

TLATEMOANI
Revista Académica de Investigación
Editada por Eumed.net
No. 32 – Diciembre 2019.
España
ISSN: 19899300
revista.tlatemoani@uaslp.mx

Fecha de recepción: 18 de septiembre de 2019.
Fecha de aceptación: 07 de diciembre de 2019.

CICLO DE SERVICIOS Y MAPA DE PROCESO ADAPTADOS A LA INDUSTRIA HOTELERA

AUTORA:

Ma. Macarena Suárez Blanco
Uruguay.
estudiopiriapolis@gmail.com

RESUMEN

Este artículo se propone adaptar el ciclo de servicio al rubro de hotelería, pudiendo armar mapas de procesos y estratégicos modelos para estos servicios, pudiendo dar cuenta de la relevancia de las etapas que se genera contacto con el cliente. Para tener un mayor control y disminuir desvíos será necesario tener en cuenta las diferentes fases del ciclo de servicio, los diferentes procesos que interactúan con el mismo. El cliente cada vez más informado y exigente necesita que se le brinde un servicio que sea coherente a sus necesidades y que sobrepase sus expectativas. Por lo que necesariamente el establecimiento hotelero como cualquier entidad turística debe conocer cómo se comportan las diferentes etapas que se requieren para poder prestarlo de la mejor manera. En conclusión, apostar a conocer los ciclos de servicios de cada empresa, como los mapas de procesos y mapas estratégicos

poniendo en marcha acciones para conocer cómo se comportan las diferentes etapas y poder gestionarlas es apostar a mejorar la función del contador público como parte crucial dentro de cualquier entidad.

ABSTRACT

CYCLE OF SERVICES AND PROCESS MAP ADAPTED TO THE HOTEL INDUSTRY.

This article proposes to adapt the service cycle to the hospitality sector, being able to assemble process maps and strategic models for these services, being able to account for the relevance of the stages that contact with the client is generated. To have greater control and reduce deviations, it will be necessary to take into account the different phases of the service cycle, the different processes that interact with it. The increasingly informed and demanding customer needs to be provided with a service that is consistent with their needs and exceeds their expectations. Therefore necessarily the hotel establishment as any tourist entity must know how to behave the different stages that are required to be able to provide it in the best way. In conclusion, betting on knowing the service cycles of each company, such as process maps and strategic maps, launching actions to know how the different stages behave and being able to manage them is to bet on improving the role of the public accountant as a crucial part within of any entity.

PALABRAS CLAVES: Servucción, ciclo de servicio, mapa de procesos, mapa estratégico.

KEYWORDS: Servucción, service cycle, process map, strategic map.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Muchas empresas turísticas en el departamento de Maldonado (país Uruguay), desconocen la relevancia que presenta la correcta gestión de las actividades, para la reputación frente a los clientes. Lo que conlleva a la prestación de un servicio de

baja calidad y malas recomendaciones. Por lo que, es vital que estas conozcan el ciclo de servicio y mapa de procesos para poder tomar decisiones de mejor manera.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será de corte no experimental, transaccional, de tipo descriptivo.

Las variables son:

- La importancia de controlar las decisiones y actividades de la empresa a priori de la prestación de servicio.
- La agregación de valor que genera para los potenciales clientes.
- La mejora en la rentabilidad de los establecimientos hoteleros.

INTRODUCCIÓN

La importancia del turismo empezó a cobrar fuerza luego de las dos Guerras Mundiales entre los años 1919 y 1938 cuando los economistas empezaron a contemplarlo como actividad relevante para el desarrollo de los países.

A partir de ese momento se ha convertido en uno de los sectores más dinamizadores de la economía, y a la vez un factor vitalmente relevante para el crecimiento socio-económico de los países. Siendo una actividad fundamental proveedora de divisas. (Jiménez, S., & Prats, L., 2006 pp. 154-155).

La Organización Mundial de Turismo (OMT) define al turismo como aquellas actividades y procedimientos que las personas realizan para hacer viajes a lugares que difieren de los que ellos viven, por menor tiempo de un año.

Al no haber una única definición de turismo, algunos autores lo definen de forma similar a los pronunciados de la ley y OMT, pero excluyen de la categoría de turismo, aquellos viajes que se realizan con nociones económicas.

El turismo se define como un desplazamiento voluntario, de carácter temporal, los cuales son ajenas al lucro. (Arrillaga, José Ignacio citado por López J. L., 1994).

Se puede definir como aquellos desplazamientos que realizan las personas por fuera de su residencia, siendo que no están motivados por un aspecto económico. (Kurt Krafp y Walter Hunziker citado por López, J. L., 1994).

La relevancia del turismo también podemos visualizarla en la Declaración Universal de los Derechos Humanos ya que en su Artículo 24 destaca que: “Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas.”

La relevancia del turismo como actividad turística radica en que el eje del mismo es el turista, o sea la persona que se mueve de su lugar de residencia. En esta nueva concepción más moderna viajar por placer está asociado al bienestar social, no sólo han surgido más cantidad de hoteles, restaurantes y diversos servicios para el turista, sino que a la vez se han acrecentado los destinos y la calidad de los mismos. Por ende, se encuentra en todo concepto una mayor y más aguerida competencia entre las diferentes propuestas de los diferentes destinos que hay en el mundo.

Un servicio se puede definir como “cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir ligada, o no a productos físicos.” (Kotler y Keller, 2012, 354) Por lo tanto, se puede decir que es un acto, beneficio o función que una parte puede ofrecer a otra, por medio de la aplicación de una serie de acciones humanas, mecánicas, u objetos que se refieren a ese hecho en cuestión, se sustentan en forma de un desempeño o esfuerzo. Dentro del mismo servicio se pueden presentar diferencias y variantes debido a que mayormente son prestados por personas, y el comportamiento humano es muy difícil que sea igual en dos casos. Muchas veces se ve fuertemente incidido por la situación, personas, momento, lugar, etc. A la vez los mismos son perecederos ya que al finalizarlos se agotan. *Kotler y Keller, 2012, 354-356).*

Es un intangible ya que no presenta sustancia física, el mismo se puede vincular o no a un producto. A pesar que muchas veces no se materializa en ningún aspecto

tangible, sí es una transacción que tiene como pilar fundamental satisfacer los deseos de los clientes. Razón principal por la cual requieren una participación e interacción activa y directa con este. Al no poder verlo, tocarlo, olerlo, o degustarlo, el usuario no puede saber cómo va a ser hasta que el mismo se brinda y él lo recibe. (Muñoz, recurso electrónico, 2016).

CICLO DE OPERACIÓN

Por todos estos cambios en el turismo surgen oportunidades dentro del turismo cultural, rural y de naturaleza, favoreciendo el desarrollo de las localidades, exportando una nueva manera de comercializar el turismo, interesada en la visita de espacios naturalmente protegidos y en conocer la flora y la fauna de los países visitados. A causa de la sensibilización de los potenciales consumidores y clientes frente al turismo sostenible, las empresas deberán planificar la mejor manera de gestionar sus propuestas de valor para que sean socialmente responsables. (Crick, 1989 pp. 316).

Las empresas en la era de información necesita contener procesos que sean integrados y a la vez que crucen las funciones que son tradicionales. Esto se realiza mediante la combinación de beneficios como lo son la especialización de la pericia funcional con la rapidez, eficiencia, efectividad y la calidad de los diferentes procesos que están integrados. (Amat, 2012). Las soluciones que demandan los clientes han de ser más individualizados, por ende, la empresa debe lograr ofrecer servicios que estén hechos a la medida de la demanda para los diferentes segmentos de clientes que tienen, no teniendo que pagar una penalización extra sobre los costos de aquellas operaciones que tienen volumen bajo, y a la vez son sumamente diversificados. (Kotler y Keller, 2009).

El **ciclo de operación**¹ es el planeamiento básico y operacional fundamental para cualquier empresa ya que con ella se va a conocer el cliente y tener un acercamiento hacia el mismo, delimitando los procesos claves que debe presenciar el establecimiento, como también aquellos de apoyo que son fundamentales para la consecución de objetivos. El ciclo de vida de los servicios es cada vez más corto, una ventaja competitiva no se garantiza para la siguiente plataforma tecnológica.

Etapas 1: Reserva

En el caso de un establecimiento hotelero este ciclo comienza desde la reserva, no obstante, el trato hacia el cliente puede comenzar desde antes de realizarla por meros contactos y asesoramientos que se realizan, cuando este decide alquilar un establecimiento, y el encargado de la recepción de consultas explica los beneficios, como también los precios que presenta, y diferentes servicios que se deberán brindar durante toda la estadía los cuales pueden estar incluido en el precio como no. La pronta respuesta es un factor crucial en este primer contacto.

A pesar que no es un contacto formal y hay muchas sugerencias que no llegan a destino, es un factor clave y decisivo que se debe cuidar con el mayor esmero y aval, se dice que consta de 4 partes ya que esta primera se ve incluida con la reserva, luego llegará el cliente, posteriormente la ocupación y finalmente la salida.

Hay que destacar que durante este proceso hay 4 oportunidades para fallar -las cuales se deben cuidar de forma muy especial-La reserva del cliente se puede hacer directamente por este medio, por agencias de viajes, paquetes contratados por convenios, por páginas web de reservas on-line, etc. El departamento de reservas tiene una relevancia primordial ya que el personal de esta área puede llegar a tener comunicación con un 80% de los clientes de la empresa. Es fundamental esta

¹ Esquema del ciclo de operación para hotelería, adaptado del autor: Roberto Miranda y Roberto de Ávila Miranda.

primera instancia ya que al entrar con buen pie el primer contacto con el cliente, será fundamental a la hora de evaluar el lugar o arrendar el mismo. Se debe tomar en cuenta la técnica conocida bajo la sigla AIDA -obtener la atención del cliente, tomar medidas para mantener el interés del mismo, provocar deseo de visitar determinado establecimiento y finalmente conseguir la acción de que alquile el mismo describiendo los diferentes atributos que va a presentar el servicio y los beneficios que va a obtener de determinada elección.

No sólo hay que ver los atributos que son propios del producto o servicio que se ofrece, sino que también se debe ver los beneficios que se van a ofrecer al cliente ya que esto delatará una orientación al mercado y satisfacción de necesidades.

El establecimiento deberá tener un listado con las entradas de los clientes, e ir armando las diferentes habitaciones con los requerimientos que presenta el mismo -dando un fuerte énfasis- a las necesidades planteadas.

Etapas 2: Llegada

El momento de la llegada es el primer contacto que tiene el cliente con las instalaciones y por medio del cual el establecimiento deberá brindarle todas aquellas respuestas demandadas por él, y asesoramientos propios de la estadía de forma personalizada. Hay que demostrarle al cliente que el hotel lo estaba esperando y que es fundamental su llegada. Esta primera interacción se puede definir como “momento de la verdad”. Son todos los aspectos que se visualizan en el primer encuentro que ayudan al cliente para formarse una primera imagen de la empresa, y va a ser negativa o positiva dependiendo de la forma en que se gestionó el encuentro. Hay que darle una atención especial a este momento porque es un factor clave para la experiencia posterior del cliente, generalmente este relacionamiento se concentra en la recepción del hotel.

Etapas 3: Ocupación

La tercera fase del ciclo que hay dentro de este proceso es la ocupación del huésped de la habitación que le fue designada, donde deberán cargar el equipaje y presentarle la misma. Incluso se pueden deslumbrar donde se ubican el resto de las instalaciones de las cuales va a poder hacer uso.

Sin embargo, la relevancia que presenta esta fase es que es la más larga de todo el proceso -ya que va a abarcar casi toda la estadía-. Por lo que es la más factible a que ocurran fallas. Es importante que en todo momento el hotel cuente con personal dispuesto a escuchar e intentar buscar una solución a los planteamientos. Como también puede ser relevante para los consumidores conocer a los altos directivos que muestran cercanía y empatía con ellos.

Etapas 4: Salida

Finalmente, en la última fase es cuando el cliente se va a retirar del establecimiento, y se va a hacer el check-out. El mismo pasa de ser hospedado a no hospedado. En esta etapa puede plantear algún problema que haya tenido o es donde se pueden formular sugerencias por medio de una encuesta de satisfacción, incluso se puede dar al consumidor un souvenir donde esté explícito el número de teléfono o mail de contacto del establecimiento para que le quede como recordatorio de cada momento

o brindarle una tarjeta de fidelidad donde puede obtener beneficios extras para futuras estadías dentro de la cadena o establecimiento.



No. de imagen 1: Ciclo del servicio

MAPA DE PROCESOS

A partir de la descomposición del ciclo de servicio de alojamiento dentro del hotel es más simple establecer estándares y poder marcar normas e indicadores para poder gestionar los mismos. Ilustrando al personal de contacto cómo se debe comportar a la hora de recibir a los clientes, o darles una idea a los ejecutivos de cómo está funcionando el establecimiento. Cuando se habla de asignación de procesos y medición posterior no sirve la improvisación. Al “inventarlos” no van a responder realmente a las expectativas que pueden presentar los diferentes clientes, y no van a llegar a buen puerto. (Kaplan y Norton, 2004).

Con toda esta información, se puede realizar un mapeo de procesos y gracias a ello identificar inconvenientes o alguna ineficiencia antes de que el mismo se destine al cliente o que éste visualice la falla. Es una previsión ideal ya que permite detectar

las oportunidades y amenazas y con ello se le puede dar una respuesta, actuando de mejor forma, o yendo directamente a la raíz de los inconvenientes.

La información propia del cliente es vital para conocer sus patrones de consumo, como los gustos que posee para darle una satisfacción íntegra. También puede ser para que se asignen las habitaciones de una forma más eficiente. Por ejemplo, en el caso de habitaciones para lisiados estas deben tener una gran accesibilidad para los mismos, y la empresa debe conocer de antemano a quién destinarla, generalmente esta información la suministra el propio pasajero antes de contratar el servicio. Pero la gestión de la empresa debe ser de tal manera que se le asigne al momento que llega al establecimiento, porque si el huésped carece de movilidad se dificulta mucho la estadía y por ende la satisfacción posterior. (Kotler et. al, 2011).

Por otro lado, los hoteles no tienen mucha cantidad de estas habitaciones, a veces una, dos o a lo sumo 3, la cantidad varía dependiendo del tamaño y las instalaciones, por lo que tener una fuerte gestión de las mismas, y saber de antemano cuáles son los usuarios que la requieren va a ser un factor sumamente relevante para brindarle un servicio de calidad a estos huéspedes.

Se le debe aplicar un control permanentemente así se pueden visualizar si existen desviaciones y en caso de que se incurra en ellas afrontarlas de la mejor manera, tomando medidas a tiempo y oportunas. Por otro lado, al comparar la información que se obtiene con los hechos reales que ocurrieron se va a producir un feedback. (Amat y Campas, 2011) Evaluando esta retroalimentación se pueden tomar medidas correctivas que sirvan para que el sistema de información funcione más efectivamente, y se logre información de mayor calidad en los siguientes períodos.

Para que la entidad pueda crear valor para los clientes y posteriormente construir relaciones duraderas para con ellos, debe obtener información de calidad y clara sobre lo que los mismos desean y quieren. Pero, aunque es suena muy sencillo no lo es, al día de hoy hay una hipercompetencia.

Muchas veces no hay disponibilidad de los datos en el momento preciso. Se necesita una mejor información, no un mayor caudal solamente. Tener demasiada información puede ser tan pernicioso como tener poca información. Ya que puede sobrepasar a los directivos. Con estos sistemas de información se crea más valor para con los clientes. La empresa debe evaluar el costo-beneficio de obtener más información. Lo que puede ocurrir también que obtener un ítem de información preciso y específico puede ser sumamente complejo. (Barcos, 2009).

Por lo que hay que pensar en un equilibrio entre lo que les gustaría conocer, lo que realmente debe dar, y la posibilidad de conseguir determinada información.

Dentro del sector turístico es fundamental tener información ya sea para captarla como para utilizarla. Es imprescindible para mejorar la experiencia y el servicio, brindando un valor agregado al cliente, asimismo es útil para crear promociones o programas de publicidad y fidelidad para los clientes, desarrollar nuevos productos o servicios o bien mejorar los que tienen en su existencia. (Kotler et. Al., 2011).

CONFECCIÓN DEL SERVICIO

Cuando se realiza el viaje no solamente se evalúa el viaje de avión, o el hospedaje, sino que la evaluación va a comprender la suma de toda la estadía desde los diferentes lugares para pasar el día, los sitios históricos o culturales para recorrer, etcétera.

Producto esperado:

Son los bienes y servicios que sí o sí deben estar presente para que el cliente utilice el producto central. Se deben planificar las habitaciones, tener una idea básica de los elementos que deben contener de acuerdo al precio pagado y a las expectativas generadas. Por ejemplo, un hotel de negocios debe tener una buena conectividad de Wi-Fi, ya que es parte de la propuesta que ofrecen, quizás en un hotel de Cuba no se espera que la conectividad de Wi-Fi sea de gran velocidad, pero en uno que

se dedica a atender turistas por trabajo es un requisito que debe estar presente sí o sí.

Productos de apoyo:

Depende del nivel del producto esperado, si este no existe o es muy bajo el de apoyo no va a ser necesario. Por ejemplo, una estadía en un hostel de “Low-cost”, se espera simplemente pernoctar. Son los beneficios adicionales que le van a agregar valor al producto central y gracias a ellos van a conseguir una diferenciación con la competencia. Por ejemplo, el mobiliario y la sala de estar que requiere el hotel para negocios deben ser cómodas ese va a ser el servicio esperado, pero para un producto de apoyo se puede adicionar una taza de café sin costo que haga más placentera la reunión o conferencia. Depende muchas veces del cliente, ya que no hay una línea que los divida, probablemente para un cliente determinado producto sea de apoyo, pero para otro va a ser parte del producto esperado. Ayuda a mejorar el nivel que presenta el producto central, también depende de la época y el tipo de establecimiento.

Un claro ejemplo son las ammenities en un hotel, al día de hoy son un requisito básico, no obstante, hace unas décadas era un diferencial. Todo va a depender de la categoría del hotel y del precio de la estadía, no va a ofrecer los mismos productos un hotel de lujo, que uno de gama media-baja. Muchas veces estos últimos desean agregar diferentes servicios, pero en la encrucijada que se encuentran es que deben brindarlos de una forma profesional, ya que si no es así puede llegar a ser perjudicial para la imagen corporativa del establecimiento. Por ejemplo, un servicio de apoyo puede ser en un hotel que aspira a recibir tripulaciones de aviones esperarlos con café caliente cuando llegan o se van a la madrugada, pero si el café al llegar este frío más que una experiencia favorable va a ser negativa.

En cualquiera de estos casos se debe evaluar su costo-beneficio, y planificarlo correctamente para que se pueda implementar de una forma eficaz y lograr así que

los mismos tengan un efecto positivo. Para ello deberán igualar o aumentar las expectativas que tiene el consumidor cuando contrata determinado servicio, lo cual es bastante difícil de conocer, debido a que muchas veces el cliente se genera una imagen propia del establecimiento, que no es realmente la que el hotel desea ofrecer, o bien que va más allá de lo que puede brindar y ahí se pueden generar potenciales conflictos de intereses.

Producto aumentado o potencial:

Este complementa al producto esencial, es el entorno con la ambientación, accesibilidad, interacción con el cliente, amabilidad, sinergia, los demás clientes con los cuales interactúa durante la estadía. Son diferentes elementos y niveles de productos para ofrecer el grado del producto aumentado. El producto central es la razón de ser de la empresa, éste debe estar sí o sí. Mientras que el de apoyo va a colaborar a brindar ese producto y posicionarlo dentro del mercado, logrando obtener un diferencial. Es el cómo se da el servicio, la manera que el consumidor se va a llevar el servicio.

El servicio aumentado va a combinar el servicio que se brinda con la forma en que se entrega. Por eso es sumamente relevante ya que requiere la coparticipación del cliente con él. Ya que el cliente debe ser capaz de interactuar con el servicio turístico porque es parte del mismo. Un ejemplo de ello, es que los huéspedes después de realizar el check-in deberían ser acompañados por el personal del hotel hasta la habitación que les fue asignada, a la vez que el mismo deberá mostrarle las instalaciones, explicarle los servicios que tiene el establecimiento cuales están incluidos dentro del precio pagado y en cuales debe pagar una sobre-tasa. Se espera que el trabajador actúe de forma empática para escuchar sus necesidades y poder despejar las dudas que puede presentar el cliente o los requerimientos.

El producto aumentado va a ser la suma de todo ello, es decir, que toma en cuenta los diferentes elementos que deben participar en el sistema de prestación del servicio.

La accesibilidad es un factor fundamental para el servicio o para el producto, si no es de fácil acceso no es útil, no sirve y no genera valor.

Hay diferentes barreras que entran en juego a la hora de la accesibilidad una de ellas es la falta de formación del personal, y la otra es el horario de apertura. Por ejemplo: una sala de desayuno que abre 8 a.m. no coopera con un huésped que debe tomar un avión 6 a.m. Lo mismo que un gimnasio que abre a las 10 a.m., no es de utilidad para un ejecutivo que se hospeda a causa de un viaje de negocios y tiene una reunión a esa hora y desea ir al gimnasio antes de desayunar.

Los servicios y productos deben estar accesibles cuando el cliente quiera usarlos. Lógicamente dentro de cierta coherencia y de acuerdo a las necesidades que conlleve el mismo y el beneficio que se pueda lograr. Por ejemplo, si un huésped quiere desayunar a las 3 de la mañana, el desayunador debería abrir todos los días en ese horario, sin embargo, quizás es el único que tiene ese deseo, por eso, hay que analizar el costo-beneficio de cada alternativa y propuesta.

Por otro lado, debe haber una comunicación formal hacia el cliente de los servicios adicionales que brindar el establecimiento hotelero, por eso es tan determinante el momento de la verdad, ya que si el cliente no se entera de lo que es el servicio este no va ni a agregar valor, ni a disminuirlo, ya que no son consciente de los servicios que presta el hotel. Lo mismo puede ocurrir en un pueblo cercano que haya un centro de compras y que el huésped no se entere de este.

Hay que tomar en cuenta que no se puede olvidar cuál es el negocio y los objetivos estratégicos, sabiendo cuáles son los requisitos funcionales que se necesitan para prestar el servicio. Son acciones que la suscitan los directores y encargados del hotel asignando recursos para adquirir o desarrollar nuevos intangibles como

también incrementar el valor de los que existen. En muchos casos no se puede identificar los costes que estas actividades conllevan o no se puede medir adecuadamente porque es concomitante a la realización de los procesos, por lo que esta asignación de recursos no siempre va a ser medida en unidades monetarias. De todas maneras, pueden generar nuevos recursos intangibles o aumentar el valor de los que posee a través de por ejemplo de mejoras cualitativas o de interrelación entre ellos.

Las organizaciones están creadas por personas con la premisa de alcanzar fines que sean tanto individuales como colectivos. (Horngren et. al., 2007).

Al día de hoy no se puede visualizar una empresa que no posee un mapa de procesos y estándares bien definidos ya que va a terminar siendo rehén de los cambios imperantes del mercado y va a tomar acciones a posteriori después de obtener los resultados, sin poder hacer cambios a tiempo y analizar los desvíos antes que produzcan inconvenientes de gran magnitud.

Este control debería servir para poder diseñar el futuro y así poder crear las condiciones necesarias para que sea un hecho, y que acompasa los lineamientos de la entidad y los objetivos planteados por la alta gerencia.

Por ejemplo, en un hotel que se corta la luz, un plan a corto plazo sería encender unos aparatos de luz de emergencia en ese momento, pero en caso que sea recurrente la imagen corporativa del hotel se va a ver mermada y va a ocasionar una serie de problemas sobre todo en la experiencia del cliente. Si, se conoce de antemano o se visualiza esa falencia se pueden implementar un equipo electrógeno donde se va a ver el problema desde la raíz del mismo, solucionado sus consecuencias a priori y no a posteriori. Y en muchos casos se puede ver como una ventaja competitiva para el hotel.

Primeramente, el mapa de procesos que se va a componer del “blueprint” del servicio hotelero. Definido como la serie de pasos que se deben seguir para poder prestar el servicio, y los procesos accesorios que se requieren para el mismo.

Se va a visualizar de forma integral y con ello se va a lograr una comprensión total del proceso de prestación del servicio, y ver las interrelaciones que ocurren en él.

Se puede observar que el mapa de procesos se divide en dos procesos: críticos y de apoyo. Los críticos son aquellos en los cuales va a participar activamente el cliente, es decir, que va a ser la zona visible por los mismos (front office), van a abarcar todos los elementos del ciclo del servicio que se describieron con antelación y los factores que van a condicionar su correcta ejecución. Como puede ser a la hora de realizar una reserva tener una gestión del stock actualizada e integral. Para no sobre-alquilar habitaciones, o perder de alquilar una estancia por no hacer un descuento, al no conocer la capacidad ociosa del establecimiento. Mientras, que se encuentran todos los procesos de apoyo conformado por los departamentos que no son visibles directamente por el cliente, conocidos como “back office” (detrás del mostrador), pero que sin embargo tienen un impacto directo y fehaciente sobre las expectativas que se han generado los consumidores. Por ejemplo, la capacitación del personal de apoyo, cuando el cliente arriba el hotel, el acercamiento del maletero al coche para transportar sus valijas. O el departamento de Marketing cuando se hace una publicidad, o se decide lanzar una tarjeta de fidelidad. (Kaplan y Norton, 1996).

El objetivo de visualizar el mapa de proceso, es poder identificar todos los posibles focos de desviación que puede presentar la empresa, para tomar medidas correctivas en el momento que se requiera, o antes que se produzcan los inconvenientes. Por lo que, se puede seguir desagregando el servicio de forma más operativa, de acuerdo a la línea de visibilidad que presentan las mismas, por lo que su tratamiento puede ser diferenciado. Aquellas que son “invisibles” se pueden estandarizar y programar con mayor éxito que las de contacto.

Con esto se van a poder agrupar las actividades entre sí, permitiéndole a la organización focalizarse en las “áreas de resultados”.

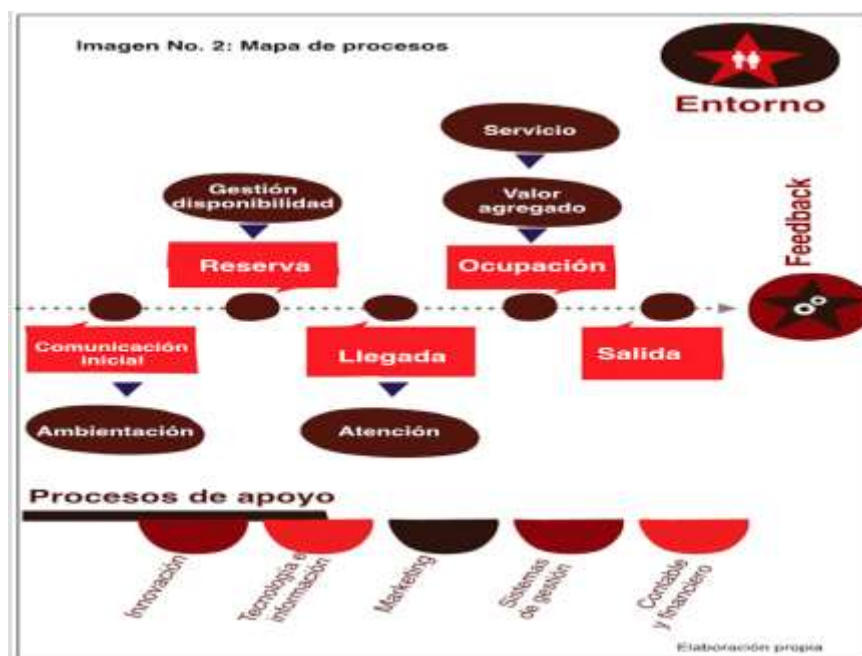


Imagen No. 2: Mapa de procesos representado gráficamente

Ambientación:

El ambiente se aprecia por los sentidos, que dan una descripción de un ambiente en particular, entre un conjunto de entorno. Se percibe el ambiente de acuerdo a los sonidos, el olor, el tacto, y la vista. Los elementos visuales prioritarios con la gama de colores utilizado, el brillo y limpieza que tiene, el tamaño y la forma que adoptan, los auditivos son el volumen que tienen y los tonos que utiliza, los olfativos que requiere un ambiente son el olor y la frescura del aroma que presenta, mientras que, los elementos principales que se aprecian por el tacto son las diferentes texturas, temperatura y suavidad.

El ambiente puede afectar al comportamiento del cliente en 4 formas, una de ellas es que es un medio para llamar la atención, también puede servir para enviar un

mensaje a un cliente potencial, a la vez se busca crear un efecto, y finalmente son recreados para generar una eficiente disposición.

Un hotel en New York no va a ser igual que uno en Varadero, en Nueva York un lugar que se busca la aventura y es una ciudad sumamente cargada, se busca un ambiente no tan cargado, sino acogedor y simple que lleve al huésped a sentir que está en un refugio. Mientras que en Varaderos se va a buscar crear un hotel con un ambiente más cargado, con más luces, más colores para que no parezca una ciudad tan apagada y que sea congruente al lugar que está ubicado que es en frente de la playa.

Hay que tener en cuenta que hay diferentes variables las cuales pueden afectar durante la prestación por ejemplo los niños corriendo y gritando en un pasillo, pueden molestar a un directivo que está trabajando o buscando cierta tranquilidad.

Pero, se puede subsanar teniendo en cuenta los diferentes servicios que presta con señalización apropiada y diferentes carteles que indiquen hacia dónde dirigirse, para poder segmentar a los clientes, y ordenar a los mismos, y que se sientan conforme con la estadía, éstos van a ser productos de apoyo para los clientes.

En este caso se podría incluso brindar habitaciones que se encuentren alejadas o tener una sala con más silencio para poder trabajar con más tranquilidad.

TEMAS ESTRATÉGICOS EN EL MAPA

Primeramente, se deben distinguir los “temas estratégicos” que son aquellos que traen a colación los diferentes objetivos relacionados, de esta manera se va a aclarar cuál va a ser la lógica que va a determinar la estrategia. ¿De qué manera? Se va a subdividir en unidades más pequeñas para poder manejarlas y que las mismas sean comprensibles. La idea es que la empresa conozca cuales son las distintas formas por medio de las cuales va a crear valor, presentando diferentes beneficios. (Kaplan y Norton, 2009).

Edvinsson y Malone (1998) representan gráficamente estos modelos como una casa; encima de la misma se encuentra el enfoque financiero que es lo que vamos a ver representado dentro de los estados financieros. En las paredes de la casa se van a incluir el presente donde van a estar inmersa los procesos de la operativa del negocio, y el relacionamiento que presenta.

Más hacia el centro va a estar representado el Enfoque Humano, que tiene una fuerte incidencia con el resto de los involucrados. Mientras que en el centro se encuentra la destreza para adelantarse al futuro mediante la innovación y capacidad de resiliencia.

Vinculación con el servicio

Los servicios turísticos como otros servicios se van a manifestar por medio de dos posibilidades una es el diseño y la otra es la realización. El diseño se realiza a priori de la llegada al cliente, es decir, que es el diferencial que presenta la empresa, y va a ser el servicio básico que se le va a prestar. Como puede ser la disponibilidad del personal, el acceso a los lugares, la información que presenta y los diferentes procesos. Mientras que el segundo aspecto es la realización, qué es la forma de hacer el trabajo y dependiendo de este aspecto tan relevante va a ser la experiencia y razón que movilice al cliente, es el momento que se ejecuta, y ahí es cuando se va a tener que prestar la mejor atención, solucionar los requerimientos del huésped, la capacidad de soportar los cambios sin mayores inconvenientes, la amabilidad con que se atiende, en síntesis, es la calidad íntegra del servicio. (Fasiolo, 2014).

La capacidad estratégica se visualiza cuando se brinda un servicio que está bien diseñado, es decir cuando se toman en cuenta de una forma correcta las expectativas que presentan los clientes, y se satisfacen sus deseos y necesidades correctamente. (Amat y Campas, 2011).

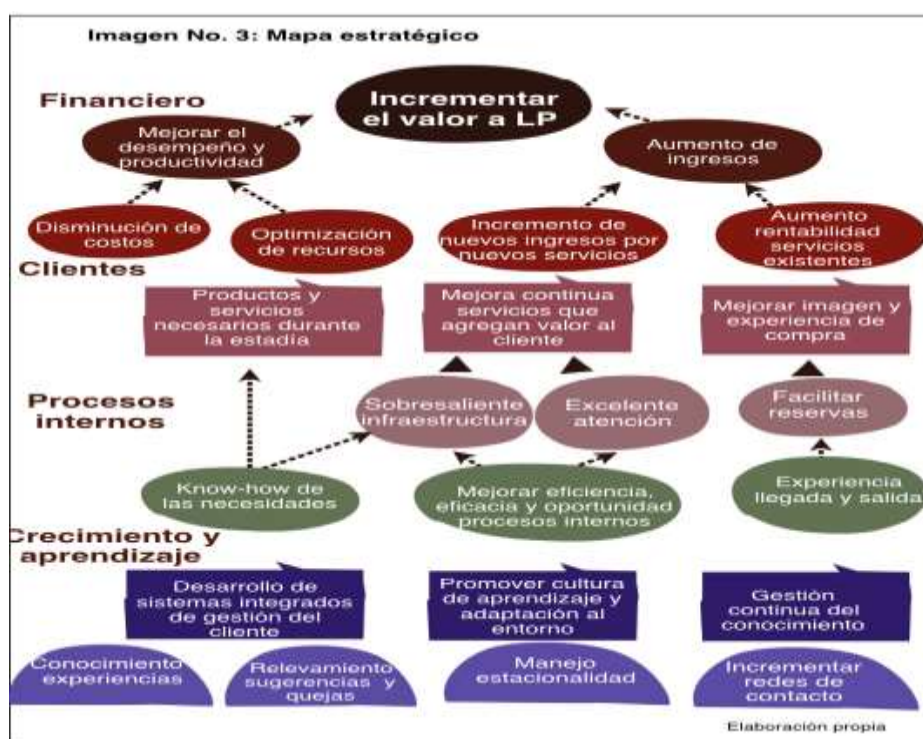
Se busca una mejora en la atención en pro del cliente, para que haya más facilidades para la reserva de habitación, tarifas congruentes a la calidad y servicio.

Por otro lado, que los servicios anexos sean fáciles de contratar. Como también al presentar una gama más amplia de servicios periféricos y que cada uno de ellos interactúa de forma conjunta. (Kotler et. al., 2009).

Por ejemplo: que la tarjeta de la habitación del hotel sirva para poder adquirir productos en el restaurante y que se cargue a su cuenta.

Mientras que la capacidad operativa se presenta cuando se brinda un servicio que no tiene fallas, cuando el usuario acceda al mismo. Es decir, que sea de la misma calidad en las diferentes áreas donde se preste, y con los recursos humanos que se requieran. Por lo que, necesariamente se deben estandarizar comportamientos y a la vez las maneras de proceder para poder prestar el servicio, que se determinan en las normas de cumplimiento, como en el manejo de los procedimientos y gestión de intangibles, sumamente relevante para que el entorno que se genere sea apropiado para que el cliente perciba una conexión positiva con el establecimiento.

Imagen No. 3: Mapa estratégico



DISCUSIÓN

Dentro del sector turístico se habla de competitividad que supone para cualquier empresa generar un diferencial, desarrollarlo y sostenerlo para brindar un valor agregado y así poder mantener un puesto destacado dentro del entorno donde opera.

Pensando y realizando actividades que supongan mejorar y poder diagnosticar la rentabilidad de la empresa turistas, con el fin de incrementarla. Y así poder mejorar los patrones de eficiencia desde el punto de vista de la calidad como de la operativa.

La competitividad se visualiza desde dos puntos de vista; la interna es aquella, en la que se aumenta la rentabilidad, mejorando los procesos y recursos durante la transformación y la externa que es cuando se visualizan los objetivos del mercado actualmente y a futuro.

Las ventajas competitivas se van a generar por determinado posicionamiento que tenga la empresa, por la ubicación que se encuentre, por los intangibles generados y mantenidos, por la formulación de estrategias, procesos, ambientes y entornos que generen diferencias con la competencia, por la relación de precio-calidad, o bien por la combinación con otros productos y servicios, entre varios más.

Un personal bien formado presenta las siguientes características a saber: competencia: poseen las capacidades y el conocimiento necesario para llevar a cabo la actividad, capacidad de respuesta y reacción: actúan de forma rápida a los problemas e inconvenientes que le planteen los clientes, credibilidad: se puede creer y confiar en ellos, fiabilidad: el servicio se presta correctamente y de forma consistente, cortesía: son respetuosos, empáticos, amables, o sea que se preocupan por brindar el mejor servicio y comunicación: logran entablar una relación con el cliente donde se busque entenderlo y comunicarse con él.

En caso que algunos de los eslabones de la cadena sean deficientes es necesario recuperar esa confianza y ser capaz de resarcir los daños que se ocasionaron por

los fallos, ya que, es un aspecto sumamente subjetivo, y el cliente no sólo participa y se ve afectado por esas deficiencias, sino que también es muy común que un consumidor potencial se asesore de la opinión de otro usuario y se vea afectada su elección por la empresa. Cuando un cliente está satisfecho va a comentar su experiencia positiva a entre 4 y 5 personas, mientras que si por el contrario no está conforme este número se va a incrementar a 10. De todos los clientes el 70% no va a comunicar sus insatisfacciones por medio de quejas, del 30% que las va a comunicar solamente el 2% va a utilizar un medio formal. Muchas empresas creen que deben destinar el 95% del tiempo en atender las quejas y solamente el 5% en analizar qué las causó. (Kotler, et. al., 2011)

CONCLUSIONES

Los intangibles son uno de los bienes más quepreciados que posee un establecimiento hotelero no hay lugar a dudas, que sin ellos no podría sustentarse a largo plazo es razonable. Pero que muchas empresas no le dan la relevancia que merecen, ni asignan recursos para su gestión, creación y mantenimiento es una realidad, pero hoy en día que paulatinamente se está cambiando.

Por lo tanto, a la hora de implementar una gestión de procesos se busca optimizarlos para brindarle al cliente esa experiencia única la cual es el diferenciador de la empresa, y puede incrementar los beneficios.

Pero sí al día de hoy son muy exigentes y buscan su comodidad y que lo que adquieran sea más de lo que esperaban. Para ello se requiere innovar continuamente y aprender de los propios errores mejorando continua y prolongadamente en el tiempo.

Publicar y tener en mano información clara y de forma detallada es de vital importancia no sólo para saber qué recursos crean valor, sino para enfatizar procesos y darles mayor atención a áreas funcionales para seguir generando el valor, y que estos procedimientos tengan un fuerte impacto dentro de la imagen

corporativa en los mercados. Decir que los intangibles son uno de los bienes más quepreciados que posee un establecimiento hotelero no hay lugar a dudas, que sin ellos no podría sustentarse a largo plazo es razonable. Pero que muchas empresas no le dan la relevancia que merecen, ni asignan recursos para su gestión, creación y mantenimiento es una realidad, pero hoy en día que paulatinamente se está cambiando. El que compra un servicio se puede ir con las manos vacías, pero jamás se puede ir con la cabeza vacía.

Conocer como es el ciclo de servicio de un hotel es fundamental para el correcto management del mismo, en busca de mejores resultados. Ya que se pueden tomar decisiones abocadas a las necesidades del cliente y con ello tomar acciones que sean las que realmente desean para satisfacerlos y fidelizarlos en cada etapa.

Descubrir el potencial de capital intelectual que puede tener el hotel es muy importante porque es un sustento donde se va a basar la estrategia. Los huéspedes desean que el personal sea cordial y que la atención sea directa y personalizada, gestionar y conocer a fondo los comportamientos y actitudes van a coadyuvar al logro de objetivos. Llevar a cabo la “servucción”, debería estar inmersa en toda estrategia de cualquier establecimiento hotelero para poder minimizar las desviaciones en los procesos, para que se comporten con la mayor calidad posible, y de la mano con esto ser capaz de acoplar al proceso de servicios las inquietudes y sugerencias que pueden dar los huéspedes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amat, O & Campas, F. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. Barcelona: Profit.

Barcos, S. (2009). *Una aproximación teórica práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración*. Buenos Aires: Ediciones Haber.

Chiavenato I. *Introducción a la Teoría General de la Administración* (1999) 5ta. edición. Washington: Mc. Graw Hill.

UNESCO (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*, [En línea]
[http://portal.unesco.org/es/ev.php-
URL_ID=26053&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=26053&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Edvinsson, L. & Malone, M. (1998). *Capital intelectual*. Norma.

Fasiolo, C.. (Febrero 2014). *Estrategia y gestión de emprendimientos hoteleros*.
Buenos Aires: Omar D. Buyatti.

Horngren, C, Srikant M. Datar, Foster, G. (Decimosegunda edición, 2007).
Contabilidad de Costos. Ciudad de México -traducción-: Pearson.

Jiménez, S., & Prats, L. (2006). *El turismo en Cataluña: evolución histórica y retos de futuro*. Pasos. *Revista de turismo y patrimonio cultural*, 4(2)

Kaplan, R. y Norton, D. (2004): *Mapas estratégicos, cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. 2da. edición.
Barcelona: Gestión 2000.

Kotler P, de Madariaga, J, Miranda, Flores Zamora, M, Bowen, J, Makens, J. (2011). *Marketing Turístico*. Quinta edición. España: Pearson.

Kotler P, y Keller K. (2012): *Dirección de marketing*. Decimocuarta edición.
México: Pearson

Laudon, K y Laudon, K (2012) *Sistemas de información generencial*..
Décimosegunda edición. México: Pearson

Lira, R y de Ávila, R (2004) *Como Montar e Gerir uma Pousada*. Segunda edición.
Sao Paulo; Brasil: Ed. BookMídi

López, J. (2015). *Definiciones: turismo-turista*. *Papers de Turisme*, (14-15), 17-25.
[En línea]
<http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/download/412/347>

Munoz, E. (2016). *La Gestión de los Activos Intangibles como Reto de la Dirección de Empresas*. *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*, 1(1).

Organización Mundial del Turismo. Definición Turismo. Recuperado de
<http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Pérez B. (2000): *Capital intelectual e innovación en conocimiento*. Documento presentado al X Congreso Nacional de ACEDE: Integración Económica, Competitividad y Entorno Institucional de la Empresa, Oviedo.