

**XV**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



# ANÁLISIS GERENCIAL DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS EN EL SECTOR HOTELERO DE 5 ESTRELLAS EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ, B. C. S.

Área de Investigación: Administración y Mercadotecnia

## AUTORES

**M. en C. Mauro Alejandro Monroy Ceseña**

Universidad Autónoma de Baja California Sur,  
Departamento de Economía  
México

[monroycesena@yahoo.com](mailto:monroycesena@yahoo.com)

0161212 - 38800 ext. 3200

Carretera al sur kilómetro 5.5, Col. Mezquitito

**M. en C. Gustavo Rodolfo Cruz Chávez**

Universidad Autónoma de Baja California Sur,  
Departamento de Economía  
México

[gcruz@uabcs.mx](mailto:gcruz@uabcs.mx)

0161212 - 38800 ext. 3200

Carretera al sur kilómetro 5.5, Col. Mezquitito

**M. en C. Alberto Francisco Torres García**

Universidad Autónoma de Baja California Sur,  
Departamento de Economía  
México



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

[atorresq@uabcs.mx](mailto:atorresq@uabcs.mx)

0161212 - 38800 ext. 3200

Carretera al sur kilómetro 5.5, Col. Mezquitito

## RESUMEN

### ANÁLISIS GERENCIAL DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS EN EL SECTOR HOTELERO DE 5 ESTRELLAS EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ, B. C. S.

**Área de investigación:** Administración y Mercadotecnia

Durante más de una década, los negocios mexicanos han prometido con frecuencia mediante grandes anuncios prestar un servicio de inmejorable calidad. Pero así de maravilloso como suena, no es real. "El nivel general de servicio sigue teniendo áreas de oportunidad por aprovechar. Los gerentes generales piensan que lo están haciendo bien pero los clientes opinan lo contrario", Sin duda, esto es una pésima noticia: el cliente actual es más exigente. Las compañías que no dan un buen servicio saldrán del mercado. Pero la buena nueva es que la manera más rápida y menos costosa de hacer dinero y hacer crecer su negocio es convertirse en un líder del servicio.

¿Cuál es el primer paso del buen servicio? El elemento crítico es involucrar a todos los empleados en una estrategia de servicio. Para esto se necesita el apoyo del gerente general. Cuando él empieza a olvidarse del servicio, éste desaparece. El problema es que los gerentes están tan ocupados en resolver las cuestiones administrativas, que nunca prestan atención a lo que hacen sus empleados. Desconocen por completo lo que el cliente opina de su empresa. Todas las empresas de servicio que hemos investigado tienen graves problemas y, en la mayoría de los casos, los gerentes generales no tienen ni la menor idea de ellos.

Es extremadamente importante que el compromiso de servicio provenga como mensaje desde la gerencia general. No basta con que el gerente envíe un memorándum que diga: "Este es el

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

año del cliente". Los empleados lo olvidarán casi de inmediato, a menos que haya un reforzamiento constante desde la gerencia. Si se deja de reforzar el compromiso de servicio, éste desaparecerá.

La calidad en el servicio es una herramienta empresarial que sin lugar a dudas puede y debe ser utilizado como una ventaja competitiva por parte de las empresas; sin embargo, en muchas ocasiones por desconocimiento de su importancia y relevancia , dentro de muchas organizaciones no es totalmente potenciada de una manera adecuada para dirigirse hacia los consumidores. En el presente estudio se partió con la idea de conocer cuál era el grado de cultura de calidad en los servicios desde un punto de vista gerencial. Para poder entender con mayor claridad esta investigación se utilizó un método de estudio basado en el método Likert bajo escala en el que se midieron ASPECTO COGNITIVOS del trabajador resaltando los aspectos emotivos de la empresa, RECURSOS ORGANIZACIONALES que se dirigen dentro de la empresa para cumplir los objetivos de la calidad en el servicio, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PROCEDIMIENTOS que se utilizan para eficientar su toma de decisiones en la organización, ROLES DE TRABAJO que se reconocen dentro de la organización y principalmente el clima general que se percibe desde el punto de vista de la gerencia general con su equipo de trabajo.

## PONENCIA

### I. Introducción

En las últimas décadas, el turismo se ha transformado de una actividad con importancia a un auténtico campo de vital crecimiento y desarrollo, con gran influencia en la balanza de pagos, en las inversiones y equipamientos locales, en el mejoramiento del transporte, en la generación de empleo, siendo esta una de las mayores influencias sociales del sector.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

En el desarrollo de la actividad turística, la calidad es de vital importancia, debido a que constantemente se elevan las necesidades y exigencias de la humanidad, con clientes más exigentes y ante un mundo de mucha competencia se hace necesario tratar de ser lo mejor entre lo mejor para poder sobrevivir, y esto no se logra si no es con el seguimiento de la calidad de cada uno de los servicios que se prestan en las instalaciones turísticas.

Cualquier sistema de gestión de calidad depende de los instrumentos que se apliquen para obtener información acerca del funcionamiento de los sistemas de calidad en la atención a clientes. Los instrumentos de medición permiten conocer mejor el objeto de análisis acerca del cual es necesario tomar determinadas decisiones, hacer predicciones sobre su desarrollo, medir el nivel alcanzado por la actividad que se está realizando y poner al descubierto un determinado problema.

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento esencial de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de los clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## II. Análisis del problema

Las organizaciones productivas mexicanas tradicionalmente se integran sobre la base de una división horizontal de trabajo y vertical de las decisiones. La definición de todas y cada una de las unidades administrativas, niveles jerárquicos y funciones normalmente se deriva del objeto contenido en su instrumento jurídico de creación, de la división del negocio de su titular y la alta dirección, así como las condiciones en el mercado en el que participa (Koontz, Harold: 1998, pp. 368).

Su estructura orgánica es formal y precisa con claridad la asignación de tareas aunque paralelamente existe una gran dosis de datos informales que de cierta forma influye para que la cultura organizacional se perciba como un vínculo individual más que institucional, circunstancia que muestra sus efectos en los índices de movilidad del personal.

En la actualidad las organizaciones encaran serios procesos de cambio, por lo que se ha constituido en un factor decisivo para complementar los modelos regidos por la administración clásica, estableciendo grupos de trabajo con equipos de alto desempeño orientados al compromiso, los cuales están contribuyendo a crear un ambiente de trabajo – aprendizaje que está incrementando la motivación y creatividad en sus esquemas y normas de actuación.

Los empresarios y ejecutivos cometen un gran error al pensar que contratando personal con vocación de servicio se logrará mejorar las evaluaciones de los clientes; es decir, que consideramos que con una contratación adecuada la organización no requerirá de ninguna otra actividad.

A menudo se escucha a empresarios o ejecutivos quejarse de los empleados con poca o nula actitud de servicio, sin darse cuenta de que la forma en que opera la organización no está pensada en función del cliente final, ya no digamos en función de los empleados que dan la cara a los clientes.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

En la realidad, en muchos casos es la forma de operación de las empresas lo que inhibe, obstaculiza o perjudica la actitud de servicio espontánea en los colaboradores, sobre todo por la falta de una cultura de servicio interno en la organización y la carencia de autoridad (empoderamiento o empowerment) para la toma de decisiones en beneficio del cliente.

Para realizar esta investigación fue necesario tomar como base los siguientes factores:

- A) ANÁLISIS COGNOSCITIVO
- B) RECURSOS ORGANIZACIONALES
- C) SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- D) ROLES DE TRABAJO
- E) CLIMA GENERAL

Por todo lo anterior, se presenta la siguiente pregunta de investigación y subpreguntas de investigación:

**¿Cuál es el principal factor que ha intervenido en el pleno desarrollo de la gestión de la calidad en el servicio y atención a clientes en el sector hotelero de cinco estrellas del municipio de La Paz, Baja California Sur desde una perspectiva gerencial hotelera?**

### III. Metodología y modelo

El diseño que se empleó para la realización de esta investigación presenta un modelo no experimental, transeccional, descriptivo; esto, debido a que se analizará qué es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes durante el período de febrero de 2009 hasta junio



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

de 2009. Todo esto, permitirá detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

Para la realización de esta investigación se tomará como universo a cuatro de cinco hoteles de cinco estrellas de la ciudad de La Paz, B.C.S., en los cuales se aplicarán cuestionarios y entrevistas a los trabajadores de cada uno de los hoteles. Los cuestionarios que se aplicaron tanto a los gerentes de cargo, fueron tomados del libro *“Como mejorar su servicio al cliente”* los cuales fueron adaptados del autor de *The Customer Service Planner*, de Martin Christopher, Oxford: Butterworth – Heinemann, 1997 del autor John Iepard y Liz Moulineux, en los cuales, a través de estas herramientas propuestas por el autor en su libro será posible determinar el grado de cultura hacia la calidad en el servicio y atención a clientes, sean estos internos o externos.

**\* Se hubiese deseado realizar cuestionarios y entrevistas a los huéspedes, pero no fue permitido por parte de los gerentes de los hoteles encuestados de la localidad.**

Dentro de las herramientas de investigación que se aplicarán se han tomado los siguientes modelos:

- a) *Escala Likert*: Esta herramienta tiene como principal finalidad determinar el grado de acuerdo y desacuerdo que el cuestionado indica en sus respuestas. Ésta, se aplicará a cada uno de los gerentes de los hoteles y trabajadores de los mismos.
- b) *Dicotómicas*: Estas son preguntas cerradas de si o no. Serán aplicadas a los gerentes de los hoteles en las entrevistas previas a la aplicación de los cuestionarios.



# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## ***Operacionalización de la variable.***

### **Variable**

Ausencia de cultura de calidad en el servicio y atención a clientes dentro del sector hotelero de cinco estrellas.

### **Definición conceptual**

Se carece de una formación y de una visión concreta sobre los principales lineamientos, principios y directrices para la buena formación y desarrollo de la calidad en el servicio en los hoteles del sector hotelero de cinco estrellas.

### **Definición operacional**

Aplicación de un cuestionario (trabajadores de puestos operativos) compuesto de 40 preguntas bajo el esquema del modelo *Likert*, destinado a diagnosticar el grado de formación profesional con perfil hacia la calidad en el servicio. Por otro lado, también se aplicaron dos tipos de cuestionarios a los gerentes generales de cada uno de los hoteles con la finalidad de definir el grado de culturización hacia la calidad en el servicio y atención a clientes en la instrumentación de la planeación estratégica, la organización estratégica enfocada en los recursos humanos, los sistemas de información y su entorno de mercado.

### **Indicadores**

- Misión establecida
- Conocimiento del mercado
- Conocimiento del cliente y competencia
- Conocimiento de sus fortalezas y debilidades

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- Conocimiento de sus oportunidades y amenazas
- Posesión de sistemas de información

## Universo de estudio

El universo de estudio lo conforman los cinco hoteles de cinco estrellas de la ciudad de La Paz, B.C.S.

## Elección del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra corresponde al 80% de la población total de los hoteles de cinco estrellas del municipio de La Paz.

## Fuente de recolección de datos

Para la realización de este estudio se recurrieron a fuentes, secundarias y terciarias de información.

## Instrumentos de medición y tratamiento de los datos

Posterior al análisis de la operacionalización de las variables, se procedieron a diseñar los instrumentos de medición. Tales instrumentos correspondieron a un cuestionario dirigido al gerente de cada uno de los hoteles investigados. El formato de preguntas que se emplearon en este cuestionario, corresponden al modelo de la escala *Likert*: de opción múltiple bajo escala.

Este cuestionario identificó cinco temas en particular durante su desarrollo, el primero analizaba aspectos cognoscitivos ubicados en los trabajadores, el siguiente aspecto que se consideró fue el de los recursos organizacionales que se asignaban para la calidad en el servicio y atención a clientes; el tercero, se dirigía a los sistemas y procedimientos utilizados para la formación de una cultura de calidad en el servicio; el cuarto, está conformado por cuestionamientos relacionados al papel que realiza cada trabajador como tal para la formación de una cultura de calidad dentro del hotel; y por último, un análisis del clima general de la empresa, en la que se



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

determina que tan favorable es éste para la formación de una cultura de calidad dentro de cada uno de los hoteles.

#### IV. Análisis de los resultados

En este trabajo son analizados los puntos, que se consideraron pueden dar una buena idea de la existencia o inexistencia de una cultura de calidad en el servicio y atención a clientes en los hoteles de cinco estrellas y que además las preguntas formuladas se pudieran contestar sin pensar en vulnerar la estrategia particular de cada empresa.

##### 4.1 Análisis organizacional del hotel 1 en el Municipio de La Paz, B.C.S.

###### Gerente General

Los resultados suscitados durante todo el cuestionario aplicado a la Gerencia General de este hotel muestra 2 áreas de suma importancia a evaluar con mayor precisión y detalle; uno de ellos es el rubro de **sistemas y procedimientos**, y el otro no de menor importancia es **el clima general**. Como se puede observar en la figura 1, la manera de procesar su información manifiesta un comportamiento no del todo favorable hacia la calidad en el servicio por parte de esta organización, esto, se reflejó durante la plática general, así como en la aplicación de este cuestionario, ya que fue notoria la ausencia de formalidad y profesionalismo para la generación de información a través de un sistema de información por parte de la organización. En la pregunta 23 del cuestionario No. 1 se menciona que *para eficientar el servicio al cliente es necesario no solo recoger datos esenciales de los huéspedes*, la respuesta de la Gerencia General fue de -2, esto, debido a que lo más importante a criterio de esta persona es prestar atención exclusivamente los puntos focales que están alrededor de la satisfacción del consumidor, esto, contradice lo que Justin Martin en su artículo "IGNORE YOUR CUSTOMER" menciona: *para entregar un valor superior y satisfacción total de los consumidores, las*

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

*empresas necesitan poner atención a todos y cada uno de los detalles alrededor de sus clientes* ( Justin Martin, "ignore your customer", Fortune, mayo 1 de 1999, pp. 121 – 126)

Es fundamental mencionar que dentro de los comentarios de la Gerente General es de importante mencionar la manera en que el hotel se hace llegar de información de la satisfacción percibida por parte del huésped; esta no se origina a través de un sistema de información destinado al consumidor, sino que la información que se genera para la toma de decisiones en el ambiente de la calidad en el servicio es por medio de llamadas telefónicas (01 – 800) posteriores por parte de los consumidores desde su lugar de origen, así como quejas o felicitaciones recibidas en la estancia de los turistas dentro de este hotel.

Otro detalle que es necesario analizar es el de clima general hacia la calidad en el servicio y atención a clientes, ya que durante la entrevista realizada a la Gerente General del hotel mencionó los roces y conflictos que se generan entre diferentes bandos dentro de la organización debido a que el sindicato del hotel pone algunos obstáculos para el pleno ejercicio de la calidad en el servicio y atención a clientes

Dentro de la auditoria corporativa realizada al Gerente General del Hotel No. 1 en la ciudad de La Paz, B.C.S. se logró obtener los siguientes resultados por medio de la siguiente fórmula:

***Puntuación Real / Puntuación Máxima***

$$30 / 36 = .8333; 83.33\%$$

Este resultado indica que desde la percepción del gerente general del hotel No. 1 en la ciudad de La Paz, BCS es bueno desde el parámetro de medición establecido por Liz Molyneux en su libro *Gestión de la Calidad en el servicio al cliente* que indica lo siguiente: **En un parámetro entre 89 y 75% la empresa se encuentra en la parte alta de la puntuación, pero, aún hay lugar para realizar mejoras dentro de sus actividades hacia el cliente.**

#### **4.2 Análisis organizacional del hotel No. 2 en el Municipio de La Paz, BCS**

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## Gerente General

Los resultados suscitados durante todo el cuestionario aplicado a la Gerente General del hotel número dos manifiesta resultados realmente buenos tanto en el cuestionario de temas organizacionales, así como en la auditoria gerencial.

En el cuestionario organizacional gerencial realizado al gerente del hotel #2 se encontraron resultados realmente buenos, ya que este manifestaba insistentemente en la entrevista previa al cuestionario la importancia que tenía para en consejo general del hotel adoptar una cultura hacia el cliente. Con este tipo de filosofía (mencionaba el gerente general) llevaban ya dos años y tres meses, por lo que los resultados ya los estaban viendo tanto con sus trabajadores como con sus huéspedes. Actualmente en el hotel cuentan con un sistema de información llamado "GUÍA", el cual no solo refleja la llegada de huéspedes al hotel, sino también su lugar de origen y sus principales pasatiempos. Un detalle muy importante de este sistema es que no solo se limita al huésped del hotel, sino que también lleva un seguimiento del cliente interno, lo cual, hace ver el interés de la gerencia hacia sus trabajadores.

Dentro de la auditoria gerencial corporativa realizada al Gerente General del Hotel No. 2 en la ciudad de La Paz, B.C.S. se logró obtener los siguientes resultados por medio de la siguiente fórmula:

### ***Puntuación Real / Puntuación Máxima***

$$33 / 36 = .9167; 91.67\%$$

Este resultado indica que desde la percepción del gerente general del hotel No. dos en la ciudad de La Paz, BCS es bueno desde el parámetro de medición establecido por Liz Molyneux en su libro *Gestión de la Calidad en el servicio al cliente* que indica lo siguiente: **En un parámetro entre 100 y 90% la empresa se encuentra en la cima de la puntuación, lo que a su vez, manifiesta la importancia que tiene la calidad en el servicio y atención al cliente para la gerencia general.**

#### 4.3 Análisis organizacional del hotel No. 3 en el Municipio de La Paz, BCS

##### Gerente General

A continuación se presenta un cuestionario en el cual se analizará 5 diferentes matices para la evaluación de la calidad en el servicio y atención a clientes que son las que se presentan a continuación:

Los resultados suscitados durante todo el cuestionario aplicado a la Gerente General de este hotel muestra que el área que involucra los sistemas y procedimientos en el trabajo hacia los clientes son de particular importancia para evaluar con mayor precisión y detalle; en este, puede observarse un comportamiento bueno, sin embargo todavía es posible generar mejoras dentro de este rubro de revisión de la cultura hacia la calidad en el servicio y atención a clientes. Se mencionaba por parte del gerente general del hotel en la entrevista previa al cuestionario que la revisión y evaluación de los comentarios, quejas, denuncias y hasta felicitaciones deben revisarse de forma consuetudinaria, pero, que en realidad no cuentan con un sistema formal para hacerse llegar de información fuera de los buzones de quejas y sugerencias; mencionó que en su correo electrónico ha recibido sólo dos felicitaciones y una queja en 17 meses de desempeñar su puesto, lo que a su vez también permite determinar que el huésped no está acostumbrado a utilizar este conducto hacia la organización.

Dentro de la auditoria corporativa realizada al Gerente General del Hotel No. tres en la ciudad de La Paz, B.C.S. se logró obtener los siguientes resultados por medio de la siguiente fórmula:

***Puntuación Real / Puntuación Máxima***

$$34 / 36 = .9444; 94.44\%$$

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Este resultado indica que desde la percepción del gerente general del hotel No. tres en la ciudad de La Paz, BCS es muy bueno desde el parámetro de medición establecido por Liz Molyneux en su libro *Gestión de la Calidad en el servicio al cliente* que indica lo siguiente: **En un parámetro entre 100 y 90% la empresa se encuentra en la cima de la puntuación, por lo que hay que continuar con ese espíritu de trabajo dentro de la empresa.**

Realizando un análisis de la auditoria corporativa aplicada al Gerente General del Hotel No. tres se pudo observar que en la pregunta nueve y diez se generaron resultados de *dos*, debido a lo siguiente a palabras del gerente general: la comunicación cruzada de ideas en áreas como mercadotecnia, ventas y administración son fáciles de compenetrar, sin embargo al solicitar el apoyo interdepartamental de las áreas de finanzas, contabilidad y del departamento legal es muy difícil hacerles entender que ellos colaboran también en la satisfacción de un cliente, por lo que ellos sólo se dedicaban a su trabajo y la satisfacción total de las expectativas de un huésped no es tarea de ellos.

#### 4.4 Análisis organizacional del hotel No. 4 en el Municipio de La Paz, BCS

##### Gerente General

A continuación se presenta un cuestionario en el cual se analizará 5 diferentes matices para la evaluación de la calidad en el servicio y atención a clientes que son las que se presentan a continuación:

Los resultados suscitados durante todo el cuestionario aplicado a la Gerencia General de este hotel muestra un excelente comportamiento en los resultados dirigidos al área organizacional ya que a palabras de la autor Liz Moulineaux existe una gran preocupación por parte de la directiva para trabajar en la calidad en el servicio y atención a clientes por parte de la empresa lo que a



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

su vez se observa un comportamiento favorable hacia la calidad en el servicio por parte de esta organización. El gerente general de este hotel mencionaba que la información constante es fundamental para generar estrategias en la calidad en el servicio y atención a clientes, por lo que en las reuniones mensuales que se hacen de forma global se establecen todas las ideas que puedan retroalimentar todas y cada una de las áreas pertenecientes a la organización; sin embargo, en el cuestionario de temas organizacionales aplicados al encargado de este puesto respondió con cero a la pregunta 26 a la que si la retomamos, menciona lo siguiente: ***Existe un buen equilibrio entre nuestra evidencia anecdótica y los datos comprobables en nuestro enfoque al servicio al cliente...***, en su plática mencionó que no existe todavía en la organización un sistema o una base de datos en la que se fuera introduciendo todas y cada una de las estrategias a seguir en caso de una situación anómala relacionada con la calidad en el servicio y atención a clientes, de forma tal que un trabajador o departamento pudiera medirse de forma objetiva los objetivos y metas alcanzados dentro de este rubro en interés.

Otro comentario dentro de la entrevista previa mencionaba que lo más importante de una relación empresa – cliente no es darle al cliente un servicio y/o producto al nivel que espera, sino que debe intentarse rebasar las expectativas del consumidor para alcanzar un valor adicional que deje más contento a sus huéspedes. A diferencia de otro gerente que se analizó anteriormente (Hotel uno), el gerente de este hotel menciona que cada detalle es fundamental y básico para determinar cualquier estrategia organizacional; dentro de estos comentarios cabe muy bien lo mencionado por Justin Martin en su artículo “IGNORE YOUR CUSTOMER” menciona: *para entregar un valor superior y satisfacción total de los consumidores, las empresas necesitan poner atención a todos y cada uno de los detalles alrededor de sus clientes* ( Justin Martin, “ignore your customer”, Fortune, mayo 1 de 1999, pp. 121 – 126). En relación a sus sistemas de información para la satisfacción del consumidor, menciona el gerente general que les ha funcionado de forma más que excelente el servicio post – venta con sus huéspedes, y lo respalda con las citas de sus estadísticas: ***en los últimos 3 años se han registrado cerca de 250 servicios post – ventas, del cual ha regresado un total de 150 de esos 250; de ese total, el 20% regresó de forma directa y el 80% restante de forma indirecta (Marketing viral)...***





CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Dentro de la auditoria corporativa realizada al Gerente General del Hotel No. cuatro en la ciudad de La Paz, B.C.S. se logró obtener los siguientes resultados por medio de la siguiente fórmula:

***Puntuación Real / Puntuación Máxima***

$$34 / 36 = .94.44; 94.44\%$$

Este resultado indica que desde la percepción del gerente general del hotel No. cuatro en la ciudad de La Paz, BCS es bueno desde el parámetro de medición establecido por Liz Molyneux en su libro *Gestión de la Calidad en el servicio al cliente* que indica lo siguiente: **La empresa manifiesta un compromiso fuerte hacia la calidad en el servicio y atención a clientes situándose en la cima.**

#### **4.5 Interpretación de tablas y gráficas acumulativas de información gerencial en el sector hotelero**

Dentro de este estudio es importante comentar que una sola área de cinco analizadas estuvo por debajo de los criterios positivos y benéficos para cualquier organización que se jacte de seguir y respetar las filosofías de la calidad en el servicio y atención a clientes; esta, es el área de *sistemas y procedimientos*. El resultado que se obtuvo de forma global entre todos los hoteles que se investigaron fue de 17.75, que si se es estricto, da a entender que es un rubro de oportunidad que todavía puede ser explotado por parte de estos entes organizacionales. En este mismo análisis es sobresaliente el campo de los *recursos organizacionales* con un resultado de 20, el cual hace ver que todos y cada uno de los hoteles está siempre en constante aprovisionamiento de insumos para la satisfacción de sus consumidores.

Por otro lado, en el análisis de auditorias corporativas se encontró sólo a un hotel (hotel 1) debajo de la media establecida durante el análisis al sector hotelero de cinco estrellas en la ciudad de La Paz, B.C.S. El resultado promedio existente en este campo de investigación fue de 90.97%, que a palabras de la autor Liz Molineux, los resultados son sumamente favorables

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

y presumibles para cualquier organización que presuma seguir las doctrinas de la calidad en el servicio y atención a clientes.

## V. CONCLUSIONES

En la realización de este trabajo se pudo observar el comportamiento hacia la calidad al servicio y hacia la atención a clientes de cuatro hoteles de cinco estrellas en la ciudad de La Paz, Baja California Sur; tal investigación manifestaba como principal hipótesis de investigación que el principal factor que afectaba el pleno ejercicio y desarrollo de la calidad en el servicio era la ausencia de cultura hacia la calidad en el servicio y atención a clientes por parte del grupo hotelero de cinco estrellas de la localidad, sin embargo el resultado fue contrastante en el 75% del universo de estudio. Tres de cuatro hoteles presentaron resultados muy favorecedores en diferentes rubros que se investigaron sobre la calidad en el servicio, lo cual puede constarse a través de las estadísticas y datos recopilados por medio de las entrevistas, cuestionarios y comentarios adicionales de los trabajadores pertenecientes a dichos hoteles. Uno de estos hoteles (hotel 1) mostró resultados realmente contrastantes en relación a sus demás competidores, esto, debido a diferentes circunstancias internas que se presentan en esta organización, desde las disputas con su sindicato, respuestas contradictorias entre lo supuesto por la persona encargada de la gerencia general y los demás trabajadores del hotel, y principalmente la disputa por tener la toma de decisión final entre los dueños del hotel.

Aspectos como la confianza, motivación, apoyo y una fuerte e inteligente aplicación de liderazgo son factores que en los hoteles dos, tres y cuatro sobresalen en mayor medida en relación al hotel uno; mientras que en el hotel uno había comentarios duros y severos sobre como se lleva la supervisión de los jefes hacia los trabajadores, en el resto del universo los trabajadores se

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

mostraban satisfechos y bien correspondidos con sus jefes directos, esto, puede hacerse ver con mayor notoriedad en la figura #7 donde se muestra el comportamiento de las percepciones del grupo de trabajo global del hotel #1. A estos comentarios, debe agregarse la situación a nivel gerencia en la que al realizar la auditoria gerencial el hotel No. 1 un poco más de siete puntos porcentuales por debajo de la media generada en el universo de estudio y a un poco más de ocho puntos porcentuales de su más cercano competidor; esto, se puede ver con mayor precisión en la figura #33 donde el comportamiento del gráfico demuestra que los hoteles dos, tres y cuatro están por encima de la media, lo que no significa que ya todo está bien, pero, que si demuestra una gran preocupación dentro de sus principales actividades estratégicas y gerenciales la aplicación constante e inteligente de la calidad en el servicio y atención a clientes dentro de sus esquemas de trabajo.

Otro detalle que en la investigación fue sobresaliente es el tema relacionado al de *sistemas y procedimientos* dentro de los estudios gerenciales realizado a los cuatro hoteles de cinco estrellas de la localidad como se muestra en la figura #30 en el gráfico de sistemas y procedimientos; esto, ya que a excepción del hotel No. dos que presentó un resultado de 20 (La cima de la puntuación de este rubro de investigación), el resto de los hoteles dentro de este universo de estudio presentó un resultado promedio de 17, el cual no es malo, pero si es deficiente en relación al patrón que sugiere la autor Liz Molineux en su libro *Gestión de la calidad en el servicio*, el cual menciona que un resultado entre 17.99 y 16 es un resultado que puede interpretarse de la siguiente manera: *la empresa debe seguir trabajando con mayor ahínco y tesón dentro de las filosofías de la calidad en el servicio y atención a clientes hasta lograr la satisfacción total de sus consumidores que a largo plazo coadyuve en la consecución de un posicionamiento sumamente enfatizado dentro de su mercado*(Molineaux y Lepard, 2001, pp:67).

Otro punto que es importante considerar y que se manejó en demasía durante las entrevistas previas a los cuestionarios es que sólo dos de los cuatro hoteles investigados cuentan una política escrita sobre el servicio al cliente, lo que puede interpretarse de forma tal que sólo estas

# XV

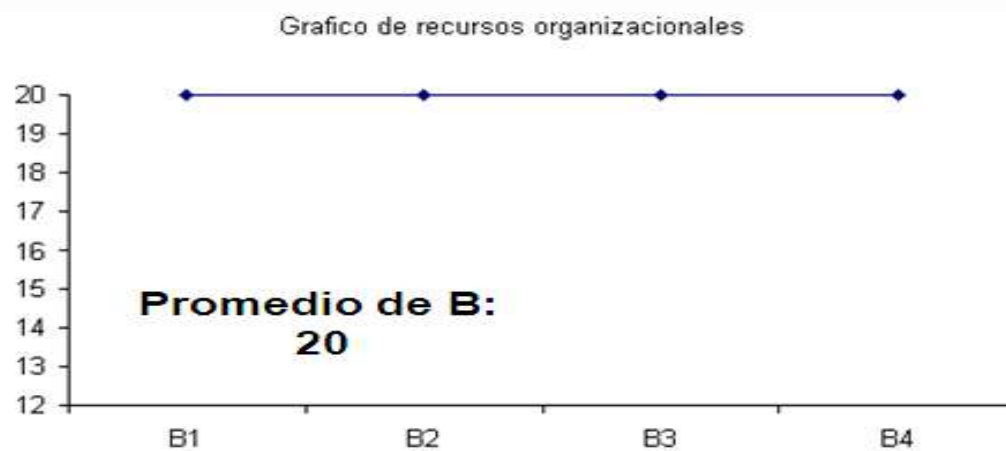
CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

dos empresas (hotel 2 y 4) manifiestan su preocupación a través de un documento formalizado dentro de sus instalaciones, además de la existencia de un manual de calidad en el servicio que se hace llegar a todos y cada uno de sus huéspedes a la llegada de cada uno de éstos a las instalaciones. Un comentario muy interesante del gerente del hotel #4 fue que cuando se hacía la reservación con algún tiempo de anticipación considerado, el hotel solicitaba la dirección de los interesados para enviar por correo electrónico o por paquetería el manual de calidad en el servicio, así como la descripción del hotel, sus servicios y de la persona que estaría con ellas en el aeropuerto en el día de su arribo a la ciudad sin ningún costo adicional, y posteriormente a su salida, se establecía un servicio posterior enviándole fotografías de sus recorridos (**en caso de tomar alguno de sus paquetes turísticos**) hasta sus lugares de destino. Mencionaba el gerente de mercadotecnia de este hotel (4), que el costo por otorgar ese servicio es mínimo en relación a la satisfacción que se generaba en los consumidores. Este tipo de servicios son caben perfectamente con lo citado por Philip Kotler en su libro *Dirección de la Mercadotecnia* cuando hace referencia al término valor al consumidor: *el valor que se le entrega al cliente es la diferencia entre valor total y costo total para el consumidor. Y valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular.*

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## VI. Anexos



# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

GRAFICO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

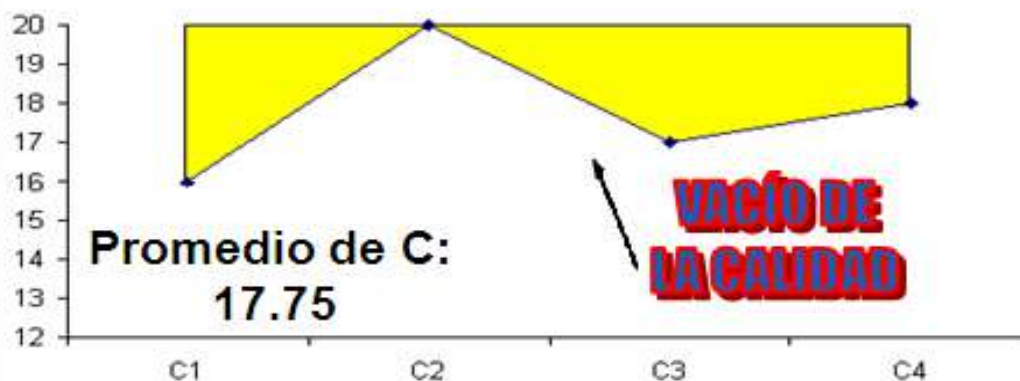
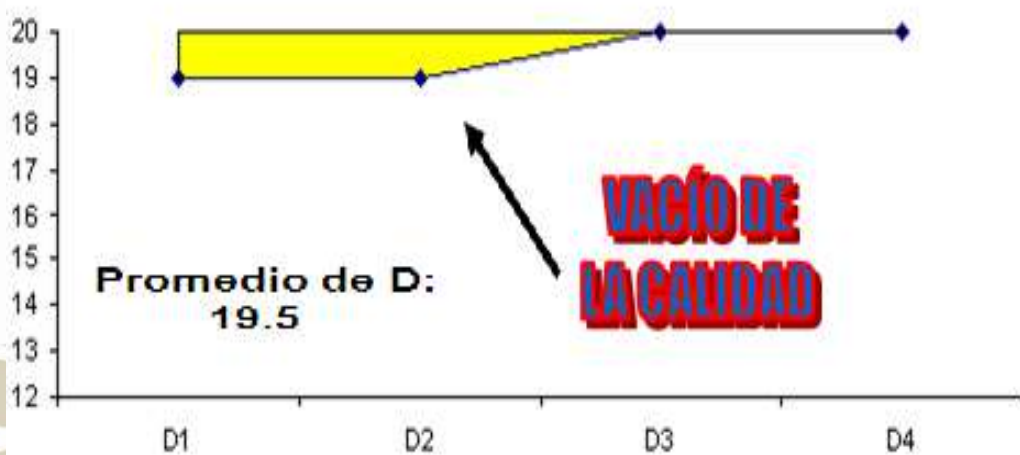


GRAFICO DE ROLES DE TRABAJO





CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

GRAFICO DE CLIMA GENERAL



## BIBLIOGRAFÍA

1. Abravanel et al, *Cultura organizacional*, Legis, Colombia, 1992.
2. Albretch K., "Customer value", *journal, the industrial society*, Londres, 1988.
3. Band, W. A., *Creating value for customer, Designing and implementing a total corporate strategy*, John Willey & sons, Inc., 1991.
4. Berry L. y L Parasuraman A., *Marketing services. Competing through quality*, The free press, 1991.
5. Booth, Rupert, "Value for money, *International Management*", Vol. 49, Iss: 6 (edición europea), Julio/agosto, 1994.
6. Bounds L., *Quality management: implementing: the best idea of the masters*, Richard D. Irwin, Inc., 1992.
7. Carlzon, Jan, *Los momentos de la verdad*, Díaz de Santos, 1991.
8. Champy, James, *Reengineering management: the mandate for the new leadership*, Harper Business, 1995.
9. Crosby, Philip B., *Quality is free*, Mc, Graw Hill, 1979.  
McGraw Hill, 1984. - *Quality without tears,*  
McGraw Hill, 1988. - *The eternally successful organization,*
10. Davis, Grant y Dillard, John E, jr., *Physical logistics management*, University press of America, 1993.



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

11. Davis y Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*, McGraw Hill, 1991.
  12. Deming, W. Edwards, *Out of the crisis*, MIT center for advanced engineering studies, 1986. *Quality, productivity and competitive position*, center for advanced engineering studies, 1982.
  13. Drucker, Peter, *La sociedad postcapitalista*, Norma, 1993.
  14. Escoyer, John L., "Focus: value", *Business horizons*, Vol. 37, Iss: 4, Julio/agosto, 1994.
  15. Fayol, Henry, *General and industrial management*, Sir Isaac Pitman & sons, 1949.
  16. Feigenbaum, Armand V., *Total Quality Control*, 3a. ed., McGraw Hill, 1983. *Total Quality Control*, 4a. ed., McGraw Hill, 1990.
  17. Garvin, D. A., *Managing Quality: The strategic and competitive edge*, The free press, Nueva York, 1988.
  18. Gram, Fred, "Stop talking value-added and just do it", *agri marketing*, vol. 32, Iss: 3, marzo, 1994.
  19. Hammer, Michael y Champy, James, *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, Harper Business, 1993.
  20. Handy, Charles, *The age of paradox*, Harvard Business school press, 1993. *Understanding organizations*, Oxford University press, 1993.
  21. Hanson, B. B., "Background for compensation professionals: What you need to know about economic added value" *journal: compensation & benefits review*, vol. 27, Iss: 2, marzo/abril, 1995.
  22. Harrington, Levor, *The human group*, Harcourt, Brace, 1991.
  23. Harris, R. Lee, *The customer is king!*, ASQC quality press, 1991.
  24. Hofstede, Geert, *Cultures and organizations*, McGraw Hill, 1991.
  25. Imai, Masaaki, *KAIZEN: the key to japan's competitive success*, Random House, Inc., 1983. *KAIZEN: la clave de la ventaja competitiva japonesa*, CECSA, 1989. *Censo general de población y vivienda 1990*, México, INEGI.
  26. Ishikawa, Kaoru, *Guide to quality control, asian productivity organization*, Industrial engineering and technology, 1976. *What is total quality control: the Japanese way*, Prentice Hall, 1985.
  27. Juran, J. M., *Juran no leadership for quality: an executive handbook*, the free press, 1989. *Juran on planning for quality*, Juran Institute, 1988. *Quality plnning and analysis*, 3a, ed., McGraw Hill, 1993.
  28. Kahn, J. S., *El concepto de cultura*, textos fundamentals, Anagrama, Barcelona, 1975.
  29. Katzan, Harry, *Quality circle management*, TAB books, INC., 1989.
  30. Kelada, Joseph, *Integrating reengineering with total quality*, ASQC, quality press, 1996.
- Kennedy, Paul, *Hacia el siglo XXI*, Plaz