



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Departamento de Ciencias Empresariales**

## **LA EFICIENCIA Y CALIDAD DEL SERVICIO EN EL PROCESO DE LAVANDERÍA TINTORERÍA EN EL HOTEL MELIÁ SANTIAGO DE CUBA**

**Lic. Elena Saumell Fonseca**

**Dr. C. Oscar Parada Gutiérrez**

### **RESUMEN**

El objetivo de la investigación es desarrollar el enfoque en procesos en el servicio de lavandería tintorería en el Hotel Meliá Santiago de Cuba a través de un procedimiento.

Para el logro de los resultados declarados fueron utilizados métodos que han sido validados por la práctica empresarial cubana y el mundo. Tal es el caso de Alisamiento Exponencial (Modelo Winters), Método de la Partida de Recepción Media, Método de la Matriz Ponderada. Como soporte de los métodos empleados se aplicaron diversos software que pueden utilizarse para mejorar la gestión de los procesos analizados: SPSS 12.0, Curve Expert 1.3 y Ecosoft.

Los resultados obtenidos permiten elevar la calidad del servicio, la eficiencia y la satisfacción del cliente.

## **INTRODUCCIÓN**

El Hotel Meliá Santiago de Cuba ocupa un lugar muy importante dentro del polo turístico de Santiago de Cuba, siendo el único hotel con categoría cinco estrellas en la provincia.

Para el desarrollo de sus operaciones el hotel cuenta con diferentes áreas que garantizan en su conjunto los servicios más variados de alojamiento, alimentación y recreación, capaces de satisfacer las expectativas de los clientes. Precisamente una de estas áreas es el departamento de Regiduría de Pisos, que es el encargado de la limpieza y el mantenimiento de las habitaciones y los pisos en general. Este departamento cuenta con dos centros de costos: pisos y lavandería- tintorería. Este último encargado del lavado y planchado de la ropa del hotel, del lavado y cuidado de la ropa de los clientes y de los uniformes de los empleados. De ahí su importancia en la prestación de un servicio de calidad.

El servicio de calidad no solo supone conocer y comprender las expectativas de los clientes sino también traducir esas necesidades y expectativas al lenguaje de la empresa a través de requerimientos, especificaciones y gestionar todas las actividades y recursos como procesos.

En esta dirección se desarrolla la presente investigación que presenta un procedimiento para la aplicación del enfoque en procesos en el servicio de lavandería tintorería del Hotel Meliá Santiago de Cuba.

## DESARROLLO

### 1.1 La gestión por procesos

Según la Asociación Española de Normalización y Certificación AEONOR de Madrid: “Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso”.<sup>1</sup> Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque a procesos".

### 1.2. Procedimiento para el enfoque en procesos en el área de la Lavandería-Tintorería

Para este estudio se empleará el procedimiento propuesto por el Grupo hotelero Sol Meliá. Se tomará para el estudio el proceso principal del área de Lavandería.

El procedimiento supone los siguientes pasos:

1. **Propósito:** Objetivo, fin o declaración de lo que se pretende conseguir con la ejecución del proceso.
2. **Responsable(s):** Persona(s) que tiene(n) la responsabilidad de que el proceso se cumpla para satisfacer a los clientes, por lo que se encarga(n) de la dirección y vigilancia de cada una de las actividades que componen el proceso.
3. **Clientes y requisitos:** Los clientes son personas y/o departamentos que se benefician o utilizan las salidas del proceso en cuestión, siendo sus requisitos, las necesidades o pretensiones que se esperan satisfacer con el proceso.
4. **Entradas:** Recursos materiales, financieros y humanos necesarios para realizar las actividades del proceso, los cuales constituyen las salidas de otro proceso relacionado.

---

<sup>1</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación AEONOR. Directrices para facilitar la aplicación de la Norma UNE – EN ISO 9001: 2000.

5. **Salidas:** Recursos materiales, financieros y humanos que resultan de las actividades del proceso; los cuales constituyen las entradas de otro proceso relacionado.
6. **Recursos:** Información, productos, servicios, personas, materiales necesarios para la realización de las diferentes tareas dentro del proceso.
7. **Diagrama de flujo del proceso:** Técnica gráfica que sirve para construir un modelo lógico del sistema, mostrando el recorrido y la transformación de las entradas dentro del mismo hasta convertirse en salidas.
8. **Procedimientos:** Métodos o pasos consecutivos que detallan el desarrollo de cada una de las tareas del proceso.
9. **Controles del proceso:** Acciones y/o documentos que se utilizan para comprobar, inspeccionar y regular la eficacia del proceso.

A continuación, los autores proponen los siguientes indicadores para el control del proceso. Estos son:

- ***Indicadores cuantitativos:***

- **Productividad** = Kg. ropa lavada / Número de trabajadores.
- **Costo por peso de ingreso** = Costo del insumo/ Ingreso.
- **Consumo por Kg. de ropa lavada** = Consumo de insumos/ Kg. Ropa lavada.
- **Eficiencia del lavado** = cantidad de piezas lavadas disponibles para el servicio/ cantidad de piezas no aptas para el servicio \*100%.

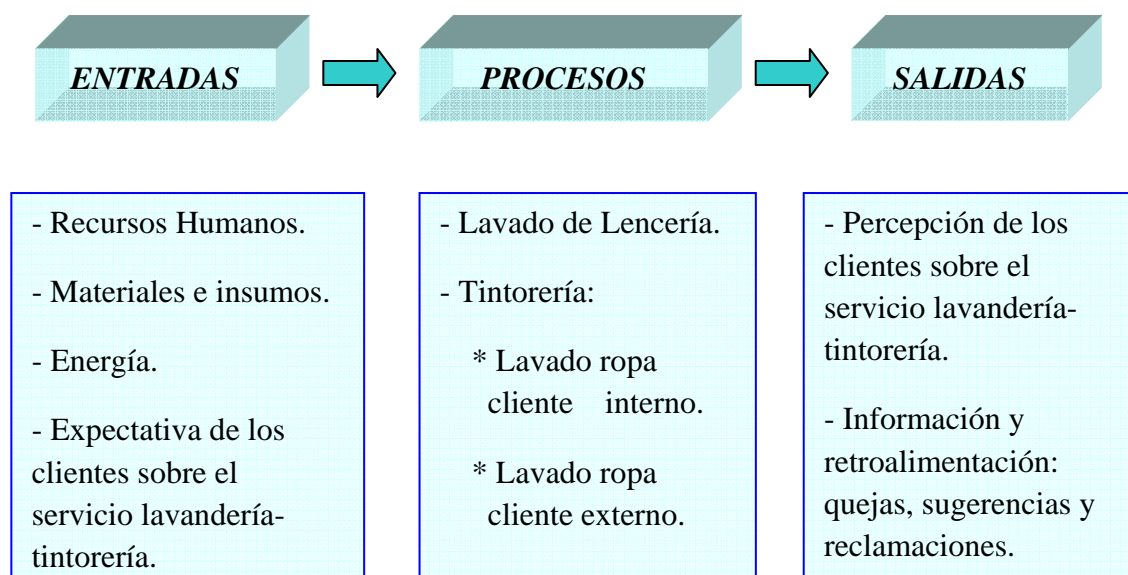
- ***Indicadores cualitativos:***

- **Atributos para evaluar la calidad del lavado:** limpieza, blanqueo, olor.

La evaluación de estos atributos se puede realizar a través de los métodos de asignación por puntos, siguiendo el criterio de expertos, listas de chequeo, entre otros.

### 1.3 Aplicación del procedimiento para el enfoque en proceso en el área Lavandería- Tintorería

En la figura 1 se representa el proceso general en el área Lavandería.



**Figura 1. Proceso General de la Lavandería.**

A continuación se muestra la aplicación del procedimiento propuesto solamente para el proceso Lavado de Lencería ya que es el de mayor frecuencia de ocurrencia durante el periodo de la investigación y el que mayor influencia tiene en los costos del departamento y una mayor incidencia en la determinación del nivel de servicio a los clientes.

#### **Proceso Lavado de Lencería**

- **Propósito:** Garantizar el servicio de lavado de lencería del hotel.
- **Responsable:** Jefe de Lavandería.
- **Clientes y requisitos:**

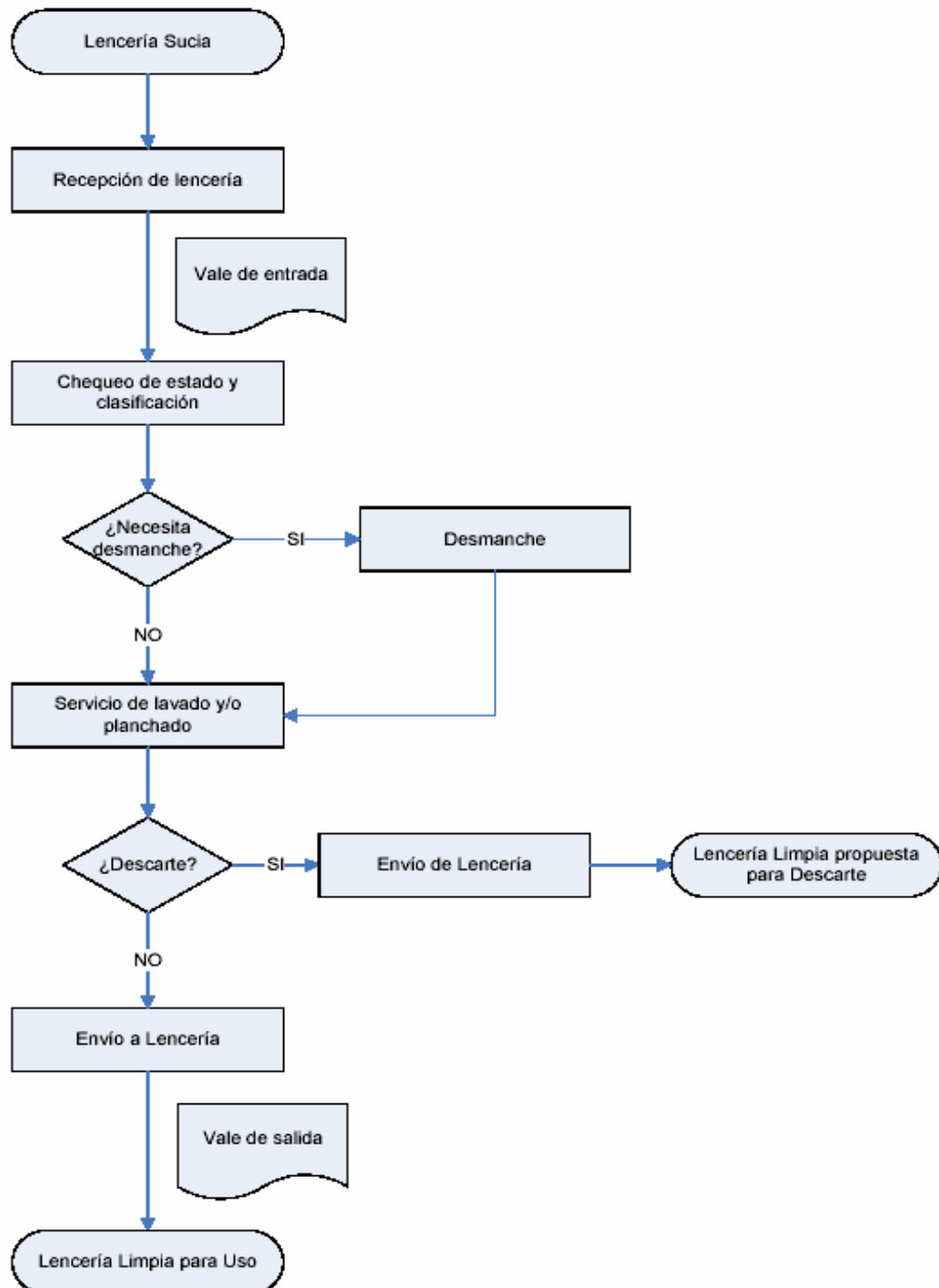
Clientes	Requisitos
Áreas del hotel	-Disponer de lencerías limpias
Área lavandería	-Garantizar la limpieza de la lencería del hotel.

- **Entradas:** Lencería sucia.
- **Salida:** Lencería limpia.
- **Recursos:** - Humanos: Camarera, Valet o ropero y lencero.

- Materiales: Productos de Lavandería (Tetrasurf, Tetrasol, Tetracid, Tetraclor, Acariz, Lenceclor, Polar, Prelax, Noxid y Magnum).
- Tecnología: Lavadora automática de 55Kg y de 57Kg.

✦ **Diagrama de flujo del proceso:**

En la figura. 2 se muestra el diagrama de flujo del proceso Lavado de Lencería.



**Figura 2. Diagrama de Flujo del Proceso Lavado de Lencería**

## ❖ **Procedimientos:**

Este proceso solo es válido para aquellos hoteles donde existe lavandería. Los proveedores externos que realicen este servicio a los hoteles deben cumplir con los procedimientos que garanticen el correcto lavado y clasificación de la ropa.

### 1. Recepción de la lencería.

1.1 Se recibe la lencería sucia, procedente de los diferentes departamentos del hotel. Durante la recepción siempre debe chequearse físicamente, realizando un conteo minucioso de las cantidades por cada tipología de lencería, emitiéndose un vale de entrada o recepción de lencería, firmado por las dos partes: quien entrega y quien recibe.

### 2. Chequeo de estado y clasificación de la lencería.

2.1 Se clasifica la lencería recibida según las siguientes categorías:

**Sucia:** Ropa de moderada suciedad.

**Muy Sucia:** Ropa de excesiva suciedad.

**Manchada:** Ropa con manchas envejecidas.

### 3. Desmanche.

La lencería clasificada como manchada se somete a un tratamiento especial siguiendo los pasos que se recomiendan por el proveedor para el uso del producto según el tipo de mancha constituyendo este un subproceso del proceso de lavado de lencería.

### 4. Servicio de lavado y/o planchado.

4.1 Se realiza el lavado según los principios básicos siguientes:

- Lavar antes de poner en uso toda la lencería nueva para quitar el apresto.
- Solicitar al proveedor las recomendaciones de lavado para cada tipo de ropa.
- Respetar las recomendaciones dadas por el proveedor para desarrollar los procesos de lavado secado planchado.
- No mezclar la ropa blanca con la de color en los procesos de lavado.

- Lavar siempre antes por separado la ropa de color nueva durante 3 o 4 veces para que el exceso de tintura salga y después no se produzcan migraciones entre colores.
- No usar blanqueadores ópticos para lavar la ropa a color.
- Garantizar la aplicación correcta de los distintos programas establecidos para los tipos de ropa.
- Garantizar la realización correcta de los programas de desmanche establecidos, debiendo dejarse remojada la ropa de mayor afectación si es necesario.
- Utilizar siempre la máxima capacidad de los equipos, evitando que éstos funcionen a media capacidad.
- No dejar más tiempo en el proceso de secado a las toallas que el necesario y programado.
- Cuidar la temperatura del mangle para cada tipo de ropa.

#### 4.2 Planchado de ropa lisa en el mangle.

### 5. Clasificación de Descarte.

5.1 La ropa que presenta roturas, deterioro avanzado o manchas se debe apartar por tipología para ser entregada como lencería limpia propuesta para Descarte.

### 6. Envío Lencería.

6.1 Se realiza el envío de toda la lencería limpia (propuesta para descarte y para uso) al área de ropería, emitiendo los correspondientes vales de salida.

#### ➤ **Controles del proceso:**

Como parte del control del proceso lavado de lencería, se evalúan los siguientes indicadores cuantitativos, cuyos datos se tomaron del estado de resultados de la lavandería y del modelo de totales de ropa lavada por piezas y el modelo sucio contra limpio y desmanche correspondientes al primer trimestre del 2008 y al primer trimestre del 2009.

En la Tabla 1 se muestra un resumen del comportamiento de los indicadores analizados antes y después de ser aplicado el procedimiento propuesto para el enfoque en procesos en la lavandería.



**Tabla 1. Resumen del comportamiento de los indicadores analizados.**

<i>Indicadores</i>	<i>UM</i>	<i>Antes del enfoque en procesos</i>	<i>Después del enfoque en procesos</i>	<i>Variación</i>
Productividad	Kg./trabajador.	7 692.33	9 213.21	1 520.88
Consumo por Kg. de ropa lavada	peso/Kg	0.10	0.08	0.02
Eficiencia del lavado	%	47	53.2	6.2

Fuente: Elaboración propia.

Según la información que refiere la Tabla 1 después de la aplicación del enfoque en procesos, la productividad se incrementa en 1 520.88 Kg./trabajador y la eficiencia del lavado en un 6.2 %, mientras que el consumo por kg. de ropa lavada disminuye en 0.02 centavos/kg. Esta situación fue considerada como de muy satisfactoria para la organización y evidencia una mejoría en el comportamiento de los indicadores analizados.

- **Indicadores cualitativos**

Con el fin de determinar la valoración que dan los clientes al proceso se aplicaron encuestas a clientes internos y a externos, que evaluaron un conjunto de atributos de calidad siguiendo una escala Likert según el siguiente formato:

<b>EVALUACION</b>	<b>Muy Débil</b>	<b>Débil</b>	<b>Media</b>	<b>Buena</b>	<b>Muy Buena</b>
<b>PUNTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

La muestra de 74 clientes fue seleccionada por un Muestreo Aleatorio Simple. Para el procesamiento de los datos se empleó el software SPSS 12.0 en su opción Analizar – Estadísticos descriptivos – Frecuencia. Los resultados se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2. Resultados de las encuestas a clientes internos**

Atributos	Valoración
Limpieza	4.61
Blanqueo	4.55
Olor	4.61
Tiempo de entrega	4.54
Calidad del planchado	4.65
Calidad del desmanche	4.70

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado este análisis se puede afirmar que el proceso posee una alta valoración por parte del cliente.

#### **1.4 Matriz de Falla - Proceso.**

Una vez analizado el proceso y confeccionado el diagrama de flujo se detectarán las posibles fallas y se procederá a la construcción de la Matriz de Falla - Proceso con el objetivo de facilitar la proposición de mejoras de los mismos. Todo esto mediante el impacto que tiene cada falla identificada ante el proceso en cuestión. Para este análisis se empleó una escala donde:

- El valor 1 representa una baja intensidad.
- El valor 2 representa una media intensidad.
- El valor 3 representa una alta intensidad.

En la Tabla 3 se muestra la aplicación de la Matriz de Falla – Proceso.

**Tabla 3 Matriz de Falla – Proceso**

<i>Fallas</i>	<i>Proceso Lavado de lencería</i>
1. Conteo, clasificación y registro incorrecto de la ropa recepcionada.	2
2. Alargamiento del tiempo de entrega de la ropa limpia al cuarto de lencería.	1
3. Dosificación incorrecta del producto.	-
4. Disponibilidad inadecuada en cantidad y calidad del producto.	3
5. Alto costo del lavado.	3
<b><i>SUMA DE PUNTOS</i></b>	<b>9</b>

Fuente: Elaboración propia.

Según la Tabla 3 los resultados arrojados por la matriz de fallas identificadas contra procesos relacionados demuestra que las fallas de mayor incidencia son: la disponibilidad inadecuada en cantidad y calidad del producto y el alto costo del lavado.

De modo general se formulan las siguientes propuestas de mejoras:

1. Adoptar la política de inventario Min- Máx. para los diferentes productos.
2. Proyectar la demanda en correspondencia con los niveles de ocupación y los métodos científicamente argumentados tanto para demanda dependiente como independiente.
3. Reducir el costo del lavado a partir de la reducción del costo de adquisición de los productos que intervienen en el proceso.

## **CONCLUSIONES**

1. La investigación ha contribuido a emitir propuestas de mejoras, así como perfeccionar el proceso de toma de decisiones con un enfoque de calidad.
2. La aplicación del procedimiento propuesto contribuyó a la implementación del enfoque en procesos en el departamento Regiduría de Pisos.
3. La evaluación del impacto de la implementación del enfoque en proceso reveló resultados satisfactorios según los indicadores de control calculados.
4. La matriz falla-proceso evidenció las fallas de mayor intensidad que afectan el proceso de lavado de lencería y facilitó la formulación de propuestas de mejora.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Asociación Española de Normalización y Certificación AEONOR. Directrices para facilitar la aplicación de la Norma UNE – EN ISO 9001: 2000.
2. Fernández, Alonso, "Calidad en las empresas de servicios". Centro para la calidad en Asturias.
3. Fernández, Guillermo, "Mejora y gestión de procesos" Formato PDF, 2000.
4. Galloway, Dianne, "Mejora continua de procesos". Ediciones Gestión 2000, 2002.
5. Jurán, J. M. y Gryna Frank M, "Manual de Control de la calidad". Cuarta Edición. Vol II .Mc. Graw Hill. 1993.
6. Lehtinen, J, "Compañía de servicios orientados al cliente" Espoo, Finlandia, 1983.
7. López Collado, Asunción, "La gobernanta". Manual de Hostelería. Editorial para Ninfas S.A. Magallanes Madrid 1993.
8. Trischler, William E. "Mejora del valor añadido en los procesos: Ahorrando tiempo, dinero y eliminando despilfarros". Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1998.
9. Zaratiegui, J. R. "La Gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa". Artículo Economía Industrial, número 330, 1999.