

calidad

noviembre del 2001

GESTIONANDO LA CALIDAD EN LA COMPAÑÍA HOTELES CUBANACÁN

Resumen / Abstract

En la actualidad la calidad desempeña un papel importante, sobre todo si se trata de un sector estratégico en el país como lo es el turismo. En este artículo se presenta la metodología que se ha seguido, para aplicar un sistema de gestión de la calidad en el nivel intermedio de Cubanacán: la Compañía Hoteles. El modelo tiene como premisas la dirección estratégica, se basa en los cinco componentes claves de la calidad y su enfoque fundamental es la mejora continua de procesos.

At the present time quality plays an important role, especially in the tourism industry, which is considered an strategic sector of the economy in our country. In this paper the authors present the methodology, that has been follow up, to apply a quality management system at the intermediate level of Cubanacan: Hotels Company. The premises of the model is the strategic management, it is based on the five fundamental quality components and its main approach is the continuous processes improvement.

Palabras clave / Key words

Calidad en los servicios, sistema de gestión de la calidad, marcas, mejora continua de procesos

Service quality, quality management system, brands, continuous processes improvement

INTRODUCCIÓN

Cada vez existe un mayor consenso entre los profesionales del turismo al considerar la calidad del servicio como clave de la competitividad en el sector. Sin duda alguna, en esta nueva era del turismo la prestación de una experiencia turística de alta calidad se ha convertido en una exigencia vital para todas las empresas relacionadas con la actividad turística.

En el clima competitivo actual, donde la tecnología, los viajes por el mundo y donde el intercambio cultural de mercancías e ideas puede homogeneizar a muchos productos, el probar la calidad desde el punto de vista del cliente es lo que distingue a una compañía, un hotel o un fabricante. El servicio al cliente, la satisfacción y el sobrepasar las necesidades del mismo son la clave del éxito o el fracaso de una empresa¹.

Es por ello que la gestión de la calidad no es algo pasajero que mañana vaya a desaparecer, es una cuestión empresarial estratégica que afecta a la satisfacción de los clientes, a la cuota de mercado y al beneficio empresarial. Por su importancia, es que requiere de la atención de la alta dirección.

La calidad es considerada como un factor estratégico porque:

- La competencia del mercado actual nunca había sido tan agresiva y dura .
- Las empresas que aumentan sus cuotas de mercado son las que ofrecen la mejor relación entre el valor para el cliente y el precio.
- La mejor relación de valor / precio, proviene de una calidad competitiva a un precio competitivo².

Dado el auge del turismo y su extraordinaria importancia económica, se espera de él su máxima eficiencia, así como llegar lo antes posible a la excelencia del servicio, alcanzando niveles de

Raúl Morejón Aguiar, Licenciado en Educación, Máster en Dirección, Dirección de Operaciones, Compañía Hotelera Cubanacán, Ciudad de La Habana

-mail:dirop3@hoteles.cyt.cu

Mercedes Delgado Fernández, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Auxiliar, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), Ciudad de La Habana, Cuba

-mail:mdelgado@ind.ispjae.edu.cu

competitividad con parámetros superiores a los mejores en el ámbito regional e internacional. Esto es solo posible a través del logro de la calidad.

Para Rosander³ la calidad es una función permanente que redundan en todos los aspectos de una organización.

La compañía Hoteles Cubanacán, objeto del presente artículo, es una de las 15 compañías de la Corporación de Comercio y Turismo Internacional o como comúnmente se conoce Grupo Cubanacán. Esta compañía, al igual que las restantes del Grupo, comenzó a trabajar en el tema de la calidad desde finales de la década de los 90, primero en un solo hotel, como experiencia piloto y después el accionar se extendió a los demás hoteles de la compañía.⁴ En tal empeño, no todos los hoteles avanzaron al mismo ritmo. Muy pocos hoteles llegaron a consolidar la implementación de sus programas. En el resto no se concluyó el proceso. A esta situación, se une la necesidad de segmentar los hoteles por marcas como estrategia de diferenciación y necesidad de estar a tono con las tendencias internacionales actuales.

El objetivo de este artículo es presentar la metodología elaborada para perfeccionar la gestión de la calidad en la compañía Hoteles Cubanacán, a través de la aplicación de un sistema de gestión de la calidad, diseñado con tal fin y que integra los cinco componentes claves de la calidad.

TENDENCIAS EN EL CAMPO DE LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS

El logro de la calidad en las empresas de servicios es mucho más difícil que en la industria, ya que el cumplimiento de unas normas de certificación en esta última, garantiza un proceso de calidad. En cambio, el mismo proceso de calidad aplicado a los servicios, en específico a la hotelería y el turismo, no asegura la satisfacción del cliente. Por otra parte la combinación de los elementos tangibles e intangibles, ordenados de manera determinada al servicio de la satisfacción, produce reacciones bien diferentes en un público y en otro, en un consumidor y en otro, sin olvidar que muchos elementos externos al propio proceso también influyen poderosamente en la satisfacción y en la percepción que tiene el cliente.

Dos fueron las escuelas que primero se abrieron al campo de la calidad en los servicios. La primera fue la escuela nórdica, representada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen. Ellos establecen la distinción entre la calidad técnica, que identifica el servicio que recibe el cliente, y la calidad funcional, que identifica la manera como este se ofrece. La segunda escuela fue la norteamericana, cuya repercusión ha sido bien fuerte durante los últimos años, representada por Zeithaml, Parasuraman y Berry.⁵

El modelo de Grönroos

Grönroos considera el servicio como una actividad o conjunto de actividades de una naturaleza más o menos intangible que normalmente tienen lugar cuando interactúan el cliente y el empleado de servicio, los recursos o los bienes físicos o los sistemas de prestación del servicio que se ofrecen como solución

a los problemas del cliente.^{6,7} Él propone seis etapas para el desarrollo del servicio:

- Desarrollo del concepto de servicio orientado al cliente.
- Desarrollo de la gestión de las expectativas que responden a las preguntas **qué busca el cliente** y **qué puede ofrecer el prestador**.
- Creación y puesta en marcha de un programa de gestión de los resultados del servicio, a fin de determinar cuál es la calidad técnica del servicio que el cliente obtiene.
- Creación y puesta en marcha de un programa de marketing interno para establecer cuál ha de ser la forma de interacción entre el prestador y el cliente, con el fin de reforzar aspectos como la amabilidad, la flexibilidad, el interés por el servicio, las habilidades del personal, etcétera.
- Desarrollo del programa de gestión del entorno físico que responde a qué tipo de recursos físicos, tecnologías o sistemas se usan en el plan global de calidad.
- Desarrollo del programa de participación del cliente que se refiere a aquellas informaciones que son necesarias para que el cliente pueda intervenir en la interacción.

Como ventajas de este modelo se pudieran mencionar, que alude a la existencia de dos de las calidades: la calidad técnica y la calidad funcional o de proceso. La calidad técnica hace referencia al **¿qué se recibe?** La calidad funcional incide en **¿cómo es recibido el servicio?** La primera se manifiesta en el resultado técnico o salida final del proceso de producción del servicio mientras que la última, centra su atención en el desarrollo de proceso, en la manera en la que el servicio es proporcionado al cliente. De acuerdo con el modelo de Christian Grönroos, dentro de la calidad técnica se encuentran los siguientes procesos: el servicio básico y los servicios facilitadores y reforzadores (y bienes). Por su parte, integran la calidad funcional los siguientes procesos: la accesibilidad al servicio, las interacciones y la participación del cliente.

El modelo conceptual de la calidad del servicio

Este modelo, también conocido como el Modelo de Gaps, fue presentado en 1993 por Zeithaml, Parasuraman y Berry,⁸⁻¹⁰ como resultado de los análisis que llevaron a cabo en el sector de los servicios, en los Estados Unidos.

El modelo es un instrumento de evaluación de la calidad en una organización y se define como el resultado de la comparación entre aquello que el consumidor espera y la percepción del servicio que realmente recibe.

Según el modelo, la satisfacción total del cliente se consigue cuando los gaps o diferencias entre aquello que el consumidor espera y la percepción del servicio que realmente recibe (los posibles problemas que pueden producirse en la calidad de servicio) desaparecen.

Posibles problemas en la calidad del servicio (gaps):

Gap 1 Diferencia entre aquello que los clientes buscan y los directivos creen que ellos quieren.

Gap 2 Diferencia entre aquello que los directivos creen que los clientes quieren y lo que estos piden realmente a la organización.

Gap 3 Diferencia entre los planes de calidad del servicio y el nivel de calidad que se ofrece realmente.

Gap 4 Diferencia entre el servicio que se ofrece y aquello que se comunica.

Gap 5 Diferencia entre las expectativas de los clientes y el servicio que estos reciben (es la no calidad, consecuencia de las experiencias anteriores).

Para Jesús Felipe Gallego, Presidente de la Asociación Española de Hoteles y profesor-coordinador de Área en el Curso Superior de Gerencia y Dirección Hotelera de la Universidad Politécnica de Madrid, la calidad debe ser tratada desde dos puntos de vista y dos vertientes diferentes:¹¹

a) La calidad como atributo de valoración de los productos/servicios según son percibidos por nuestros clientes originando un nivel de satisfacción determinado.

b) La calidad como instrumento para la gestión.

La calidad como valoración del cliente

Centrándose en el concepto de calidad según la percibe el cliente, queda claro que el cliente cuando elige algo es porque tiene la certeza de que se van a satisfacer todas sus necesidades. A la hora de valorar los productos o servicios, el cliente se crea unas expectativas que vienen determinadas por:

- El conocimiento: experiencias pasadas en el establecimiento u otros de la misma cadena.
- El estándar: experiencias pasadas en otros hoteles de la misma categoría.
- La imagen del establecimiento: folletos, medios de información, opiniones de amigos y familiares, etcétera.
- El sector de mercado individual: las necesidades personales.
- El precio.

Gallego afirma que a la hora de valorar la calidad del servicio, los clientes se basan en cinco factores, que son: la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.

La calidad como instrumento para la gestión

Se extiende a todos los ámbitos afectados por las actividades de la empresa (los proveedores, el cliente interno, el cliente externo, la competencia, la comunidad), es decir, es entendida como el motor del sistema que genera una mejora de los resultados económicos, así como un incremento de la calidad de vida a todos los niveles.

METODOLOGÍA

El sistema de gestión de la calidad que se propuso está basado en los cinco elementos o componentes de la calidad: calidad técnica, calidad funcional, características del producto, ausencia de errores y la calidad ética o social. Los que se integrarán a través del programa de calidad en los hoteles.

En la figura 1 aparece el modelo o esquema del sistema de gestión de la calidad y está organizado de la forma siguiente:

- Las premisas del sistema (a partir de la dirección estratégica de la compañía).
- El sistema como tal, que se sustenta en los cinco componentes de la calidad.
- Las acciones de la compañía para garantizar el cumplimiento de los componentes.
- Las acciones de los hoteles para implementar el programa de calidad en sus cuatro fases.
- La evaluación del sistema, que involucra acciones de la compañía y de los hoteles.

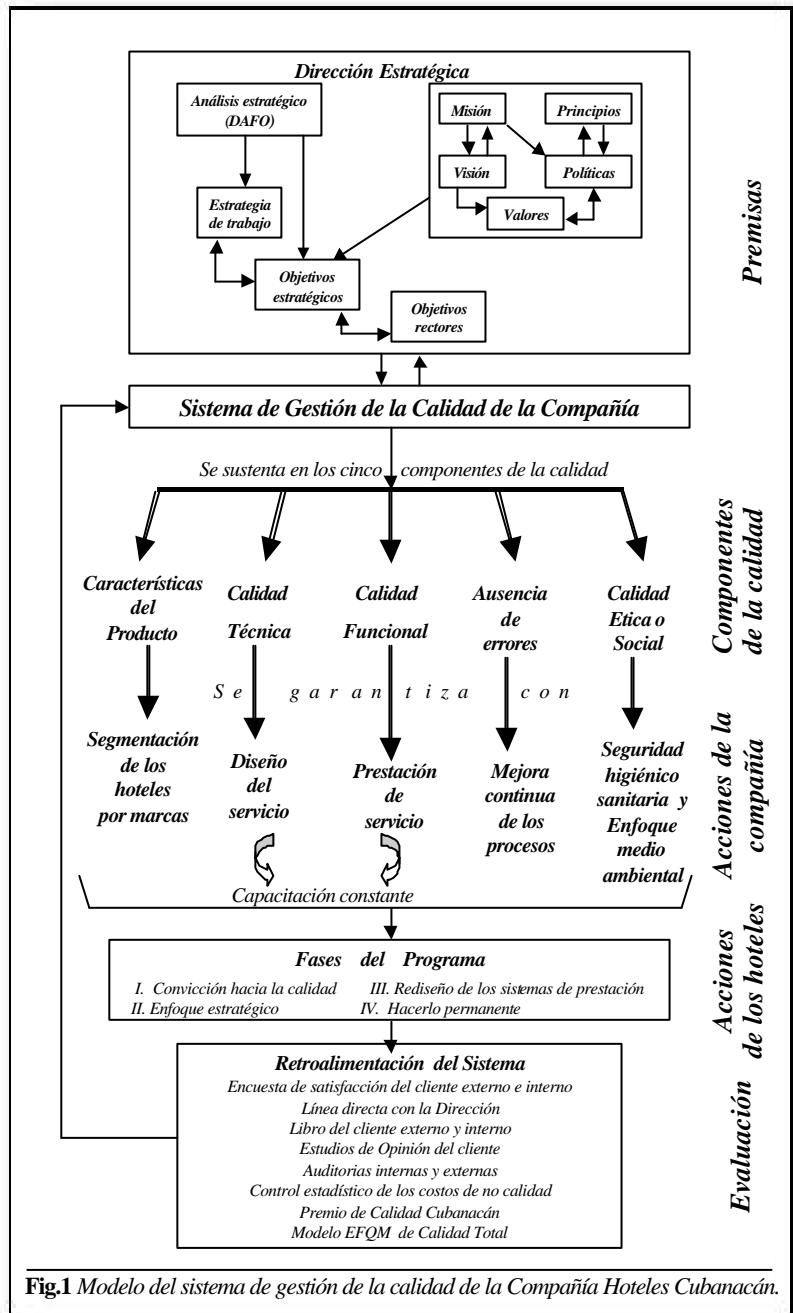


Fig.1 Modelo del sistema de gestión de la calidad de la Compañía Hoteles Cubanacán.

COMPONENTES CLAVES DE LA CALIDAD

La calidad se puede percibir desde diferentes puntos de vista. Uno de ellos se basa en las características del producto, otro se fundamenta en la ausencia de errores y un tercero en las tres categorías del servicio: calidad técnica, calidad funcional y calidad ética o social. Con el objetivo de lograr un enfoque integrado, se propuso agrupar los cinco componentes bajo el sistema de gestión de la calidad que se presenta, convirtiéndose estos, en los cinco elementos fundamentales del sistema.

Las **características del producto** se relacionan con las expectativas del cliente. Estas incrementan el costo del producto, los clientes deben tener el deseo de pagar los costos adicionales por las características agregadas o estas deben aumentar su preferencia por el producto. Así, por ejemplo, un huésped que paga 25 dólares en un hotel de la marca Club Amigo, tendrá diferentes expectativas, que uno que paga 50 dólares en un hotel de la marca Brisas. El que se aloja en el Club Amigo, lo percibe como el mejor hotel por ese precio, no lo compara con un Brisas.

La **calidad técnica** (¿qué?) es lo que el cliente obtiene después de que termina su interacción con los empleados. Viene dada por la dimensión operacional del servicio, conformada por sistemas, equipos, tecnologías, y procedimientos. Según Fisher es la dimensión que aporta la estructura y organización necesarias para lograr consistencia y eficiencia.¹² Si se tienen en cuenta los modelos de servicio se notará que está estrechamente ligada a la dimensión técnica a la que alude Grönroos y al Gap 2 de Zeithaml, Parasuraman y Berry.

La **calidad funcional** (¿cómo?) es el proceso de proporcionar el servicio o producto. Esta viene dada por la dimensión relacional del producto, que tiene que ver, según Fisher, con la forma en que las personas se relacionan entre sí en la cadena de servicio y, en especial, en su relación con el cliente. Para Albrecht,¹³ desde este punto de vista, el servicio resulta ser un conjunto de

relaciones **cliente-empleado**, es decir, una secuencia integrada de "momentos de verdad". En la terminología de Grönroos y la escuela nórdica es la dimensión funcional de la calidad coincidiendo con el tercero de los gaps del modelo norteamericano, el que analiza los aspectos más relacionados con la prestación del servicio.

La **ausencia de errores**: tanto unos clientes como otros, sin distinción de qué marca hayan elegido, esperan que no haya deficiencias o imprecisiones en el servicio. Ambos se enfadarán si al regresar a su habitación por la tarde, por ejemplo, la misma está sin hacer. Existe cierta relación entre este aspecto y el factor número tres, de los cinco que el cliente utiliza para valorar la calidad del servicio, según Gallego, es decir, la capacidad de respuesta.

La **calidad ética o social** es una calidad de convicción, no es posible que el cliente la evalúe antes de la compra y es casi imposible evaluarla después de la compra. Por ejemplo, la falta de higiene en la manipulación de los alimentos no tendrá un impacto en los huéspedes a menos que ocurra una intoxicación alimentaria. Las empresas deben tener en cuenta las responsabilidades éticas, evitando las características de los productos que pueden causar daño y asegurando aquellas que evitan los riesgos potenciales en la seguridad. Con frecuencia estas características no afectan de manera inmediata la satisfacción del cliente, pero a largo plazo evita situaciones indeseables.

La tabla 1 muestra los medios o vías fundamentales a través de los cuales se garantiza el cumplimiento de estos elementos

Para la implementación del sistema de gestión, se desarrollaron dos estrategias que se fueron logrando a la par: una a nivel de compañía para la elaboración de documentos rectores y la otra la implementación del programa de calidad en los hoteles, según fases propuestas.

TABLA 1 Elementos del sistema y vías que garantizan su cumplimiento		
Elementos del sistema	Vías que lo garantizan	
Características del producto	Implementación de las marcas hoteleras	
Calidad técnica	Diseño de servicio (M.de operaciones)	Capacitación constante
Calidad funcional	Prestación del servicio (M. de procedimientos)	
Ausencia de errores	La mejora continua de procesos	
Calidad ética o social	Programa SHS y Programa "Hotel Verde"	

ACCIONES DE LA COMPAÑÍA

Estas acciones coinciden, precisamente, con las vías propuestas para el logro de los cinco elementos del sistema de gestión, que se presenta en la tabla 1 y van a crear los mecanismos que servirán de base a las instalaciones hoteleras en la implementación del programa de calidad. Su agrupación responde al modelo propuesto y se extienden hasta la base. Es por ello que en algunos casos se entrelazan o dan continuación a las acciones de los hoteles, que se explican en el acápite siguiente.

Segmentación de los hoteles por marcas

Como parte del enfoque hacia la calidad se venía trabajando, desde finales de 1999, en la segmentación de los hoteles por marcas, con el objetivo de:

- Responder a las tendencias internacionales actuales que exigen una especialización de productos (los hoteles Cubanacán eran muy diversos, bajo la marca **Sombrilla** se podía encontrar lo mismo un hotel de ciudad, que uno de recorrido, de playa, etcétera). La demanda busca, cada vez más, referencias en señales, símbolos, representaciones económicas, etc., que le sirvan para decidirse a la compra de un determinado producto o servicio. Se está, sin dudas, en un mundo donde las marcas se van impuesto a cualquier otro criterio de valoración. Es la era de las marcas y los hoteles no pueden ser ajenos a ellas.

- Ser competitivos frente a cadenas de reconocido prestigio, logrando la diferenciación de productos con sus propios manuales de operación y con una imagen donde la cubanía sea su principal atributo.

- Mostrar en el ámbito nacional e internacional el *Know-How* adquirido por la Compañía en la administración de hoteles.

En un inicio se pensó en cuatro marcas, destinadas a los segmentos de familia, hombres de negocios, circuitos o estancias cortas, etc. Finalmente, los hoteles fueron segmentados en cinco marcas que son: Brisas, Club Amigo, Boutique, Carrusel y Cubanacán.

La primera marca, en la que se comenzó a trabajar, fue la marca Brisas. Y para empezar a elaborar su conceptualización (documento que define la marca y establece los principales estándares generales, físicos y de servicios a implementar) se estudiaron los estándares del hotel Brisas del Caribe. Primero porque llevaba el nombre de la marca. En segundo lugar, porque se quería generalizar el concepto de este hotel "Todo incluido" debido a su reconocida imagen en el mercado y sus buenos resultados económicos.

Para ello se visitaron varios hoteles: este último y otros en administración, con conceptos similares, para determinar los estándares a incorporar. Se tuvo en cuenta además, las experiencias de otras cadenas hoteleras extranjeras del área como Sandals y Superclubs.

De igual manera se realizó el trabajo para las marcas Boutique y Club Amigo. En ambos casos se desarrollaron talleres con especialistas de las áreas de recepción, regiduría de pisos, alimentos y bebidas y animación para la revisión y análisis de los documentos (conceptualizaciones) que en un principio se les dio

el apellido de "versión preliminar" ya que estaban bajo constante revisión y mejoramiento. También se desarrollaron, indistintamente, reuniones con los directores de los hoteles por marcas para la aprobación de los cambios y toma de decisiones.

A continuación, se hace una breve caracterización de cada una de las marcas

Hoteles Brisas: hoteles de playa, categoría 4 estrellas, modalidad "Todo incluido", segmento de familia, turismo de estancia diferente con altos estándares de servicios, donde se conjugan el ocio, el disfrute de la cultura auténticamente cubana, la integración al entorno sociocultural, en un ambiente con amplio sentido ecológico y un realce constante de cubanía.

Hoteles Club Amigo: hoteles de playa, categoría 3 estrellas, "Todo incluido", económico, segmento de familia, turismo de estancia caracterizado por la familiaridad y la hospitalidad. La animación será una experiencia creativa y el eje esencial para el desarrollo de las operaciones, en un ambiente de amistad y donde también esté presente la cubanía como sello distintivo.

Hoteles Boutique: hoteles no tradicionales con reducida cantidad de habitaciones, categoría 4 estrellas, segmento hombres de negocios, servicios hiperpersonalizados. Gran variedad de servicios complementarios, diseñados para que el cliente más exigente se sienta como en casa.

Hoteles Carrusel: Se trabaja, en la conceptualización de esta marca, que incluye a los hoteles de recorrido, y aquellos de disímiles características y tipo de operaciones, que fundamentalmente están caracterizados por estancias cortas.

Hoteles Cubanacán: Hoteles que mantienen su propia identidad por su imagen y prestigio en el mercado.

La tabla 2 muestra los lemas y logotipos de cada una de las marcas.

TABLA 2 Temas y logotipos de las cinco marcas	
"Fantasía incluida con sabor cubano"	
"El más amistoso del Caribe"	
"Familiaridad y distinción"	
"Donde siempre lo esperan"	
	

Diseño del servicio

Teniendo en cuenta las nuevas tendencias a nivel internacional en lo relacionado con la elaboración de manuales administrativos la dirección de operaciones se había dado a la tarea de reelaborar los manuales de explotación existentes (con enfoque de funciones) a un enfoque de procesos, integrando así las diferentes áreas o departamentos de la operación hotelera.

Ya existía un primer trabajo que se había elaborado con ese enfoque, pero específicamente para un hotel de ciudad. Por lo que había que adecuarlo para darle un carácter más general.

Para la revisión, reelaboración e implementación del *Manual de operaciones* se propuso un grupo de acciones, que se relacionan a continuación:

- Creación de comisiones de especialistas, por áreas, para el estudio y adecuación del manual.
- Impresión y distribución del manual a los hoteles para su implementación, estudio y adecuación por un período de 6 meses. Esto serviría a su vez para la validación del mismo.
- Creación del Consejo Técnico Asesor (grupo de especialistas y jefes de áreas, con experiencia en la actividad, quienes gozan de reconocido prestigio en su instalación y la compañía) para realizar visitas de control a la implementación del manual, en las instalaciones, así como para la impartición de talleres a los trabajadores, sobre el manejo del manual. Todo ello de conjunto con los especialistas del Departamento de Operaciones.
- Realización de visitas a los hoteles por parte de los especialistas del Departamento de Operaciones, con los miembros del Consejo Técnico Asesor.
- Reunión con todos los miembros del Consejo Técnico Asesor para la recopilación de datos y adecuaciones propuestas a realizar en el manual.
- Edición e impresión definitiva del manual.

El *Manual de operaciones* de la compañía es un documento general, por lo que los procesos y procedimientos que establece son válidos para todos los hoteles con independencia de que pertenezcan a una marca u otra. De ahí que los procesos, que en él se describen, sean procesos generales, a partir de los cuales cada hotel identificará y diseñará sus procesos propios.

Prestación de servicio

El resultado de la segmentación de los hoteles por marcas y la elaboración de las conceptualizaciones serán los manuales de identidad y manuales de operaciones por marcas. Estos constituirán documentos complementarios o adjuntos al manual general.

A partir del *Manual de la Marca* y el *Manual de Operaciones* cada hotel elaborará su *Manual de procedimientos* y *Manual de calidad* que serán, fundamentalmente, los documentos rectores para la gestión de la calidad a nivel de instalación, conjuntamente con los programas SHS y "Hotel Verde", que se describen más adelante.

En ambos puntos, este y el anterior, está implícita la capacitación constante, la que se realizará, por parte de la compañía, a través de los especialistas del Departamento de Operaciones y el Consejo Técnico Asesor. Los hoteles la desarrollarán con los miembros del Club de Entrenadores estructura creada por la Dirección de Capacitación¹⁴ y la que aglutina a los trabajadores con la preparación y nivel adecuados para desarrollar actividades de capacitación y entrenamiento con sus homólogos.

Mejora continua de procesos

La mejora de procesos es un enfoque de calidad que consiste en el análisis y optimización de los procesos de trabajo.

Un proceso de trabajo es una serie de actividades secuenciales, con un principio y un final, y con unas entradas que son transformadas en salidas.¹⁵⁻¹⁸

El objetivo principal de la mejora de los procesos es la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, con rentabilidad para la empresa. Por tanto, para lograr la satisfacción se deben modificar aquellos elementos de proceso que contribuyen a ella y añadir valor para el cliente incrementando, así, la productividad.

Una vez analizados el método sistemático de mejora de procesos que consta de cinco etapas,^{15,19} y el esquema que propone J. F. Gallego, se decidió estructurar las acciones de mejora en 10 pasos (tabla 3).

TABLA 3
Pasos de las acciones de mejora

No.	PASOS
1	Identificar el proceso a mejorar
2	Definir el objetivo del proyecto y las especificaciones del cliente
3	Definir las entradas y salidas del proceso
4	Dibujar el diagrama de flujo actual
5	Medir el proceso (determinación de los puntos críticos)
6	Mejorar el diagrama
7	Rediseñar los procedimientos de los puntos críticos
8	Análisis de la mejora
9	Implementación del nuevo proceso
10	Seguimiento y evaluación

Seguridad higiénico-sanitaria y enfoque medioambiental

Seguridad higiénico-sanitaria

Para dar cumplimiento a este aspecto, se tomó el material desarrollado por el especialista en higiene, de la compañía, titulado *Manual de Seguridad Higiene y Salud (SHS)*²⁰ y el programa a implementar se denominó con ese mismo nombre: SHS.

El programa SHS está basado en los principios del HACCP (análisis de riesgos y puntos críticos de control) y consiste, precisamente, en la determinación y control previo de factores de riesgo y puntos críticos que garanticen la máxima calidad en materia de seguridad sanitaria en alimentos y en agua, incluyendo a de piscinas, así como la de otras áreas del hotel.

El propósito de este programa es alcanzar mejoras en las condiciones de higiene y reducir de manera significativa los riesgos y contaminaciones, que garanticen la fidelidad de los clientes, mejores relaciones con los turoperadores (TTOO) y la reducción de quejas y reclamaciones.

Su aplicación se basa en una lista de chequeo que recoge aspectos relacionados con las distintas áreas del hotel. Los hoteles aplicarán estas listas con el objetivo de realizar un diagnóstico interno profundo y detectar los puntos críticos para solucionarlos. A su vez, la Compañía a través de la Comisión SHS ofrece consultas especializadas a los hoteles, así como la realización de visitas parciales para brindar asesoramiento en materia de riesgos sanitarios, en la implementación del programa SHS y en la aplicación y verificación de la lista de chequeo.

El Distintivo SHS que otorga la Comisión es válido por un año a partir de la fecha en que ha sido emitido, por lo que una vez transcurrido este tiempo, el hotel debe solicitar nuevamente la reinspección. No obstante, la Comisión realizará visitas sin previo aviso para verificar el cumplimiento de los estándares, en los hoteles, que ya lo hayan obtenido, y así ratificar, o no, su condición. De igual forma, se otorgará un sello con el Distintivo SHS a cada trabajador.

La fecha de inicio, de este programa, fue el 1ro. de mayo del 2001 y ya 6 hoteles ostentan la distinción.

Enfoque medioambiental

La idea de introducir el concepto del cuidado medioambiental en la rutina de las operaciones hoteleras no necesita una inversión considerable de recursos, ni de tiempo, y sí ofrece grandes beneficios.²¹

Cada día los clientes están más sensibilizados con el cuidado de la naturaleza y son conocedores de cómo impactan las operaciones hoteleras sobre ella. De ahí que un programa medioambiental para los hoteles sea un buen aspecto para su promoción en el mercado.

Hay que tener en cuenta, además, que si los hoteles no cumplen con los parámetros que se han ido estableciendo, a nivel internacional en este sentido, perderán competitividad.

Con relación al cuidado del medio ambiente se propone llevar a cabo el Programa "Hotel Verde", para cuyos efectos fue elaborado, por la Dirección de Ciencia y Tecnología del Grupo Cubanacán, el manual *Cómo y por qué hacer verdes nuestros hoteles*. Este manual ofrece las acciones generales referidas a la

protección del medio ambiente que deben ser practicadas en los hoteles Cubanacán y también ayuda a la conducción del programa de forma práctica mediante su puesta en marcha y continuo perfeccionamiento. Además, ejemplifica múltiples medidas que pueden desarrollarse en un hotel.

ACCIONES DE LOS HOTELES

La gestión de la calidad, a nivel de hotel, se realiza a través de la implementación de un programa de calidad, el cual se desarrolla en cuatro fases fundamentales, que son descritas más adelante y que permiten la integración del programa con la estrategia de la Compañía.

El programa de calidad es entendido como el sistema de gestión eficaz, que supone entender la calidad como una estrategia y comprende acciones de formación, desarrollo y control del personal, con enfoque de procesos, para promover un servicio de calidad: satisfacer y exceder las expectativas, cada vez crecientes, de los clientes y con ello lograr su lealtad o fidelización.

El programa de calidad es, obligadamente, un proceso que transcurre por fases o etapas, lo que supone que no puede lograrse de una vez y en unos días. Lo más difícil es el cambio de mentalidad para que la calidad no sea, solo, una moda pasajera o algo que requiere más papeles o mucho trabajo adicional. Si la incorpora al modo de actuar diario y a nuestra manera de ver las cosas, será definitivamente nuestra razón de ser.²²

Así mismo, ofrece a la dirección del hotel un marco efectivo a través del cual puede, de forma sistemática, diseñar, desarrollar, entregar, medir y mejorar la calidad de los servicios mediante un proceso de mejora continua con énfasis en los procesos claves y no en las funciones. A la vez que influye, de manera integral, en todos los enfoques de la organización, involucrando a los mandos y empleados con un fuerte compromiso para lograrla.

El programa de calidad concebido como Sistema de Gestión Estratégica proporciona:

- Confianza en que toda la organización se dirige hacia los objetivos propuestos, desde el nivel más alto de dirección: grupo, compañía, hoteles.
- Confianza en que lo prometido a los clientes será cumplido.
- Confianza en que las operaciones y actividades de servicio son planificadas y ejecutadas sistemáticamente.
- Evidencias de que se conoce el estado de cumplimiento de los requisitos del servicio y los compromisos contraídos con los clientes.
- Confianza en que se prevén los problemas y se llevan a cabo técnicas efectivas para evitar que se repitan. Esto significa tener bajo control los riesgos de no hacer las cosas como fueron prometidas y poder mostrar mejoras progresivas en el servicio.

Los elementos claves para el éxito del programa de calidad serán:

- Una política para transmitir las intenciones generales y objetivas, así como los criterios y principios en los cuales se fundamentan las acciones de la organización.²³

- Una estructura organizativa, responsabilidades y relaciones entre los individuos que forman parte del medio en el cual tienen lugar las operaciones.

- Establecimiento de procedimientos claros para la prevención de los fallos, para el desarrollo de las operaciones y para la reducción de las consecuencias de estos.

- Verificación de la ejecución de las tareas y aplicación de los procedimientos.

- Revisión de la efectividad del programa.

Principios básicos para la filosofía de un programa de calidad

- El cliente es lo más importante, no solo el externo, sino el interno.

- La sonrisa es el primer paso de la calidad.

- El objetivo del trabajo debe estar centrado en la creación de valor para el cliente.

- Creación de las estructuras necesarias para asegurar la implementación y dar seguimiento a los programas de calidad.

- Utilización de la planeación estratégica como instrumento para la implementación del programa.

- Desarrollo del trabajo en equipos como vía para la discusión y solución de problemas.

- Las quejas no se perciben como problemas, sino como oportunidades.

- Controlar y trabajar por la reducción de los costos de no calidad.

Las fases del programa de calidad son las siguientes:

Fase I Convicción hacia la calidad

- Seminarios de calidad del servicio al Consejo de Dirección, áreas de atención directa al cliente y áreas de soporte o apoyo.

- Creación de la estructura de calidad.

- Compromiso de la Dirección con la implementación del programa.

Fase II Enfoque estratégico

- Diagnóstico estratégico de la calidad de la instalación.

- Clarificación de la misión, la visión, objetivos y valores en función de la calidad.

- Definición de la política de clientes para esclarecer el concepto **servicio**.

Fase III Rediseño de los sistemas de prestación

- Adaptación de los procesos a cada tipo de producto.

- Identificación de las oportunidades de mejora en función de la satisfacción de los clientes externos e internos (utilizar herramientas definidas).

- Capacitación y entrenamiento sobre los procesos y estándares.

- Puesta en marcha.

- Indicadores de evaluación de resultados y retroalimentación.

- Lanzamiento del programa.

Fase IV Hacerlo permanente

- Acciones de mejora continua.

- Innovación constante.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA

Para evaluar constantemente el sistema se proponen los instrumentos que se listan y explican a continuación. Los cuatro primeros de estos instrumentos constituyen, a su vez, un subsistema de retroalimentación de los clientes.

Encuesta de satisfacción del cliente externo e interno: se diseñaron de forma personalizada, por marcas. Se trabaja, en estos momentos, en la propuesta de encuesta para el cliente interno.

Línea directa con la Dirección: Consistirá en un teléfono que funcionará las 24 horas para la atención de clientes. Por esta vía el cliente podrá quejarse a la dirección (o algún representante de la misma) si por determinadas razones no se le ha dado respuesta a sus requerimientos por los canales establecidos.

Libro del cliente interno y externo: El libro del cliente externo se aplica ya, según metodología para su aplicación.²⁴ Se está elaborando, aún, la metodología para el libro del cliente interno.

Estudios de opinión del cliente: El estudio de opinión debe ser realizado por alguna entidad externa especializada y de prestigio, que se contrata para tal fin. Esto garantiza la confiabilidad de los resultados y permite la mejora gradual del servicio, al concentrar los esfuerzos y recursos, de la instalación, hacia aquellos aspectos tangibles e intangibles de mayor relevancia en las oportunidades de mejora expresadas por los clientes. Hoteles Cubanacán utiliza los servicios de la empresa española MV (más valor)²⁵ y se aplica en estos momentos, en los hoteles Brisas, dos hoteles Club Amigo y un hotel Cubanacán.

Auditorías internas y externas: Las auditorías externas, como su nombre lo indica, serán realizadas por la compañía y las internas por la propia instalación, como forma de autoinspección. Se auditará para comprobar si el sistema cumple los requisitos y si se está implementando el programa, cuando haya dudas en la calidad del producto, así como para verificar la implantación de medidas correctivas.

Control estadístico de los costos de no calidad: El costo de no calidad es el término que describe el valor del incumplimiento es decir, los recursos y esfuerzos no aprovechados o mal aprovechados, a causa de la falta de calidad.²⁶ Es necesaria su medición, porque si estos no se miden, no se pueden controlar.

El conocimiento de los costos de no calidad ayuda a los mandos a reconocer la necesidad de realizar esfuerzos de mejoramiento de la calidad para ayudar a la rentabilidad de la organización. La reducción de estos costos es una prueba tangible, del éxito de la implementación de un programa de calidad.

Cuando se habla de la calidad en términos monetarios se influye en la dirección y los empleados para que reflexionen y cambien su forma de pensar acerca de los errores, que a diario se cometen.

Hay una fórmula sencilla¹² que permite calcular, aproximadamente, cuánto puede significar al año la pérdida repetida de clientes. Que visto de otra manera es una pérdida en el ingreso a la instalación. Para un hotel sería:

$$37 (H \cdot OA \cdot TM)$$

donde:

37: Factor de insatisfacción (se determina considerando que 1, de cada 7 clientes, tiene algún tipo de insatisfacción con el servicio y que de estos el 40 % no manifiesta su queja, retirándose por lo tanto insatisfecho. Del 60 % restante que si manifiesta la queja, queda un 30 % insatisfecho porque no hace un intento de solución satisfactoria. Finalmente, se considera que del 70 % restante, al que sí se intenta dar una solución, queda un 30 % insatisfecho).

H: Número de habitaciones del hotel.

OA: % de ocupación anual.

TM: Tarifa media.

Debe tenerse en cuenta, además, que la pérdida de un cliente significa la pérdida de credibilidad del hotel, lo que puede incidir negativamente en la repitencia de los clientes.

Los errores en las operaciones también originan costos de no calidad; entiéndase por ello un mal servicio (que conlleva a una devolución, compensación o reclamación del cliente), la ruptura de un plato, la pérdida de un cubierto, cuando se mancha un mantel o se acciona inadecuadamente un equipo, por solo citar algunos ejemplos.

Premio de calidad Cubanacán: La obtención de un premio es un reconocimiento a toda la labor desarrollada en el logro por la calidad. A la vez que valida la implementación del programa y la aplicación de todo el sistema de gestión de la calidad.

El Premio de calidad Cubanacán comenzó a otorgarse a partir del año 2000 por decisión del Presidente del Grupo Cubanacán.²⁷ El Premio se basa, fundamentalmente, en un cuestionario de evaluación que recoge ocho criterios²⁸ y está organizado en cinco etapas, que son: la solicitud de inscripción y aceptación de la misma, llenar el cuestionario de evaluación, el análisis de la documentación presentada, la visita de verificación y la selección de las entidades ganadoras.

Modelo EFQM de calidad total: Este modelo es de reconocimiento internacional y se fundamenta en 9 criterios²⁹ que son: liderazgo, política y estrategia, gestión de personal, recursos, procesos, satisfacción de clientes, satisfacción del personal, Impacto en la sociedad y resultados de la empresa.

El mismo posee un cuestionario de autoevaluación, diseñado para ser contestado individualmente y efectuar, posteriormente, una integración y debate en grupo de las respuestas para cada pregunta. Mediante una tabla de puntuación, se puede calcular el valor de cada criterio, así como la puntuación global de la instalación.

Este puede ser un instrumento valioso para que las instalaciones se autoevalúen de forma sistemática y tengan una vía más para detectar sus oportunidades de mejora.

CONCLUSIONES

La entrega de un servicio de calidad al cliente (SCC), entendiéndose este como satisfacer y exceder las expectativas del cliente de forma consistente, coloca a los hoteles en una posición ventajosa con respecto a la competencia. Por una parte se garantiza la satisfacción del cliente y con ello su repitencia y fidelización; por la otra, y como consecuencia de la primera, aumentan los beneficios económicos de la empresa.

La metodología utilizada permite perfeccionar la gestión de la calidad en la compañía Hoteles Cubanacán, a la vez que agrupa y coordina en un mismo enfoque, varias acciones encaminadas a un mismo fin: garantizar el SCC, basado en la segmentación de los hoteles por marcas. Para ello se han elaborado los manuales de identidad y de marcas, el *Manual de Operaciones* y se diseñaron instrumentos para la retroalimentación de los clientes y la evaluación del sistema en general. El enfoque de calidad que rige el sistema es la mejora continua y el compromiso ético-social con los clientes se garantiza con los programas SHS y "Hotel Verde".

De los 28 hoteles, 26 están inmersos en el proceso de calidad y 8 de ellos se encuentran en la mejora continua, última fase del programa. Esto ha significado una mejora de la imagen del producto, un incremento de las ofertas de servicio y un ligero aumento en el número de turistas días, con relación a años anteriores, a pesar de que no alcanza los niveles esperados debido a la desaceleración que se ha producido en el desarrollo de la industria turística. ☐

REFERENCIAS

1. SHAW JAMES, G.: *El cliente quiere calidad*. Prentice Hall, Mexico, 1996.
2. *La calidad total en empresas de servicio*, HECANSA (Hoteles Escuelas de Canarias), España, 1995.
3. ROSANDER, A. C.: *La búsqueda de la calidad en los servicios*, Ediciones Díaz de Santos. España, 1999.
4. *Negocios en Cuba. El semanario de los empresarios*. Año IV. No. 5, p. 3, Semana del 1 al 7 de febrero, 1999.
5. VALLS, JOSEP-FRANSESC: *Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar satisfacción*, Gestión 2000, España, 1999.
6. GRÖNROOS, CRISTIAN: "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, 1984.
7. ———: *Marketing y gestión de servicios*, Ediciones Díaz de Santos, España, 1994.
8. ZEITHAML, V.A. ; A. PARASURAMAN AND L. L. BERRY: "A Concept Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, 1995.

9. ———.: *Calidad total en la gestión de los servicios*, Ediciones Díaz de Santos. España, 1993
10. ———.: *Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality.* *Journal of Marketing*, Vol. 52, April, 1988.
11. **GALLEGO, J. F.:** *La dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*, Mc Graw Hill, España, 1996.
12. **FISHER, RENÉ:** *El desafío del servicio*, Chile, 1994.
13. **ALBRECHT, KARL:** *La revolución del servicio. El toque personal que conserva y cautiva clientes*, Legi Editores SA, 1990.
14. *Disposiciones técnico-metodológicas para el trabajo de capacitación*, Dirección de Recursos Humanos, Cubanacán Grupo, Año 2000.
15. **ZARATIEGUI, J. R.:** "La Gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa, *Rev. Economía Industrial*. No 230, 1999.
16. *Norma ISO 9000: 2000. Definición y vocabulario del sistema de gestión de la calidad.*
17. **SCHROEDER, ROGER G.:** *Administración de operaciones, Toma de decisiones en la función de operaciones*, McGraw Hill, México, 1996.
18. **HERAS, MIGUEL:** *Calidad de servicios*, Papers Esade, No. 102, mayo, 1992.
19. **ISHIKAWA, KAURO:** *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*, Edición Revolucionaria, Ciudad de La Habana, 1988.
20. *Manual de Higiene*, Dirección de operaciones, Compañía Hoteles Cubanacán, 2000.
21. *Manual cómo y por qué hacer verdes nuestros hoteles* Dirección de Ciencia y Tecnología, Cubanacán Grupo, 1998.
22. *Proyección estratégica para el periodo 2000 al 2002* Compañía Hoteles Cubanacán.
23. *Resolución No. 29/01. Política de calidad de la Compañía Hoteles Cubanacán.* 2001
24. *Metodología para la implementación del libro del cliente externo*, Dirección de Operaciones, Cubanacán Hoteles, 2001
25. *Contrato de arrendamiento de servicio, MV Estudios de Opinión*, SL y Hoteles Cubanacán, 2001.
26. **AMAT, ORIOL:** *Costos de calidad y no calidad*, EADA Gestión, 1993.
27. *Resolución No. 163/2000. Premio de Calidad Cubanacán* Cubanacán Grupo, 2002.
28. *Criterios de evaluación del Premio de Calidad Cubanacán* Cubanacán Grupo, 2000.
29. *Cuestionario de evaluación del Modelo EFQM de Calidad Total.*



Facultad de Ingeniería Industrial
Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría