



## Gestión en establecimientos hoteleros: Ciclo de servicios y mapa de procesos y mapa estratégico<sup>ξ</sup>

Macarena Suárez Blanco\*

### Resumen

El objetivo de este artículo es poder aplicar diferentes herramientas de control de gestión en el rubro de hotelería, por ello, se busca realizar un modelo de mapa de proceso y mapa estratégico modelos para tener un mayor control de estos servicios.

Para ello, se deberán gestionar los desvíos teniendo en cuenta las diferentes fases del ciclo de servicios y los procesos que interactúan con el mismo.

Se cuenta con un cliente cada vez más informado y exigente, el cual desea que se le brinde un servicio que satisfaga sus necesidades y sobrepase sus expectativas.

Por lo tanto, el hotel, deberá establecer mecanismos de gestión, como los mencionados anteriormente, mediante los cuales pueda gestionar su estrategia.

En conclusión, dar cuenta a la relevancia del ciclo de servicio de cada empresa, como de los mapas de procesos y mapas estratégicos, será vital para poder gestionar la estrategia y acciones de la empresa, ya que podrá hacer correcciones a tiempo.

**Palabras Claves:** Ciclo de servicio, hotelería, turismo, mapa de procesos, mapa estratégico

### Abstract

The objective of this article is to be able to apply different management control tools in the hotel sector, therefore, it is sought to make a process map model and strategic map models to have greater control of these services. To do this, deviations must be managed taking into account the different phases of the service cycle and the processes that interact with it. There is an increasingly informed and demanding customer, who wants to be provided with a service that meets their needs and exceeds their expectations. Therefore, the hotel, we must establish management mechanisms, such as those previously

---

ξ Recibido 29 de abril 2019 / Aceptado 20 de diciembre 2019.

\*Contadora Pública. Postgraduada en Comunicación Organizacional. Magíster en Estudios Organizacionales. Magíster en Marketing Digital y Ecommerce. Consultora y contadora autónoma. Docente responsable de información prospectiva en la Universidad Católica del Uruguay, en el Campus Punta del Este. Correo electrónico: masuabla0311@gmail.com

established, through which we can manage your strategy. In conclusion, to give an account of the relevance of the service cycle of each company, such as the process maps and strategic maps, will be vital to be able to manage the strategies and actions of the company, since it will be able to make corrections at the same time.

**Keywords:** Service cycle, hospitality, tourism, process map, strategic map

### **Problema de investigación**

Por lo general gran parte de las PYME's turísticas no conocen la relevancia que presenta un correcto control gestión de sus actividades. Lo que puede crisis de reputación frente a los clientes, en el caso de una prestación de 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 llevar un correcto control de gestión en las actividades de la empresa.
- La agregación de valor que genera la disminución de desvíos para los potenciales clientes.
- La mejora en la toma de decisiones de los establecimientos hoteleros.

### **Introducción**

#### **Importancia del sector de servicio en el mercado global**

El turismo comienza a ser definido como se conoce actualmente, luego de las dos Guerras Mundiales entre los años 1919 y 1938 en países como Alemania y Suiza, cuando los economistas empezaron a contemplarlo como actividad relevante para el desarrollo de los países (Romero, 2014).

Desde 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 & Prats, 2006)

Una de las definiciones más estendidas es la que brinda la Organización Mundial del Turismo, la cual expresa que son 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 (OMT).

No obstante aunque es la más extendida, no hay una única definición de turismo, algunos autores lo definen de forma similar a la OMT, sin embargo excluyen de la categoría de turismo, aquellos viajes que se realizan con nociones económicos.

El turismo se define como un desplazamiento voluntario, de carácter temporal, los cuales son ajenas al lucro. (López, 2015)

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 Lopez, 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.” (Declaración de Derechos Humanos: Derecho , 2018)

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, como también, se han adecuado la oferta a las motivaciones cambiantes de la demanda, tomando desafíos de relanzar y modernizar el turismo (Vera-Rebollo, 1994).

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.

### **¿Qué es un servicio?**

“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 & Keller, 2012).”

O sea que se puede definir como 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 & Keller, 2012).

Los servicios se pueden prestar de varias maneras:

- Una de ellas es por medio de una tarea que se haga frente a un producto que trae consigo un cliente desde su hogar o lugar de trabajo, como puede ser la reparación de un computador.
- La otra forma es realizar una actividad o tarea frente a un producto intangible que porta el cliente como puede ser la presentación de un informe que subsane determinado inconveniente presentado por este o le de herramientas para actuar.

- La tercera manera es cuando se le entrega un producto intangible materializado en un informe o carpeta, por ejemplo la entrega de información como un asesoramiento legal o contable.
- Finalmente la que más nos interesa para este informe es cuando se logra una ambientación de un lugar para brindarle el servicio al cliente, en este caso se ve dilucidado un hotel o un restaurante. Por lo que es fundamental detectar qué es lo que desea el cliente, y a través del diseño y prueba ver si es viable colmar las expectativas y necesidades que exterioriza el público objetivo (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 1996).

No presenta sustancia física, por lo que es un intangible, 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. Por lo que, se necesita 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 (Munoz, 2016).

## **Desarrollo 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).

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 las especialización de la pericia funcional con la rapidez, eficiencia, efectividad y la calidad de los diferentes procesos que están integrados (Amat & Campas, 2011)

Las soluciones que demandan los clientes han de ser más individualizados, por ende la empresa deber a 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 & Keller, Dirección de marketing, 2012).

El **ciclo de operación**<sup>1</sup> se puede definir como el planeamiento básico y operacional fundamental para cualquier empresa, debido a 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.

---

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

El ciclo de vida de los servicios es cada vez más corto, por lo que, se requiere llevar un correcto control de gestión dado que una ventaja competitiva no se garantiza para la siguiente plataforma tecnológica.

Hay que prestar especial atención a las formas de contacto que se puede tener con el huésped, o sea, el mismo a la fecha de hoy por lo general, se va a comunicar por la red (página Web del hotel, agencias online, redes sociales). Por lo que, hay que tener un especial cuidado en estas, manteniendo un correcto control de las mismas, por medio de fotos reales, descripciones detalladas, servicios, tipos de habitaciones, ubicación, tarifas, ofertas especiales, formas de contacto, etcétera. La presencia en la Web es fundamental para esta industria y gestionarla se convertirá en un aspecto clave, que podrá cambiar la forma en que el mismo se posiciona dentro de la industria.

Además, de estos aspectos internos del hotel, se debe considerar que los huéspedes, por medio de estas redes puede hacer comentarios dejando su opinión, puntuaciones y recomendaciones, por lo que, en este sentido cobra más relevancia el cuidado de las etapas del ciclo de servicio y la forma de estandarizar aspectos cruciales, para brindar una buena imagen a los clientes.

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-

1. En los establecimientos hoteleros este ciclo de servicio comienza desde la reserva, la cual se define por la Real Academia Española como “guarda o custodia que se hace de algo, o prevención de ello para que sirva a su tiempo” (RAE, s/f). Lo que en términos hoteleros, supone guardar la habitación para el disfrute en un momento posterior, esto implica aceptar las normas prefijadas por la empresa en relación a conductas, precios, etcétera.

No obstante, es importante remarcar que el trato con el cliente puede comenzar desde antes de realizar la reserva, ya sea, por meros contactos, visualización de la Página Web, redes sociales, OTA's y asesoramientos que se realizan vía telefónica, celular, mails, cuando este decide alquilar un establecimiento, y el encargado de la recepción de consultas explica los beneficios, como también las 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.

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. Por lo general, en la actualidad pocos usuarios realizan la reserva con el hotel directamente, sino, que lo hacen de forma online, provocando en este sentido que esta primera etapa no se realice, generando el primer contacto cuando el cliente llega al hotel.

El departamento de reservas tiene un 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 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 los diferentes habitaciones con los requerimientos que presenta el mismo -dando un fuerte énfasis- a las necesidades planteadas.

Es de menester destacar que en esta etapa hay que considerar varias variables, primeramente que la habitación no es un bien tangible, y por ello, no se puede almacenar, es decir, que aquellas habitaciones que no se vendan, serán pérdidas de ingresos para la empresa. Por tanto, es fundamental considerar estas variables para poder vender la mayor cantidad.

Y por otro lado, cada vez, tienen más relevancia las redes sociales, las agencias online (OTA's) y las reservas por la página Web del hotel, siendo así que se requiere que estén actualizadas, con comentarios de otros huéspedes, aclarando los servicios, con fotos actualizadas y reales, mejorando su aspecto y contacto, debido a que el cliente se va a nutrir de esta información y de páginas externas, como ser, referencias, comentarios, recomendaciones.

2. El **momento de la llegada** es el primer contacto que tiene el cliente con las instalaciones del hotel, y será el momento en que se le debe brindar respuesta a las necesidades y demanda de estas. 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.

3. La tercer 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 de 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.

4. 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.

**Figura 1**



### **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 darle 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.

Ya que 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 & Norton , 2004).

Por lo que con toda la información completa, 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 integral. 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, García de Madariaga, Flores, Bowen, & Makens, 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 encuentran tres tipos de sistemas de información:*

- **Soportes:** Son necesarios para que se ejecuten y funcionen correctamente las tecnologías imperantes dentro de la estructura empresarial, estas son redes de información, internet, herramientas ofimáticas.
- **Operativos:** Son los que conectan los diferentes datos que se presentan y las necesidades de los sistemas con los demás departamentos para la correcta gestión de los mismos. Como son los controles de inventarios y tarifas, la información relativa a gestión de reservas como también de llegadas esperadas de clientes, etc. Estos sistemas de información van a ser de gran ayuda en los casos de mantenimiento de las habitaciones o los parques que pueden ahorrar grandes costos a la empresa si se pueden realizar de forma preventiva, antes que el daño se tenga que reparar -y eso apareje costos más elevados-.
- **Decisionales:** a pesar que no soportan transacciones, gracias a ellos se pueden tomar decisiones por medio de la consulta de información que presentan de todos los esquemas y actividades del hotel, vista y analizada desde varias dimensiones (Laudon & Laudon, 2012)

Los sistemas hoteleros funcionan por los datos que se recogen en los departamentos operativos, debido a que éstos generan información por medio de servicios administrativos.

Combina todos los datos que se presentan en los sectores, y los integra por medio de los diferentes informes de gestión, teniendo como destinatarios final los altos ejecutivos y personal del hotel.

La gran velocidad presente en los cambios muestra mayor predominancia en este aspecto, ya que el tiempo de vida del conocimiento es sumamente efímero, teniendo continuamente que adaptarse a los cambios que ocurren dentro del entorno.

Tanto el equipamiento para la transmisión de los datos dentro del hotel como por fuera son fundamentales. Integrando los diferentes sistemas por medio de la intercomunicación en tiempo real de la información que sale de ellos.

Visualizando la sinergia que se va a presentar por esta combinación, como a la vez descubriendo el valor de cada sistema de manera independiente, y ver en lo posible métodos alternativos por si hay problemas o errores en los actuales. (Chiavenato, 1999)

Asimismo es importante en la búsqueda incesante de la calidad sobretodo cuando hay quejas y sugerencia post-servicio, las respuestas han de ser adecuadas, concisas y buscando subsanar los inconvenientes aparejados o tomando en cuenta las inquietudes que plantearon los huéspedes incrementando la eficiencia y flexibilidad.

A la vez puede ser de gran utilidad para lograr un mayor convencimiento del cliente de que el servicio brindado tiene un valor añadido y por el mismo se debe pagar un sobreprecio, porque la propuesta es mejor que las demás.

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 & 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.

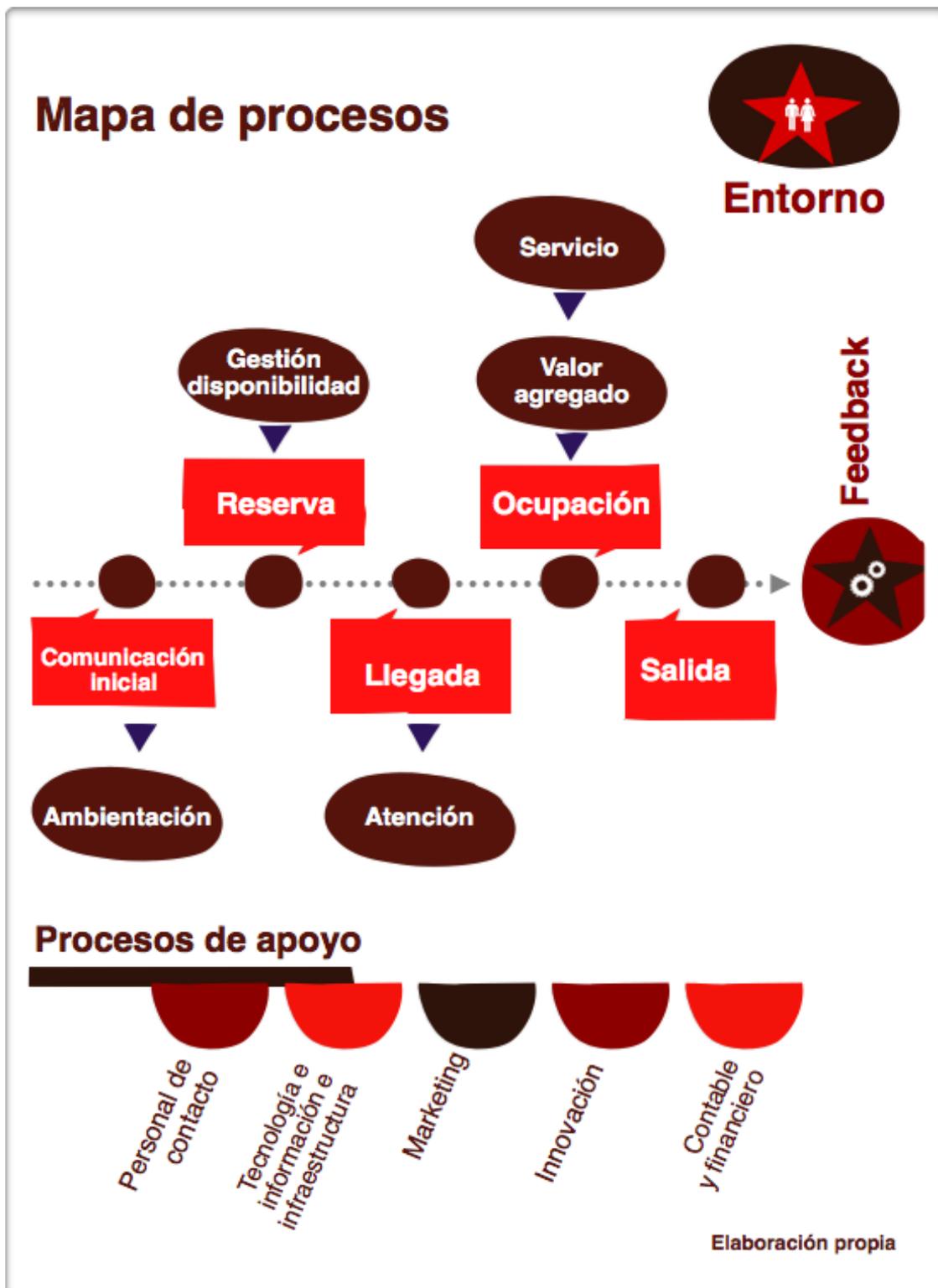
Pero aunque es suene muy sencillo no lo es, al día de hoy hay una hipercompetencia.

Y aunque ocurra esto 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.

**Figura 2**



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 existencias (Kotler, Garcia de Madariaga, Flores, Bowen, & Makens, 2011).

## Resultados

### 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 esta 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 el. Ya que el cliente debe ser capaz de interactuar con el servicio turístico porque es parte del mismo.

Un ejemplo de ello: 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 establecimientos 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 ella 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.

Considerando estos diferentes elementos, y posibles inconvenientes se puede aumentar el valor del servicio, y de la mano con esto se van a generar beneficios económicos adicionales para la empresa.

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.

No por que un huésped quiera desayunar a las 3 de la mañana, el desayunador debe abrir todos los días en ese horario, 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, Srikant , & Foster, 2007)

Se debe tener un conocimiento completo de todas las actividades que desarrolla la empresa para poder realizar un correcto control de gestión.

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 sobretodo en la experiencia del cliente.

Por lo que sí 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 consecuencia a priori y no a posteriori. Y en muchos casos se puede ver como una ventaja competitiva para el hotel.

Primeramente vamos a visualizar 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 el.

### **Procesos críticos y de apoyo:**

Se puede observar que el mapa de procesos se divide en dos procesos: críticos y de apoyo.

\* 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 estada 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 su valijas. O el departamento de Marketing cuando se hace una publicidad, o se decide lanzar una tarjeta de fidelidad (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 1996)

### **Mapa de procesos representado gráficamente**

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.

Podemos separar estas actividades 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, construyendo diferentes procesos y así permitirle a la organización poder focalizarse en las “áreas de resultados” que al gestionarlas correctamente van a aumentar los beneficios de la entidad.

### *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 (Lira & de Ávila, 2004).

- 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.

El ambiente se debe tomar en cuenta para crear servicios turísticos, que se realiza a partir de la experiencia de compra que desea el cliente.

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.

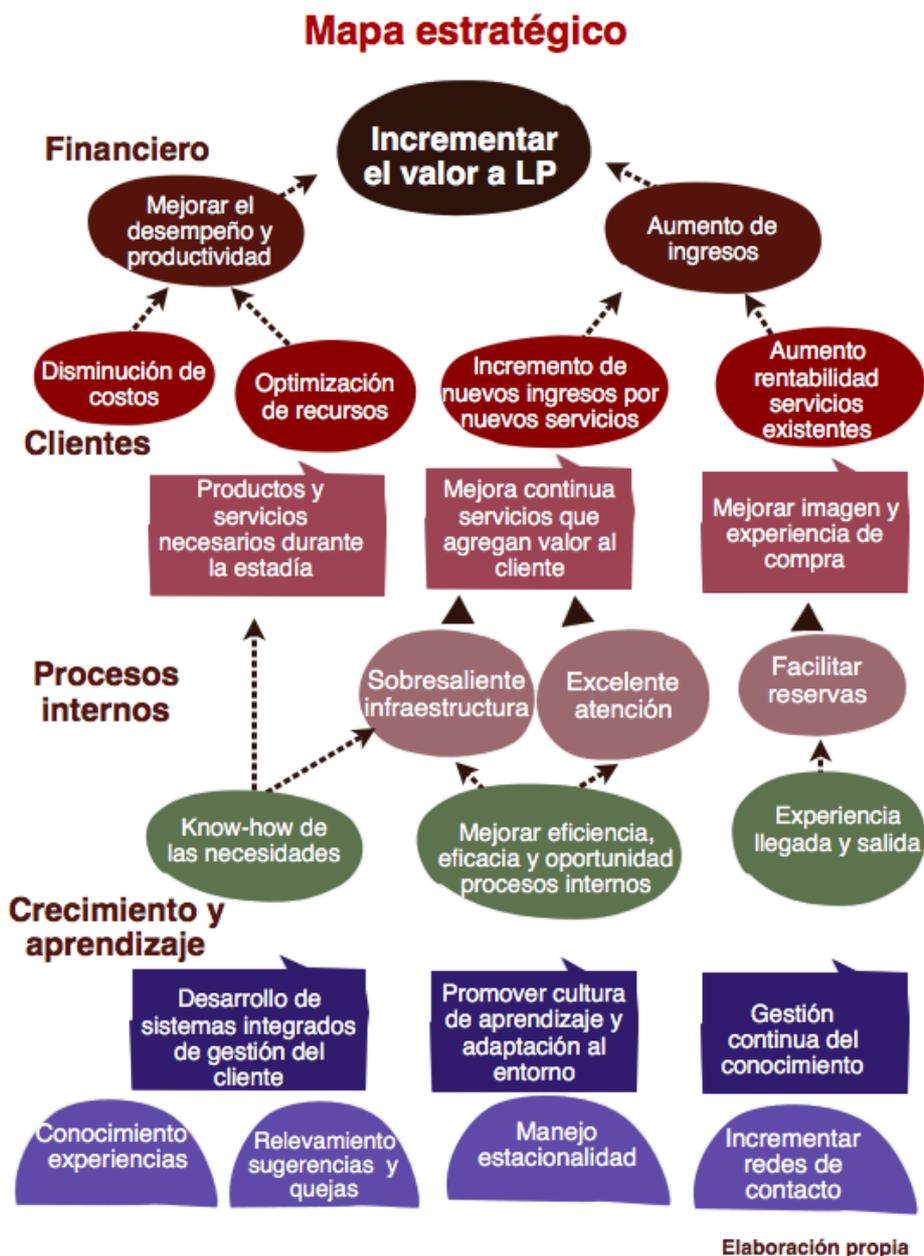
Mientras que en Varaderos se va a buscar crear un hotel con un ambiente más cargado, con más luces, más colores para que no parezca una ciudad tan apagada y que sea congruente al lugar que está ubicado que es en frente de la playa.

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 donde 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.

**Figura 3**



### 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 cual 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 & Norton , Mapas estratégicos, cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. , 2004).

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 (Edvinsson & Malone, 199).

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 & 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 servicios 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.

## **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 turísticas, 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.

### **Se ve la competitividad desde dos puntos de vista**

- \* Interna: cuando se aumenta la rentabilidad, mejorando los procesos y recursos durante la transformación

- \* Externa: Visualizando 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**

- \* 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.

- \* Comunicación: logran entablar una relación con el cliente donde se busque entenderlo y comunicarse con él.

En caso que alguno 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)

Esto no es así, debido a que como se mencionó con anterioridad muchos clientes no se quejan de los problemas que padecieron y solamente deciden alejarse del lugar. Por lo que es importante saber qué ocurrió para subsanar el percance lo antes posible, no sólo con ese cliente en especial sino también con los futuros clientes.

Sobretodo es un buen conocimiento saber en la gestión de ingresos cuando se puede llegar a producir un overbooking -cuando se alquilan más habitaciones que las que el hotel tiene disponibles de acuerdo a su capacidad operativa- (Fasiolo, 2014).

Puede ocurrir por falta de conocimiento sobre los cupos que se reservan a agencias turísticas, como problemas con las reservas electrónicas cuando se producen modificaciones o cancelaciones o se presenta un delay en la baja de las habitaciones en las diferentes redes.

Se puede incluso llegar a contratar cupos que son sensiblemente mayores a la capacidad hotelera pero teniendo un fuerte conocimiento del grado de confirmación de los mismos, para que el overbooking esté bajo control. Maximizando la rentabilidad del establecimiento gracias a la gestión del porcentaje de sus reservas y la cantidad que serán canceladas en promedio.

Puede ocurrir que los cálculos fallen ya que no es ciencia cierta y la empresa debe disponer de información y procedimientos preestablecidos para subsanar el problema de forma adecuada.

Ya que probablemente apareje inconvenientes en la imagen del hotel, como en la confianza de los usuarios frente al mismo. Debe tener una serie de alternativas para solucionarlo, ya que el cliente va a tener una mala experiencia, y no sólo no va a querer volver al establecimiento y quizás a la cadena a la cual pertenece, sino que además de eso lo va a comunicar con sus amigos y familiares o por las redes sociales.

Muchos hoteles utilizan estas técnicas ya que es probable que los clientes cancelen a última hora, acortan o alargan la estadía. Lo que puede ocurrir que el hotel se quede con habitaciones vacías mientras que podía haberlas alquilado. No obstante es una práctica de marketing pernicioso debido a que los clientes que se ven afectados a causa de esta práctica no van a colmar sus expectativas y van a estar insatisfechos con el hotel.

## Conclusiones

Los intangibles son uno de los bienes más que preciados 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 darle 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 que preciados 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. Profit.*
- Barcos, S. (2009). *Una aproximación teórica práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración*. Buenos Aires: Buenos Aires.
- Crick, M. (1989). Representations of international tourism in the social sciences: Sun, sex, sights, savings, and servility. *Annual review of Anthropology*, 18 (1), 307-344.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Vol. 5TA). MIAMI: Editorial Mc. Graw Hill.
- Declaración de Derechos Humanos: Derecho . (2018). *EuropaPress*. Obtenido de Declaración de Derechos Humanos: Derecho :

- <https://www.europapress.es/internacional/noticia-articulo-24-declaracion-derechos-humanos-derecho-descanso-tiempo-libre-20181204124246.html>
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *Capital intelectual*. EEUU: NORMA.
- Fasiolo, C. (2014). *Estrategia y gestión de emprendimientos hoteleros*. Buenos Aires: Omar D. Buyatti.
- Horngrén, C., Srikant, M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos*. (Vol. 12da). Ciudad de México : 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), 153-174.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos, cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Miami: Person.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral* (Vol. 2da). Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Vol. 14ta). México: Pearson.
- Kotler, P., García de Madariaga, J., Flores, J., Bowen, J., & Makens, J. (2011). *Marketing Turístico*. Barcelona, España: Pearson.
- Laudon, K., & Laudon, K. (2012). *Sistemas de información generencial* (Vol. 12da). Ciudad de México: Pearson.
- Lira, R., & de Ávila, R. (2004). *Como Montar e Gerir uma Pousada*. Sao Pablo: BookMídi.
- Lopez, G. (1994). *El impacto de la globalización sobre el turismo. Turismo e geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais*. São Paulo: Hucitec.
- López, J. (2015). Definiciones: turismo-turista. *Papers de Turisme*. 14, 17-25.
- 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*, OMT. (s.f.). OMT. Obtenido de OMT: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420858>
- RAE. (s/f). *Real Academia Española*. Obtenido de RAE: <https://dle.rae.es/reserva>
- Romero, M. (2014). *Productos, servicios y destinos turísticos*. Málaga: IC Editorial.
- Vera-Rebollo, J. F. (1994). El modelo turístico del Mediterráneo español: agotamiento y estrategias de reestructuración. *Papers de Turisme*.