRE: _____

RESERVADO POR: _____

OBSERVACIONES: _____

Fuente: (Plan Nacional de Calidad Turística Del Peru - CALTUR, 2012)

Anexo 6. MODELO DE CARTA DE CONFIRMACIÓN DE RESERVA

FECHA DE SOLICITUD	
COMPAÑÍA	
NOMBRE	
NACIONALIDAD	
FECHA DE LLEGADA	
FECHA DE SALIDA	
N° DE NOCHES	
TIPO DE HABITACIÓN	
TOTAL, ALOJAMIENTO POR NOCHE	
TOTAL, A PAGAR POR ALOJAMIENTO	
OBSERVACIONES	

Fuente: (Plan Nacional de Calidad Turística Del Peru - CALTUR, 2012)

Glosario

Albergue-refugio-hostal: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones semi privadas o comunes, al igual que sus baños, y que puede disponer además, de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

Atractivo Turístico: Son aquellos bienes tangibles o intangibles que posee un país y que constituyen la principal atracción del turista

Cliente: Persona natural o jurídica que recibe un servicio.

Hotel: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Disponen además como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

Nivel de ocupación hotelera: Se refiere al porcentaje de habitaciones ocupadas en un hotel en un momento dado. La tasa de ocupación ayuda a los administradores de un hotel a evaluar su negocio y determinar si el hotel tiene vacantes para huéspedes. La recepción, el secretario o el gerente deben conocer la información necesaria para determinar la ocupación hotelera.

Outsourcing: Es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa o empresa de gestión.

Modelo de Gestión: Diseñado para renovar procesos y automatizar procedimientos para mejorar la atención al público objetivo.

Calidad del Servicio: Entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de J. M. Juran, como aptitud de uso.

Datos de autores

Frank Ángel Lemoine Quintero. MBA, Ing.

Máster en Administración de Negocios. Docente Auxiliar Titular del Campus Bahía de Caráquez de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM). Investigador - acreditado auxiliar 1 por la SENESCYT Reg-Inv-16-01382. Responsable de Vinculación con la Colectividad de la extensión. Doctorante de la Universidad de Oriente, Cuba. Tema doctoral con la investigación sobre el comportamiento del consumidor en la gestión comercial de destinos turísticos de Sucre - San Vicente. Mail: fangel64@gmail.com

Inés Alexandra Reyes Mero

Tecnóloga en promoción social y estudiante de noveno semestre de Ingeniería en Administración de Empresas Hoteleras, miembro del grupo científico estudiantil del Campus Bahía de Caráquez. Manabí, Ecuador. Mail: alexandrareyes87@hotmail.com

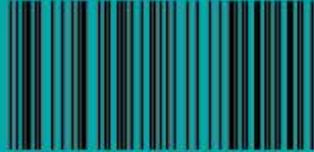
Rosa Delira Chávez Domínguez

Estudiante de noveno semestre de Ingeniería en Administración de Empresas Hoteleras, miembro del grupo científico estudiantil del Campus Bahía de Caráquez. Manabí, Ecuador. Mail: dominguezrosad@hotmail.com

Gema Viviana Carvajal Zambrano, MBA. Ing.

Magister en administración de empresas con mención en Marketing. Diplomado en Marketing (Universidad de Guadalajara, México). Ingeniera comercial mención proyectos de inversión. Investigadora - acreditada auxiliar 1 por la SENESCYT (reg-inv-16-01656). Doctorante de la Universidad de Matanzas (Cuba). Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM). Extensión Bahía de Caráquez. Ecuador. Mail: vivicarvajalzambrano@gmail.com

ISBN: 978-9942-775-12-2



9789942775122

El presente manual tiene el propósito es dotar a propietarios de los establecimientos de hospedaje de una herramienta que le permita mejorar la calidad del servicio, además de conocer cuáles son las normas que deben cumplir para que su establecimiento cumpla con los estándares de eficiencia y eficacia.

El manual contribuirá además a fortalecer los conocimientos adecuados en los empresarios hoteleros para que dispongan de conocimiento referente a estructura, organización y funcionabilidad a nivel de departamento de un hotel. Estructurado metodológicamente en cuatro capítulos que van direccionados desde lo conceptual, lo analítico y propuesta de procedimientos para determinar el nivel ocupacional hotelero que permita posicionarlo no solo a nivel de un mercado regional sino a nivel nacional e internacional.