

**Aspectos de la Gestión de Calidad en la Industria
Hotelería
(Estudio sobre el Hotel Meliá Buenos Aires)**

Iarlori Cecilia Gimena

Trabajo de Investigación para optar al Título de
Licenciatura en Hotelería



Directora
Beltriti Elisa
Licenciada en Turismo

Universidad Abierta Interamericana
Facultad de Turismo y Hospitalidad
Licenciatura en Hotelería
Buenos Aires, Argentina
5 de Septiembre de 2005

Dedicatoria

Dedico esta tesis:

*A mis papás, que son las dos personas que más quiero, y soy lo que
soy gracias a ellos.
Gracias por estar siempre apoyándome en las buenas y en las malas.*

*A mi hermana que la adoro, y que
me ayudó en todo momento.
Gracias por la paciencia.*

Cecilia Gimena Iarlori

INDICE

Dedicatoria	Pág. 1
Introducción	4
Encuadre metodológico	6
Parte I “Aspectos Generales”	17
Capítulo 1 “Calidad: Conceptos y Definiciones”	18
Capítulo 2 “Calidad de Servicio”	23
Capítulo 3 “Gestión Hotelera”	29
Capítulo 4 “Marco Normativo”	34
Capítulo 5 “Hoteles de Lujo en la Ciudad de Buenos Aires”	59
Capítulo 6 “La Hotelería en la Enseñanza Superior”	74
Parte II “Aplicación al caso en estudio”	80
Capítulo 7 “El Hotel Meliá Buenos Aires”	81
Capítulo 8 “El Hotel y su Entorno”	86
Capítulo 9 “Perfil del Huésped”	93
Capítulo 10 “Procesos en el Front Office del Hotel Meliá”	96
Capítulo 11 “Indicadores de Satisfacción del Cliente en el Hotel Meliá”	103
Conclusiones	137
Bibliografía	141
Anexo 1 “Estadísticas por Segmento de Huéspedes y Estadísticas por Origen de las Reservas del Hotel Meliá”	
Anexo 2 “Estadísticas por Procedencia de huéspedes del Hotel Meliá”	
Anexo 3 “Informes del Programa de Calidad del Hotel Meliá, Meses: Enero, Mayo y Junio”	

Introducción

La lectura de los principios en los que se fundamenta la noción de calidad y, consecuentemente, la gestión de la calidad son fácilmente comprensibles, aun para los no especialistas. Nada hay de complejo en la comprensión de los principios rectores, como tampoco lo hay en relación con las normas elaboradas para el establecimiento de un sistema de calidad. Son tan evidentes que su aplicación parece obvia. De esta forma, la implementación de estos sistemas parecería sólo cuestión de redacción de procedimientos, elaboración de metodologías más o menos simples y decisión de destinar recursos tendiendo hacia ese objetivo. Bajo este pensamiento simplista, la gestión de la calidad se constituiría en algo de naturaleza formal y engorrosa, antes que complicada, cuyos beneficios no resultarían demasiado claros.

Frente a estos modos de ver la realidad, cabría preguntarse si se consideran verdaderamente los costos de no calidad, en términos del detrimento que representa la disconformidad del cliente, cuando sus necesidades o expectativas no son satisfechas. Quienes primero lo comprendieron fueron las empresas destinadas a los productos manufacturados; de hecho, muchas de las visiones históricas de la calidad fueron concebidas con la idea del producto tangible como resultado final de la cadena de elaboración.

Las concepciones modernas incluyen también a los servicios como actividades susceptibles de ser sometidas a los mismos principios que se aplicaron en tiempos pasados al control, primero, y al aseguramiento después, de la calidad de los productos, y que se aplican ahora al concepto más amplio de gestión de la calidad. Entre ellos, los servicios de hotelería ocupan un lugar especial, de permanente interacción entre ejecutores y destinatarios y, en consecuencia, de mayor exposición para los primeros, que son juzgados inclusive mientras se desarrolla la prestación.

Frente a la cuestión siempre presente de la importancia del cliente y las formas de lograr su satisfacción, es preciso tener en cuenta que la adhesión a los principios de calidad es mucho más una cuestión de vocación o de filosofía que de seguimiento de procedimientos o normas. Es aquí cuando aparecen, como factores a ser considerados parte crucial del análisis, la existencia o no de tradición en la actividad específica y la formación que reciben aquéllos que serán los encargados de su realización.

Este trabajo, enfocado hacia el estudio de algunos aspectos de la gestión de calidad de la práctica hotelera en la ciudad de Buenos Aires y su aplicación a un caso en particular, integra también a este objetivo la investigación sobre los antecedentes de la hotelería en la ciudad y el estado de la formación académica o práctica en esta disciplina. Su propósito es, lejos de agotar el tema, brindar el marco adecuado para la realización de nuevos estudios, que podrán contribuir también a mejorar la toma de conciencia y la forma de prestación, parte de todos los actores involucrados. En este sentido, es bueno recordar que la mejora continua constituye uno de los paradigmas sobre los que se asienta la actual concepción de la calidad.

Encuadre Metodológico

1. Marco Conceptual

1.1 Problema

¿Cuál es la situación de la hotelería de categoría en Buenos Aires, y en particular la del Hotel Meliá Buenos Aires, en relación con la formación especializada y la gestión de la calidad?

1.2 Justificación

La autora ha considerado trascendente estudiar la gestión de la calidad en la industria hotelera, ya que es un tema poco tratado en hoteles de categoría de la ciudad de Buenos Aires. En la actualidad, los ejecutivos de los grandes hoteles parecieran desconocer los beneficios que generaría en sus prácticas la aplicación de los principios de calidad.

Una adecuada gestión de la calidad implica la disminución de las quejas de huéspedes disconformes y la garantía de su satisfacción. De la misma manera, representa también incentivos para el personal, que a través de la capacitación crece profesionalmente y mejora su desempeño. Si bien es desmotivador y poco equitativo tener que dedicar parte del tiempo a rehacer bien las cosas que otros hacen incorrectamente, lo es también la necesidad de repetir los procedimientos propios, por ignorancia o falta de información suficiente. Estos problemas podrían remediarse estableciendo un sistema en el que toda la organización esté involucrada en la apropiada atención al CLIENTE. La calidad es un sistema justo para todos y es el resultado del esfuerzo de todos en hacer las cosas bien.

1.3 Justificación del Caso de Estudio

La autora ha tomado como caso de estudio al Hotel Meliá Buenos Aires, en razón de:

- Poseer fácil acceso a la información, por estar trabajando en el Front Office como recepcionista.
- Comprobar la existencia de quejas de huéspedes, dando cuenta de problemas que podrían solucionarse, o bien prevenirse, en el marco de un sistema de calidad eficiente.

- Haber verificado la ausencia de programas de capacitación adecuados para el personal del Front Office, sea ingresante o miembro del plantel permanente.

1.4. Relevancia

En los últimos años la Ciudad de Buenos Aires experimentó un incremento importante de la actividad turística, vinculado en forma específica a la demanda de hoteles de alta categoría. El tema que se propone estudiar en el presente trabajo reviste especial relevancia, por cuanto resulta necesario adecuar la prestación hotelera a los estándares adoptados internacionalmente.

1.5. Hipótesis

- 1) La evolución histórica de hoteles de categoría en la ciudad de Buenos Aires es relativamente nueva y no existe, ni por tradición práctica ni por tradición académica, una formación especializada en hotelería.
- 2) Existe un vacío normativo, en lo que se refiere a cuestiones de calidad en hotelería, en la ciudad de Buenos Aires.
- 3) En el contexto general de la prestación de servicios que involucran al Front Office del Hotel Meliá Buenos Aires, la gestión de calidad no ocupa un lugar destacado.

1.6. Tipo de Investigación

Exploratoria y descriptiva.

1.7 Objetivos Generales

1. Investigar la evolución y situación actual de la hotelería de alta categoría de la Ciudad de Buenos Aires.
2. Estudiar el estado de la enseñanza superior con respecto a la formación en hotelería.
3. Investigar acerca de la existencia de un marco normativo en hotelería
4. Indagar, a partir de la satisfacción de los clientes, el estado de la calidad en los servicios que involucran al Front Office del hotel en estudio.

1.7.1. Objetivos específicos para perseguir el objetivo N° 1:

Investigar las fuentes documentales acerca de los primeros hoteles de la Ciudad de Buenos Aires. Hacer el relevamiento de la cantidad de hoteles de 4 y 5 estrellas a la actualidad.

1.7.2. Objetivos específicos para perseguir el objetivo N° 2:

Efectuar el relevamiento de todas las universidades de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires y detectar la existencia de carreras vinculadas a la hotelería.

Analizar los programas de estudios de las carreras de hotelería que se detectaren y verificar la eventual existencia de cursos relacionados con la gestión de la calidad.

1.7.3. Objetivos específicos para perseguir el objetivo N° 3:

En el caso de que existiera un marco regulado en hotelería, detectar si se tienen en cuenta los aspectos de calidad.

Detectar la existencia de un marco normativo vinculado, en forma particular, a la gestión de calidad en hotelería.

1.7.4. Objetivos específicos para perseguir el objetivo N° 4:

Revisar las encuestas que el hotel en estudio realiza con sus clientes y detectar los aspectos de satisfacción y no conformidad.

Vincular los puntos de no conformidad con el estado de la gestión de la calidad en el hotel.

1.8 Marco Teórico

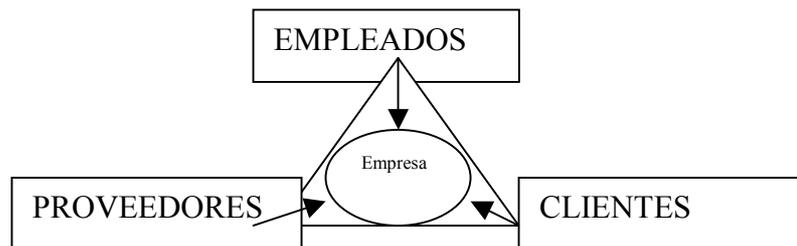
El presente trabajo trata sobre la gestión de calidad en la industria hotelera. Siendo un hotel, según Dennis L. Foster (1994), un establecimiento de hospedaje; hospedaje que incluye habitación, y servicio de comida y bebida en las mismas instalaciones. La ISO (Organización Internacional para la Estandarización) 9000:2000, define a la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes (inherente significa que existe en algo, generalmente como una característica permanente) cumple con los requisitos, siendo un requisito, según ISO 9000:2000, una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Todos los departamentos de un hotel realizan actividades que afectan a la calidad, y es responsabilidad de todos los sectores.

La calidad debe ser realmente TOTAL.

Los cambios son constantes y cada vez suceden a más velocidad. Las empresas

viven en constante cambio, y deben disponer de herramientas que les permitan afrontar estos desafíos. El gran desafío de una empresa es implementar un sistema de calidad que permita con procedimientos, según ISO 9000:2000, forma especificada para llevar a cabo una actividad, adaptar los procesos, según ISO 9000:2000, conjunto de actividades mutuamente relacionadas las cuales transforman elementos de entrada en resultados, y los recursos (humanos, económicos, de infraestructura y tecnológicos) a las nuevas situaciones. Los protagonistas del cambio son todos.



El cliente es según ISO 9000: 2000, una organización o persona que recibe un producto. Es el artista central de escena; es a él a quien se debe dedicar permanente atención y disposición de atender sus necesidades, para alcanzar su satisfacción total. Más allá de la obvia acepción de este concepto, satisfacción del cliente, según ISO 9000:2000, la percepción del mismo sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, a un costo tal que genere los beneficios esperados. En nuestro caso particular, un cliente fiel repite sus estadias, vuelve al hotel y se convierte en pasajero frecuente.

Además existe el cliente interno, aquél a quien se entrega un trabajo que será parte de la secuencia que se concretará en los servicios al cliente externo, destinatario último. En un sentido figurado, cada persona en la empresa COMPRA - TRANSFORMA - VENDE; si esta cadena individual está bien organizada, con bases sólidas, con capacitación adecuada, se está en la situación más favorable: la de generar CALIDAD.

Los empleados, el tercer vértice de la pirámide, son capaces de concebir ideas, aportar mejoras, sugerir cambios actuando en grupo. De la misma forma los proveedores (según ISO 9000:2000, organización o persona que proporciona un producto) son quienes aportan sus productos y servicios para completar la prestación al

cliente; por tanto, tienen que sentirse parte de lo que hace la organización, ya que el éxito mutuo es su mejor incentivo.

Un sistema de calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en sincronía para poder asegurar que los servicios que presta están sujetos a especificaciones y cumplen con los estándares requeridos. Sistema de calidad, de acuerdo a la definición formal de la norma ISO 9000:2000 es un conjunto de elementos que interactúan para establecer la política y los objetivos, dirigiendo y controlando a la organización con respecto a la calidad.

Las empresas que trabajan con estándares de calidad buscan lograr el aseguramiento de calidad, que según ISO 9000:2000, es una parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos.

Todo esto es lo que una organización tendría que realizar para lograr la competitividad y seguir en el mercado. Pero, tal como será demostrado en el presente trabajo, en la ciudad de Buenos Aires la gestión de la calidad en hotelería es un tema poco frecuentado. Se tiene poco en cuenta que la mayor riqueza de un hotel, más allá de su clase y categorización, la constituye la calidad de sus servicios. La escasa atención que se da a la calidad en Buenos Aires se debe, en opinión de la autora, a varias causas. La primera es que no existe, desde la enseñanza académica, o bien desde la práctica específica en los establecimientos, una formación especializada en hotelería. La segunda es que hay un vacío normativo, en cuestiones de calidad. La actividad hotelera está regulada por leyes, decretos, convenios y ordenanzas particulares, que se detallan en el presente trabajo, pero ninguno de ellos se vincula a la calidad del servicio. Suceden relación con el marco normativo voluntario, la norma IRAM 30400 es una guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos, que, no obstante su reconocida utilidad, no constituye una guía específica en la industria hotelera, sino algo más abarcativo como lo es el sector turístico.

Los hoteles de lujo representan el estándar de excelencia más alto en el nivel de lujo y comodidad; se caracterizan por su personal altamente especializado, su cortesía, su calidad en el servicio.

1.9 Antecedentes

Con relación al grado de concientización, en torno a la calidad, de los responsables de la gestión en los hoteles de alta categoría de la ciudad de Buenos Aires, se encuentran extremos favorables, como el caso del Hotel Intercontinental, que recibió

en el año 2000 el Premio Nacional de la Calidad en el sector privado, además de estar certificado con las normas ISO 9001 y 9004; otro es el Hotel Grand Boulevard Hotel, certificado con las normas ISO 9001:2000, o el del Hotel Amerian, que hasta el año pasado tenía certificados sus procesos con la norma ISO 9001:2000.

Sin embargo, estos ejemplos parecerían ser la excepción en el marco de la hotelería de categoría de Buenos Aires. La autora realizó averiguaciones directas, mediante consultas telefónicas donde interrogaba al personal encargado de la atención acerca de su propio conocimiento de la eventual existencia de sistemas de calidad en su hotel; solicitaba, además, que transfirieran su consulta a un responsable o superior que pudiera dar respuesta fehaciente, en el caso de no obtener precisiones a sus preguntas iniciales.

El resultado de estas investigaciones fue desalentador: salvo en un único caso, cuya situación será comentada a continuación, el personal interrogado no sabía si existía o no en su hotel un sistema de calidad. La inferencia lógica es que, en estos casos, el hotel en cuestión o bien no posee sistema alguno de calidad o, si éste existe, está funcionando de manera muy pobre, puesto que uno de los sostenes de cualquier sistema de este tipo es la capacitación del personal y su compenetración con los principios de calidad.

La excepción antes mencionada se refiere al Alvear Palace Hotel, que integra The Leading Hotels of the World, y que, aun cuando no está certificado según las normas ISO 9001:2000, trabaja según estándares de calidad obligatorios para todos sus miembros.

1.10 Propósitos

- Contribuir a la toma de conciencia en aspectos de calidad en la práctica hotelera.
- Generar el marco para futuros estudios en esta temática, con miras a la adopción de los principios de mejora continua.

2. Desarrollo metodológico

2.1 Caracterización de los casos de estudio

2.1.1. Caso de estudio 1: La hotelería de alta categoría de la Ciudad de Buenos Aires.

2.1.2. Caso de estudio 2: Universidades en general e institutos de enseñanza que dictan la carrera de Hotelería de la provincia de Buenos Aires y de la ciudad Autónoma de Buenos Aires.

2.1.3. Caso de estudio 3: Marcos normativos regulado y voluntario en hotelería.

2.1.4. Caso de estudio 4: Los procesos que involucran al Front Office del Hotel Meliá Buenos Aires

2.2. Universos de estudio

2.2.1. Universo de Estudio 1: Hotelería de alta categoría

2.2.2. Universo de Estudio 2: Universidades e institutos de enseñanza de Hotelería

2.2.3. Universo de Estudio 3: Gestión de la calidad y su aplicación en la Industria hotelera

2.2.4. Universo de Estudio 4: Front Office del Hotel Meliá Buenos Aires

2.3. Unidades de Análisis

2.3.1. Unidades de Análisis 1: Fuentes bibliográficas relacionadas con la evolución de la industria hotelera

2.3.2. Unidades de Análisis 2: Fuentes documentales referidas a carreras y planes de estudio de universidades e institutos de enseñanza

2.3.3. Unidades de Análisis 3: Fuentes bibliográficas, leyes, decretos, ordenanzas, convenios, y las normas ISO 9000.

2.3.4. Unidades de Análisis 4: Personal del Front, Huéspedes, servicios del Front, y la interacción del Front Office con otros sectores del Hotel y los Servicios del Front

Unidad de Análisis	VARIABLES	Dimensiones	Valor
Hoteles de alta categoría	Ubicación	Microcentro Av. De Mayo Otros	Si-No ¿Cuáles?
	Año de fundación	Antes de 1900 Hasta 1950 Hasta 1990 Década del 90 A partir del 2000	Si-No
	Capitales	Ingleses Españoles Otros	Si-No ¿Cuáles?
Universidades y Colegios	Ubicación	Provincia de BsAs Ciudad de BsAs	Si-No
	Año de fundación	Antes de 1900 Hasta 1950 1950- actualidad	Si-No
Planes de estudio	Títulos que se obtiene	Licenciatura en Hotelería Licenciatura en Hotelería y Turismo Licenciatura en Industria de la Hospitalidad. Licenciatura en Gestión Hotelera Licenciatura en Administración Hotelera Administrador de Empresas Hoteleras y Turísticas Administrador Hotelero Asistente en Administración Hotelera Licenciado en Administración de empresas y gastronómicas Técnico en Administración Hotelera Técnico Superior en Administración de Empresas Hoteleras	Si-No

		Técnico Superior en Administración Hotelera Técnico Superior en Gestión de Servicios Hoteleros Técnico Superior en Gestión Hotelera Técnico Superior en Hotelería Técnico Superior en Organización y Administración Hotelera	
	Materias	Incluye materia de calidad	Si-No
Marco regulado	Ley 17.752 Ley 18.828 Ley 19.949 Decreto 2.253/70 Decreto 1818 Decreto 7.951/72 Ordenanza N° 36.136 Convenio Colectivo de trabajo	Se aplican a la gestión hotelera	Si-No
Marco voluntario	Normas ISO 9000 IRAM 30400	Se aplican a la gestión hotelera	Si-No
Personal del Hotel Meliá	Experiencia Laboral	En la Recepción de otros Hoteles En Front del Meliá En otros sectores	Si-No Cuáles?
	Estudios	Primarios Secundarios Terciarios Universitarios	Si-No
	Edad	Entre 18-25 Entre 26-35 Entre 36-55	Si-No
	Sexo	Masculino Femenino	
	Idiomas	Inglés	Si-No

		Francés Italiano Portugués Alemán Otros	Cuáles?
	Antigüedad	Menos de 1 año Entre 1 y 5 años Más de 5 años	Si-No
	Idoneidad en su trabajo		Mucho Medio Escaso Nada
	Conformidad con su trabajo		Si-No
Huéspedes del Hotel Meliá	Origen		Cuál?
	Necesidades		
	Edad	Niño Adolescente Adulto Tercera edad	Si-No
	Sexo	Masculino Femenino	
	Estadía en el Hotel	Satisfactoria Mediocre Insatisfactoria	Si-No
	Quejas	Con el personal del Front Con ruidos del Hotel Falta de información	Si-No
Servicios del Hotel Meliá	check in		Rápido Lento
	check out		Rápido Lento
	Información de Conserjería	Acerca de teatros y cines Partidos de Fútbol Restaurantes Shows de tango Excursiones Traslados	Variada Poco Nada
	Solución de problemas	Eficaz Ineficaz Inmediata Lenta	Si-No
	Cambio de divisas		Cuáles?

Interacción del Front Office del Hotel Meliá con otros sectores	Housekeeping Mantenimiento Ventas y Marketing Seguridad AA&BB Reservas Administración Gerencia Banquetes	Por mail Por teléfono Por Reportes Por fax Boca a boca	Si-No
--	--	--	-------

PARTE I

Aspectos Generales

Capítulo 1

Calidad: Conceptos y Definiciones

Evolución del concepto de calidad

A principios del siglo pasado el concepto de calidad se refería a una facultad de los artesanos. La calidad se fabricaba; se hablaba de buena o mala calidad de los productos artesanales.

Durante las dos primeras décadas del siglo XX, la calidad pasa a ser motivo de inspección, lo cual traía aparejado dos inconvenientes: el primero era el costo que significaba un último proceso de inspección al final de la línea de producción y el segundo era que si el producto tenía algún problema, éste se detectaba una vez terminado, lo que producía considerables pérdidas, dado que estos productos, que no podían ser reparados o reciclados, se desechaban íntegramente.

Entre 1920 y 1960 la calidad se controla. El proceso es conocido como control de calidad estadístico (C.C.E.). Deming diseña su teoría de gerenciamiento acerca de cómo la organización debe transformarse hacia una alta calidad, así como también hacia una alta productividad.

A partir de 1920 comienzan a realizarse controles de calidad, con el fin de reducir el costo que significaba inspeccionar el producto al final de la línea. Estos controles tuvieron su auge durante la segunda guerra mundial, especialmente en la inspección de la recepción de productos por parte de Estados Unidos, que introdujo las normas militares para realizar dichas recepciones, en lugar de inspecciones que involucraran a la totalidad de las partidas. Las normas incluían los planes de inspección, con el tamaño de muestra.

No obstante, el segundo de los inconvenientes (costo de desechar un producto ya elaborado) seguía latente; es así como a partir de 1960, aparece un nuevo concepto: el de “aseguramiento de la calidad”, que se basa en el principio que la calidad debe garantizarse a través de la prevención y que la misma se logra con la aplicación de principios de gestión.

Los pioneros de este concepto fueron la industria aeroespacial y la nuclear, con enfoque en la seguridad, ya que ambas debían garantizar que una vez en funcionamiento sus proyectos no pusieran en peligro la salud de las personas que trabajaban en ellos. Posteriormente, la serie de normas ISO 9000 se enfocó en las industrias de bienes y

servicios convencionales. En la norma ISO 9000:2000 se incorporó el enfoque en los procesos y el acercamiento a la calidad total.

La gestión de la calidad total (TQM: Total Quality Management) es una práctica gerencial para el mejoramiento continuo de los resultados en cada área de actividad de la empresa y en cada uno de los niveles funcionales, utilizando todos los recursos disponibles y al menor costo. El proceso de mejoramiento se orienta hacia la satisfacción completa del consumidor, considerándose al recurso humano como el más importante de la organización

La gestión de la calidad total consiste en involucrar y motivar a todos los miembros de la organización para mejorar continuamente todos los procesos de trabajo y generar bienes y servicios que satisfagan a los clientes.

Definiciones de Calidad

Muchas de las definiciones y los conceptos citados en este capítulo han sido extraídos de los trabajos de Mazzini y colaboradores (2003) y de Perez Bourbon y Rona (2003). La autora del presente trabajo ha elaborado también algunos ejemplos ilustrativos de las ideas principales, o bien los ha adoptado para hacerlos más afines con los lineamientos específicos.

No existe una definición exacta del término calidad; son muchos los conceptos y cada uno se adapta al ámbito donde ésta se aplique.

La calidad puede ser tomada desde dos visiones diferentes: una visión corriente y la otra tomada desde la concepción de autores reconocidos. Las visiones corrientes de la calidad forman parte del contexto propio, tanto del generador del bien o servicio como del usuario. Algunos ejemplos podrían ser:

- Hacer lo que me piden que haga.
- Hacer lo que está establecido formalmente (contratos, reglamentos).
- Hacer lo que se pueda.
- Hacer aquello que el cliente acepte.
- Hacer lo que siempre se hizo, porque nunca dio problemas.
- Darle al cliente lo que él tiene que aceptar como bueno.
- Hacer algo que nos parece una buena idea.
- Caro pero bueno.

- Hacer lo que se justifica por lo que nos pagan.
- Nivel aceptable de defectos o problemas

En el terreno de las visiones especializadas, la norma IRAM/ISO 9001:2000 establece que la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. “Inherente”, en contraposición a “asignado”, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente. El sustantivo “calidad” (como expresión de un concepto) puede utilizarse acompañado por adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

También la norma IRAM/ISO 9001 afirma que la calidad está definida por el cliente, o sea que es preciso adaptarse a las necesidades (o a los deseos) del cliente para ofrecer un producto o un servicio de calidad. Por ejemplo, el huésped de un hotel puede pedir que quiten la cama de su cuarto, porque desea dormir en el suelo; el cumplir con su deseo significará proporcionar un servicio de calidad, aun cuando la tarifa no sea modificada.

Para Juran, la calidad es la satisfacción del cliente, a quien el producto o servicio impacta. El autor diferencia dos tipos de clientes: los clientes externos, usuarios finales, y los internos, que son otras divisiones de la empresa que forman parte de la línea o de áreas de apoyo.

Además señala que la “calidad es adecuación al uso”; la mala o buena calidad de un producto o servicio se nota cuando se lo utiliza en aquello para lo que fue diseñado.

La calidad, según Philip Crosby, es “cumplir con los requisitos”. En un laboratorio de especialidades medicinales, por ejemplo, se deben seguir métodos de elaboración, fórmulas establecidas, toda una serie de requisitos destinados a la obtención de un medicamento efectivo.

Hay tantas definiciones de calidad como autores.

Ante la pregunta por una definición personal sobre la calidad, Masaaki Imai plantea que si la empresa aumenta la productividad, disminuye los desperdicios, baja el número de quejas de los clientes, baja los costos, baja los tiempos de ciclo de diseño, aumenta la satisfacción de los clientes y aumenta sus ingresos, no podría afirmar cuál de esas cosas es la calidad, pero está seguro que la calidad ha aumentado junto con ellas.

La mejor manera de asegurarse de mantener el desempeño de la organización es mejorando continuamente.

Noriaki Kano habla de “tres dimensiones de la calidad”:

Calidad como requisito básico: Por ejemplo:

- En un restaurante: que den comida y que la misma no sea tóxica.
- En un servicio de telefonía: que el teléfono tenga tono al descolgar.
- En un transporte público: que lleve al pasajero al destino solicitado.

Calidad como cumplimiento de expectativas: el cumplimiento de estas expectativas agrega satisfacción. Por oposición, su incumplimiento genera insatisfacción.

- En un restaurante: que den comida sabrosa, a la temperatura adecuada, en poco tiempo y con un servicio agradable.
- En un servicio de telefonía: que permita comunicarse sin demoras, que tenga la posibilidad de capturar llamadas entrantes, que tenga buzón de mensajes, que el servicio incluya el mantenimiento, que éste se haga rápido.
- En un transporte público: que sea confortable, que tenga buena frecuencia, que sea agradable a la vista, que el chofer sea correcto en el trato.

Calidad atractiva, o como satisfacción de necesidades latentes: es aquella calidad que produce deleite en los clientes mediante la oferta de un nuevo producto o servicio, o el agregado de atributos inesperados a los existentes. Ejemplos de estos atributos pueden ser:

- En un restaurante: que den a degustar a los clientes algunas comidas poco conocidas del menú, para que puedan ser pedidas en otra oportunidad, o que manden los menús por e-mail.
- En un servicio de telefonía: que incluya la posibilidad de llamar sin cargo a amigos o familiares que cumplen años.
- En un transporte público: que se ofrezcan servicios adicionales que no hacen a las necesidades del viaje en sí pero que lo tornan más agradable. Por ejemplo, en los trenes o colectivos en los que hay pantallas de televisión.

En relación con el objetivo del presente trabajo, es interesante observar que las dimensiones a las que se refiere Kano estarán vinculadas a variables como el origen del turista, el propósito de su viaje, su perfil socioeconómico, entre otras, ya que no serán similares las expectativas que tiene un turista particular con respecto a otro.

Entre las concepciones estudiadas, las de Juran y de Kano son las que más se adaptan a calidad en la industria de la hospitalidad. El concepto de Crosby se refiere más a productos propiamente dichos, a seguir una línea de producción, por cuya razón su aplicación asume pautas diferentes.

Estas definiciones tuvieron énfasis inicial en su aplicación a la elaboración de productos y no a servicios. A partir de la versión de ISO 9001:2000, se incluye la concepción de la organización que también es proveedora de servicios.

Capítulo 2

Calidad de Servicio

Servicio, según el diccionario Larouse Ilustrado, es “algo hecho para beneficiar a otro u otros”. Entenderemos como **prestación de un servicio la idea de** qué es lo que espera el beneficiario del servicio

Las expectativas comunes a todos los servicios son:

- Calidad de atención
- Ambiente cálido
- Facilidades de horarios y acceso
- Atención rápida y amable

La prestación de un servicio supone la existencia de un cliente. Tomando un texto anónimo citado por Kart Albrecht y Lawrence Bradford en su libro “The Service Advantage”, un cliente es:

- *Es la persona más importante de nuestro negocio.*
- *Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.*
- *Un cliente no es una interrupción en nuestra tarea. Es el propósito de la misma.*
- *Un cliente no nos hace un favor cuando requiere nuestra atención. Nosotros se lo hacemos cuando lo atendemos.*
- *Un cliente es parte esencial de nuestro negocio. No un advenedizo.*
- *Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y debe ser tratado con respeto.*
- *Un cliente merece la atención más cortés. Es la sangre vital de este y todo negocio. Paga nuestro salario.*
- *Sin él, cerraríamos las puertas. Que no se nos olvide.*

La calidad en los servicios resulta muy difícil de determinar. Para empezar, no existen parámetros universalmente aceptados para medirla. Además, es imprescindible tener en cuenta una dimensión adicional en los servicios para asegurar la calidad de la prestación. Es decir, no basta con contemplar el servicio base que compra el cliente, la denominada calidad interna, sino que también hay que tener presente la externa, es decir cómo se entrega el mismo. De hecho, la calidad externa puede ser igual de importante, e

incluso más, que la interna.

Cada empresa debe establecer por sí misma, en términos concretos, en qué consiste la calidad en su sector de negocios y en su propia situación en la relación empresa-mercado, a partir de un principio inviolable: los únicos jueces válidos de la calidad de un servicio son los clientes. Los clientes llegan al encuentro del servicio (la prestación del servicio o los momentos de la verdad, como se describen en el capítulo siguiente) con una serie de expectativas respecto a cómo debe ser el servicio que esperan recibir. Para evaluar la calidad de un servicio, los clientes utilizan esas expectativas como parámetros de medición: comparan lo que esperaban con lo que recibieron. Las expectativas, en consecuencia, forman parte de la que se conoce como la “ecuación de la calidad del servicio” (ISMI, 2001) que se representa de la siguiente manera:

$$C = E - P$$

Donde:

C = Calidad

E = Expectativas

P = Prestación del servicio

Textualmente, la ecuación se representa de la siguiente manera: La percepción de calidad que tendrá un cliente de un servicio será igual a la diferencia que exista entre sus expectativas y la prestación. El resultado de esta ecuación puede ser positivo, cero o negativo.

En otras palabras las expectativas constituyen el parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio. Es decir, la calidad de un servicio se determina NO en términos de los criterios internos de la empresa, sino en función de cómo lo perciben los clientes en el momento de la prestación.

En conclusión para generar una percepción de alta calidad en servicios las empresas deben centrarse en gestionar eficazmente los dos elementos clave de la ecuación: la prestación y las expectativas.

La calidad de servicio es muy importante, porque, según el SPI (Strategic Planning Institute), entre las razones por las cuales un negocio se puede perder, como ser: insatisfacción del producto, mudanza, muerte de algún dueño, razones competitivas (precio), actitud del empleado con quien le tocó actuar al usuario (servicio), ésta última es estadísticamente la más significativa, alcanzando casi un 70 % de los casos encuestados, (Kelly, 1998).

Naturaleza y dimensiones del servicio

Naturaleza del servicio

1. Intangibilidad: Ya que un servicio es una experiencia, es muy difícil de precisar el criterio con el que el cliente lo evalúa. No se pueden medir los atributos que hacen a la calidad con anticipación.

2. Heterogeneidad: La performance de un servicio varía de productor en productor, cliente a cliente y día a día. Un servicio, aun cumpliendo los requisitos para ser percibido como un servicio de calidad, puede (debe) soportar una gama de variaciones.

3. Inseparabilidad de producción y consumo: la calidad en el servicio se manifiesta en el momento en que es prestado.

4. Los servicios no pueden almacenarse: la percepción del cliente se genera en el momento de la prestación.

5. El factor tiempo: Existe el factor demora como elemento que afecta a la percepción de la calidad del servicio.

6. Criticidad: En un producto la criticidad no se pone de manifiesto hasta su uso, en cambio en servicios esto es inmediato.

7. El servicio es (generalmente) prestado por aquellos trabajadores de menor escala jerárquica: Esto trae a colación la importancia del entrenamiento, el soporte, la retroalimentación por parte de supervisores y la organización en general.

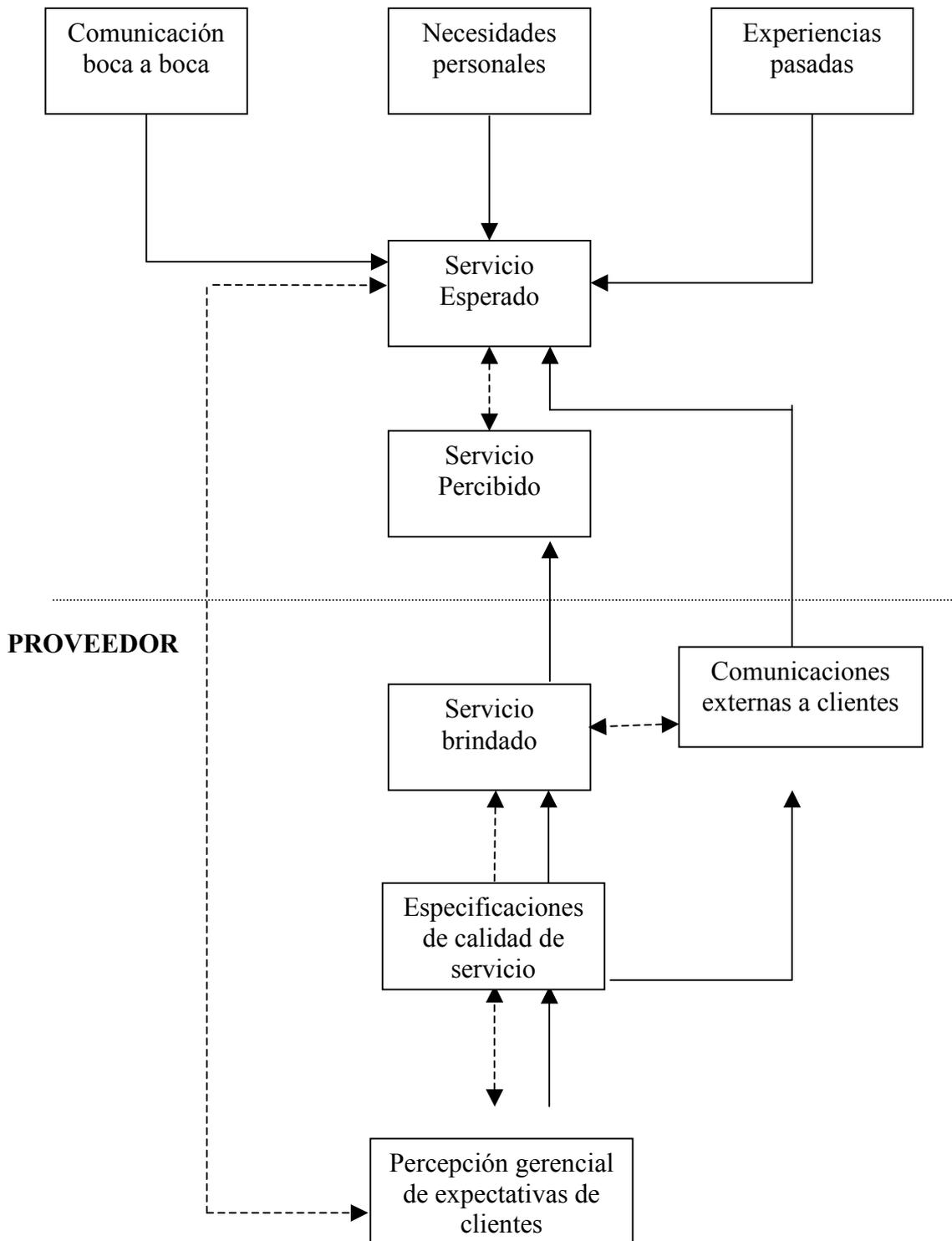
Dimensiones del servicio: las dimensiones de un servicio se resumen en la siguiente tabla:

Dimensión	Descripción
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal, los soportes de información.

Confiabilidad	Capacidad de prestar un servicio en forma exacta, como era esperado.
Disposición	Deseo de asistir prontamente al cliente.
Competente	Poseer los conocimientos y habilidades requeridas para el puesto.
Cortesía	Buena educación, respeto, consideración y amigabilidad del personal de línea.
Credibilidad	Inspira confianza en sus promesas.
Seguridad	Libre de peligros, riesgos o dudas.
Accesibilidad	Facilidad de contacto
Comunicación	Facilidad de contacto
Comprender al cliente	Esforzarse por conocer a los clientes y sus necesidades.

Condicionantes en el Diseño del Servicio – Brechas en la Transferencia de Información

CLIENTE



El modelo de Zeithmal, Parasuraman y Berry (Kelly, 1998) muestra las brechas posibles en la transmisión de información que hacen a la definición del servicio y a la percepción del cliente de la calidad del mismo.

Análisis de las brechas

Brecha 1 – Expectativa del cliente – Percepción de la gerencia

Lo que se debe lograr en esta brecha es alinear las expectativas del cliente con la percepción de la gerencia de esas expectativas.

Brecha 2 – Percepción de la gerencia – Especificaciones para la calidad de servicio

Es la unión de las expectativas externas con la organización interna. Existe en algunas gerencias la idea de que esto es imposible, basándose en que las expectativas del cliente son irrazonables, en que el grado de variación del servicio impide una estandarización, en que la demanda de servicio es muy difícil de predecir, y en que la forma de operar del personal no puede modificarse. Esta situación a mi criterio, se debe revertir estudiando el comportamiento de los clientes.

Brecha 3 – Especificaciones para la calidad de servicio – servicio brindado

Los Standard fijados deben ser controlados para ser efectivos, y los empleados evaluados y recompensados de acuerdo a como satisfagan dichos standards.

Brecha 4 – Servicio brindado – Comunicaciones externas a clientes

Se puede caer en esta brecha si el servicio que se brinda no concuerda con lo que se comunica que se está brindando.

Brecha 5 – Servicio Esperado – Servicio Percibido

Esta es la brecha final, que se produce entre el servicio esperado por el cliente y su percepción acerca del servicio brindado por el proveedor.

Capítulo 3

Gestión hotelera

La gestión hotelera es la gestión de una empresa con características propias y que la distinguen de otras organizaciones. Una de ellas, coincidente con las que tienen industrias o servicios de alta complejidad, es que un hotel se encuentra abierto los 365 días del año, las 24 horas del día.

Un hotel no se refiere sólo a una industria, sino a una suma de varias industrias en un mismo establecimiento: un hotel de categoría seguramente dispone de uno o varios restaurantes, salones para eventos, o locales (por ejemplo, de venta de prendas de vestir o souvenirs) cuyos usuarios son, en ocasiones, diferentes al pasajero convencional. Los productos que generalmente ofrece un hotel, ya sea la habitación, los salones o el restaurante, son totalmente perecederos. Debería decirse, en verdad, que el hotel no vende productos, sino servicios (alojamiento, comida, organización de eventos). Por ello, la gestión hotelera debe ser estudiada como gestión de servicios.

Un hotel es una ciudad dentro de otra gran ciudad. Una persona que se detiene en un negocio de computadoras es un cliente, pero un huésped es alguien a quien invitamos a nuestra casa. Como anfitriones tenemos la responsabilidad de hacer que se sienta bienvenido. Desde el punto de vista de la gestión, el pasajero de un hotel reúne la doble condición de cliente y huésped. La responsabilidad del personal es hacer que se sienta un VIP (very important people, o persona muy importante).

Partiendo de la base de que un turista encuentra en un hotel su domicilio provisorio, ya sea por una estancia corta o por una estadía de meses, el hotel pasa a ser su “hogar”. El consumidor del servicio es un huésped que vive en el propio ámbito laboral del personal del hotel, formando parte de la “familia hotelera”; el aspecto trascendente, siempre presente, es que el huésped es un individuo con necesidades.

Abraham Harold Maslow (1943) propuso su conocida "Pirámide de las necesidades". En el ser humano están escalonadas, según Maslow, de forma tal que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden se empiezan a sentir las del orden superior.

1. Necesidades fisiológicas, o primarias.
2. Necesidades de seguridad (educación, trabajo)
3. Necesidades de aceptación social (afecto, amor, pertenencia y amistad)
4. Necesidades de autoestima (éxito, prestigio)
5. Necesidades de autorrealización (autocumplimiento).

Un huésped en todo momento necesita contención y, al estar fuera de su lugar de procedencia, son los empleados del hotel quienes lo harán sentir como en su casa.

Según Krippendorf J. (1987) existen tres necesidades fundamentales que posibilitan la existencia del turismo:

1. Reposo y relajación.
2. Cambio y compensación: romper con la rutina.
3. Huída de las sujeciones: romper con todo tipo de compromisos.

Las motivaciones, según Salah Wahab (2003):

1. Deseo de evasión (Realizar actividades nuevas)
2. Deseo de realización del mito (“de la felicidad”). Ejemplo: una al viajar se imagina que está yendo al paraíso.
3. Deseo de imitación (aparentar otra clase social)

Con respecto al punto número tres, también serán los empleados quienes harán sentir cómodos a los huéspedes. Esto trae inconvenientes cuando ellos forman parte de grupos muy grandes, en general resultantes de los llamados paquetes turísticos. En ocasiones, tales pasajeros tienen, por falta de frecuentación, expectativas desmedidas. En otras, siendo conscientes de que la categoría del hotel excede a las posibilidades monetarias que ellos mismos tendrían en forma independiente, se tornan desconfiados y piensan que podrían recibir un servicio inferior al habitual.

Todas las necesidades enumeradas se satisfacen en momentos de la verdad, aplicables a cada ciclo del servicio. Estos momentos ocurren cada vez que el cliente hace algún contacto con cualquier empleado, por ejemplo, un botones o un recepcionista.

Pueden ser miles los momentos en que los clientes, de acuerdo a los resultados de este intercambio, deciden o no seguir haciendo negocio con la empresa. El creador del término Momentos de la Verdad fue Jan Carlzon (1987) empresario sueco, en ese

entonces presidente de SAS (Scandinavian Airlines System). Él estimó que en un día se daban 50.000 momentos de la verdad en su compañía, cada uno de los cuales debía ser administrado por el agente correspondiente.

Este concepto es aplicable a cualquier empresa de servicios. Siebold (1987) menciona, que en la industria hotelera, industria de servicio total, los gerentes y los empleados desconocen la cantidad de momentos de la verdad que sucede en un hotel.

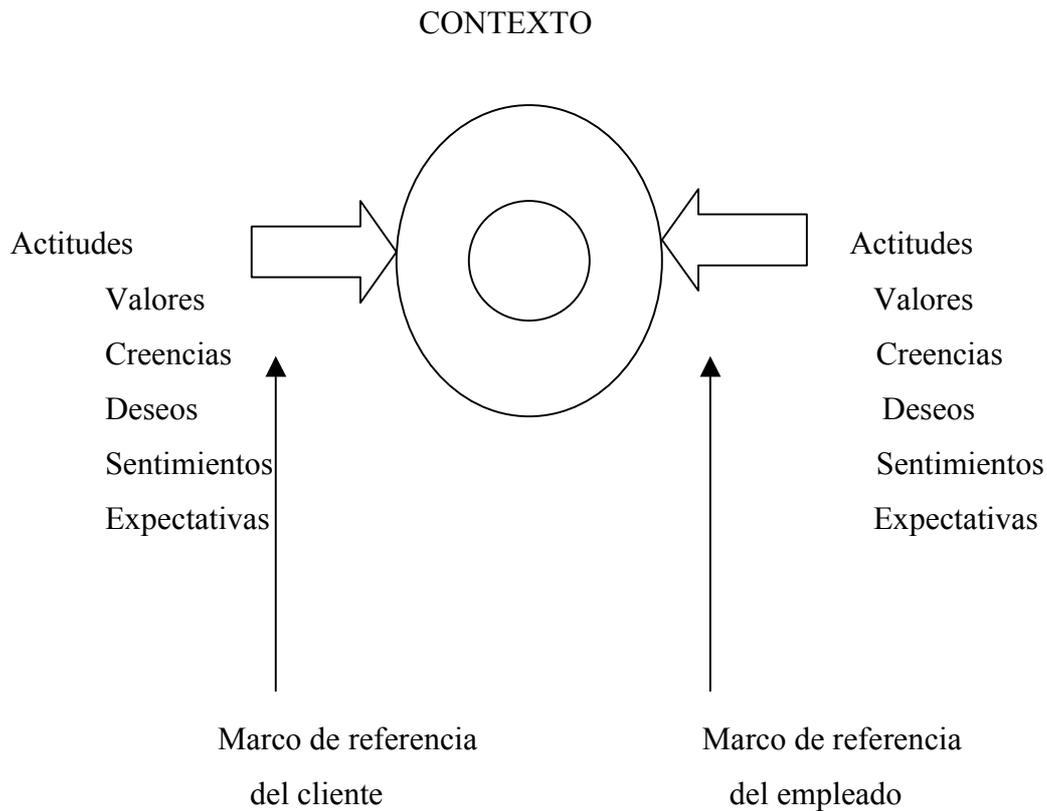
Siebold hace mención a tres ejemplos:

- En Santa Cruz, Bolivia en el Hotel Los Taijibos (180 habitaciones) con una ocupación anual promedio del 75%, se llegaba a la cifra de 2.082 momentos de verdad por día, o sea 760.000 momentos de verdad en doce meses.
- En San José, Costa Rica, en el Hotel Irazú (300 habitaciones) se producían 3.360 momentos de verdad por día (1.226.692 anual).
- En el Hotel Tamarindo, ubicado en la Costa Pacífica de Costa Rica, con 70 habitaciones y una ocupación del 96%, se daban 2.150 momentos de verdad diariamente, o sea 260.150 momentos de verdad en los cuatro meses de la temporada alta.

El conocimiento de los momentos de la verdad le será útil a la gerencia para tomar las medidas necesarias en la adecuada administración de estos encuentros entre clientes y empleados.

Karl Albrecht (1990) un estudioso del servicio, fue quien introdujo el concepto del Ciclo del Servicio, que toma en cuenta todos los hitos que se producen durante el tiempo en que el cliente está en contacto con la empresa.

El modelo de los momentos de la verdad, desarrollado por Albrecht y Bradford (1990) se resume de acuerdo al siguiente esquema:



Lo importante para destacar de este gráfico es la consideración del contexto, que no es más que todos los elementos que rodean la interacción entre dos seres humanos.

Los marcos de referencia condicionan a los individuos y son dinámicos, o sea, cambian durante la prestación del servicio de acuerdo a la percepción que se tiene de la experiencia. Lo que hace a un momento de la verdad satisfactorio es la congruencia de ambos marcos de referencia y el contexto donde se lleva a cabo.

Es necesario evitar que un hotel pase a ser un “no lugar”. Marc Augé, filósofo y antropólogo francés (1993) denomina a los lugares de confluencia anónima los “no lugares”. No obstante, debe también considerarse que hay huéspedes que buscan en un hotel la menor atención personalizada posible, o sea que quieren alojarse en un “no lugar”. Es preciso otorgar, en este caso, tal posibilidad al cliente, pero siempre teniendo en cuenta de que ella es la opción elegida por el pasajero. En general, la interacción cliente – empleado tiene en un hotel componentes de trato personalizado, que lo distinguen y lo identifican.

Si bien lo primero que se hace en cualquier empresa es identificar los distintos segmentos de clientes a los que apunta, ya sea por motivo del viaje, procedencia, edad, hábitos y costumbres; resulta difícil satisfacer a toda clase de turista con solamente una gama de servicios. Y lo que se debe lograr, cuando se habla de calidad, es brindar lo que el cliente espera más un plus, un valor agregado.

Un servicio de calidad no necesariamente es considerado de este modo por todos los clientes. El juicio global depende mucho de las características de los huéspedes, las que establecen sus expectativas, tanto en forma absoluta, en relación con su ponderación acerca del hotel, como relativa, es decir, lo que esperan de un hotel con respecto a otro.

La gestión hotelera es más que una gestión empresarial; si se pretendiera tal reducción sería muy difícil que resultara exitosa.

Capítulo 4

Marco Normativo

Cuando una empresa tiene como objetivo aplicar un sistema de gestión de calidad, busca lograr y mejorar continuamente la satisfacción de sus clientes, a través de la provisión de servicios que satisfagan sus requerimientos. Por supuesto, deben también ser cumplidos los requisitos reglamentarios y legales. Esto queda establecido bajo un marco normativo, definido a través de un marco regulado y, en lo concerniente a la gestión de calidad, por un marco voluntario.

Marco regulado

Como cualquier organización, los hoteles deben ajustarse a leyes, decretos y resoluciones que rigen su desempeño.

En Argentina las leyes que rigen la actividad son tres:

- Ley 17.752: esta ley es del año 1968 y detalla los requisitos edilicios para que un hotel sea considerado “Hotel de Turismo Internacional”.

Ley 18.828

En el artículo número 1, que se transcribe a continuación, quedan expresamente detallados los establecimientos sujetos a esta ley, de la siguiente manera:

“Los establecimientos comerciales en zonas turísticas o comprendidos en planes nacionales de promoción del turismo y los que por sus características el organismo de aplicación declare de interés para el turista, que ofrezcan normalmente hospedaje o alojamiento en habitaciones amuebladas por períodos no menores al de una pernoctación, a personas que no constituyan su domicilio permanente en ellos, quedan sujetos a la presente Ley y a las normas que se dicten en su consecuencia, sin perjuicio de las reglamentaciones locales en cuanto no se les opongan.”

Entre otros requisitos que exige esta ley, se destacan ciertas obligaciones, como la inscripción en el Registro Hotelero Nacional, y la consignación de la denominación, clase, categoría y número de inscripción en toda la documentación o publicidad que cada establecimiento utilice.

Los decretos son dos:

- Decreto 2.253/70: establece como organismo de aplicación de la ley 18.828 a la Dirección de Turismo y le confiere la responsabilidad del Registro Hotelero

Nacional. Fija también, a través de varios artículos, los requisitos necesarios para que los hoteles alcancen determinadas categorías, definidas, en forma algo curiosa, según “soles”. La categoría máxima posible, siguiendo esta calificación, era la de cuatro soles, aplicable a los hoteles que, según la ley 17.752, se consideraban “Hoteles de Turismo Internacional”. Hasta donde llega el conocimiento de la autora, quien realizó una investigación específica en la Secretaría de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, esta forma de categorización no tuvo aplicación efectiva. De todas formas, el decreto 2.253/70 representa el primer intento en el país de establecer categorías de acuerdo a parámetros objetivos.

La categorización según soles fue modificada por estrellas en el decreto 1818 del año 1976, estableciendo las siguientes clases y categorías:

- Hostelerías: 1,2 y 3 estrellas
- Moteles : 1, 2 y 3 estrellas
- Hoteles: 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas. Las categorías 4 y 5 estrellas pasan a ser equivalentes a “internacional” o “de lujo”

El mismo decreto define también los requisitos mínimos para la homologación de hoteles, hostelerías y moteles, como alojamiento turístico según las distintas clases y categorías; obliga a la inscripción en el Registro Hotelero Nacional y faculta la constitución de un Consejo Hotelero Nacional con participación del sector privado. (Schlüter, 2003)

- Decreto 7.951/72: este decreto es una modificación del Decreto 3091/68 (Decreto Nacional de la Ley 17752 sobre Promoción de la Construcción de Hoteles de Turismo Internacional). Desde el punto de vista de los objetivos del presente trabajo, no reviste mayor interés.

Otros documentos del marco regulado son:

- Ordenanza Municipal de la Ciudad de Buenos Aires, 36.136, de octubre de 1980, sobre alojamientos turísticos (detallada más adelante porque concierne a los hoteles de la ciudad de Buenos Aires y se relaciona directamente con los propósitos de este trabajo)

- Resolución 311/99
- Reglamento internacional de hoteles
- Convenio hotelero entre la Asociación Internacional de Hotelería y la Federación Universal de Asociaciones de Agentes de Viajes, sobre los contratos entre

agencias de viajes y hoteles.

Ordenanza Municipal de la Ciudad de Buenos Aires sobre alojamientos turísticos Número 36.136

Esta ordenanza fue sancionada en octubre de 1980. Tiene su base en la Ley 18.828, y define el régimen de clasificación de los alojamientos turísticos de la Ciudad de Buenos Aires mediante la creación del Registro de Alojamientos Turísticos, determinado así su clasificación y categorización. Al mismo tiempo, contempla los aspectos referidos a la registración, la fiscalización y la supervisión de los mismos, y enumera los requisitos para su cumplimiento, según sean la clase y la categoría del establecimiento.

Alojamiento Turístico, de acuerdo a esta Ordenanza, es aquel establecimiento en el cual se presta al turista el servicio de alojamiento mediante contrato, por un período no inferior a una pernoctación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios. Se consideran como tales:

1. Los Hoteles (comprendidos en las especificaciones de la Ley 18.828): hotel es aquel alojamiento que puede prestar al turista, mediante contrato de hospedaje, el servicio de alojamiento, comidas, desayuno, bar, recepción, portería y personal de servicio, sin perjuicio de los demás que para cada categoría expresamente se indiquen, y con una capacidad mínima de 10 habitaciones con 20 plazas.

2. Los Appart-Hotel o Appart-Residencial

3. Los Hospedajes Turísticos

4. Los Campamentos de Turismo

Los Alojamientos Turísticos se clasifican con relación a su:

a) Clase: en Hoteles, Appart-Hotel, Campamentos y Hospedajes.

b) Categorías: 1) Hoteles: 5-4-3-2-1 estrellas.

2) Appart Hotel: 3-2-1 estrellas.

3) Campamentos: 1ª y 2ª.

4) Hospedajes: A y B.

Son requisitos mínimos para que un establecimiento pueda ser clasificado en la categoría de Hotel Turístico, las siguientes condiciones:

a) *Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo.*

b) *Contar con entrada de pasajeros independiente a la de servicio.*

c) *Tener servicio telefónico público, con cabina acústicamente aislada ubicada preferentemente en el local destinado a recepción y portería.*

d) *Cuando existan en el establecimiento salones de convenciones, usos múltiples o reuniones sociales deberán estar aisladas acústicamente y los mismos deberán contar con acceso a un vestíbulo de recepción, con guardarropa instalaciones sanitarias independientes para cada sexo, y por lo menos una cabina telefónica acústicamente aislada.*

e) *Los ascensores deberán tener una capacidad mínima de 4 pasajeros y deberán estar habilitados por la autoridad respectiva.*

f) *Las habitaciones estarán individualizadas en la parte anterior de la puerta, con un número cuyas primeras cifras correspondan al número del piso.*

g) *Deberá contar con un recinto destinado a vestuarios y servicios sanitarios para el personal diferenciados por sexo.*

h) *Todos los establecimientos deberán tener las tarifas en las habitaciones.*

i) *Todas las habitaciones estarán equipadas al menos con los siguientes muebles e instalaciones:*

1) *Camas individuales cuyas dimensiones mínimas serán de 0.80 x 1.85 m. Dobles cuyas dimensiones serán de 1.40 x 1.85 m.*

2) *Una mesa de noche o mesada con superficie mínima de 0.15 m² por plaza.*

3) *Un sillón, butaca o silla por plaza y una mesita escritorio.*

4) *Un portamaletas.*

5) *Un armario de no menos de 0.55 m de profundidad y 0.90 m de ancho con un mínimo de 4 cajones.*

6) *Una alfombra de pie de cama, las medidas mínimas serán de 1.20 x 0.50 m por cada plaza, excepto cuando la habitación esté totalmente alfombrada.*

7) *Una lámpara o aplique de cabecera por cada plaza.*

8) *Junto a la cabecera de cada cama, un pulsador de llamada al personal de servicio con señal luminosa o acústica salvo que esté previsto para tal fin el uso del teléfono.*

9) *El suministro de agua será como mínimo de 200 litros por persona y por día.*

j) *Cada habitación deberá contar como mínimo por día y por plaza con un juego de 2 toallas de mano y un toallón de baño, papel higiénico y jabón.*

k) *Deberá contar con ropa de cama adecuada, debiéndose cambiar como mínimo 2 veces a la semana, como así también cuando haya cambiado el pasajero.*

A continuación se puntualizarán los requisitos mínimos para que un establecimiento sea clasificado bajo las clases 4 y 5 estrellas, ya que las demás no son motivo de estudio en el presente trabajo.

Hotel 4 estrellas: Son requisitos mínimos para que un hotel sea registrado en categoría 4 estrella, además de los indicados en el Artículo 9º, los siguientes:

1. *Tener una capacidad mínima de 100 plazas en 50 habitaciones.*
2. *Todas las habitaciones deberán tener baño privado.*
3. *Tener un número de “suites” equivalentes al 5% del total de las habitaciones. Cada “suite” deberá tener como mínimo: dormitorio, sala de estar y baño y cada uno de ellos, las medidas mínimas que se establecen para las habitaciones dobles en los incisos siguientes.*
 4. *Las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes:*
 - a. *Habitación simple: 12 m²*
 - b. *Habitación doble: 14 m²*
 - c. *Habitación triple: 17 m²*
 - d. *El lado mínimo no será inferior a: 2,50 m*
 - e. *Altura mínima: 2,60 m*
 - f. *Cubaje mínimo: 15,00 m³*

Cuando una habitación posea altura superior que 3 m se considerará esta dimensión como la máxima para determinar su cubaje.

5. *Las habitaciones triples no deberán exceder del 10% del total.*
6. *La superficie mínima de los baños privados será de 3,20 m² con un lado mínimo de 1,50 m.*
7. *Los baños privados de las habitaciones y suites estarán equipados con: lavabo, bidet, bañera con ducha, (estos artefactos serán independientes y contarán con servicio permanente de agua fría y caliente mezclables), inodoro, botiquín iluminado, toallero y tomacorriente.*
8. *Tener locales destinados a recepción y portería con una superficie mínima de 40 m² en conjunto, más de 0,20 m² por plaza a partir de las 80 plazas.*
9. *Tener sala de estar con una superficie mínima de 50 m² más de 0,20 m² por plaza a partir de las 80 plazas. Dicha sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo.*

10. Tener salón comedor-desayunador, cuya superficie mínima sea de 50 m² más 1 m² por cada tres plazas a partir de las 100 plazas. Esta proporción será de 0,60 m² por cada tres plazas cuando no se preste el servicio de comida.

11. Tener salón comedor para niño, cuando sea prestado el servicio de comida.

12. Tener salones de uso múltiple cuya superficie no sea inferior 0,50 m² por plaza.

13. Tener un office por planta, dotado de: teléfono interno, mesada con piletta, armario para artículo de limpieza, montaplatos, si el edificio tuviere más de una planta y servicios sanitarios para el personal.

14. Tener alfombrado total en todas las habitaciones y salones. Podrá prescindirse de este requisito cuando el solado sea de primera calidad.

15. En caso de tener el edificio más de dos plantas contará con un mínimo de un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontadas las correspondientes a planta baja, pudiendo suplir la cantidad de ascensores con una mayor capacidad de los mismos, dotándolos además de la maniobra selectiva-colectiva. Deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.

16. Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras sea igual o mayor al 20% del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio o ubicado en sus adyacencias, hasta 150 m medidos en línea recta o quebrada sobre el cordón de la acera, a partir del eje central de la puerta principal de acceso al estacionamiento. Contará con servicios de vigilancia y de transporte de vehículo, desde el hotel a la cochera y viceversa, durante las 24 horas.

17. Tener calefacción en todos los ambientes incluidos los baños, por sistemas centrales o descentralizados por planta o grupo de habitaciones.

18. Tener refrigeración en todos los ambientes por sistemas centrales o descentralizados.

19. Todas las habitaciones estarán equipadas con radio, música ambiental, televisión, y de servicio telefónico interno que además permita la comunicación con el exterior a través de un conmutador.

20. Tener servicio de telex.

21. *Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones.*

22. *Contar con servicio de lavandería, la que deberá estar integrada al establecimiento.*

23. *Tener cofres de seguridad individuales a disposición de los huéspedes, pudiendo aquellos estar ubicados en las habitaciones o en las dependencias administrativas del establecimiento.*

24. *Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo, en cada turno de trabajo, encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.*

Hotel 5 estrellas: Esta categoría equivale a la denominación “internacional” o de “lujo” mencionada en el Artículo 6º, inciso a) de la Ley 18.828, además de los indicados en el Artículo 9º, los siguientes:

1. *Tener una capacidad mínima de 200 plazas en 100 habitaciones.*

2. *Todas las habitaciones deberán tener baño privado.*

3. *El 80% de las habitaciones deberá tener vista al exterior.*

4. *Tener un número de suites equivalentes al 7% del total de las habitaciones. Cada suite deberá tener como mínimo: dormitorio, sala de estar y baño y cada uno de ellos las medidas mínimas que se establecen para las habitaciones dobles en los incisos siguientes.*

5. *Las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes:*

a. *Habitación simple: 14 m².*

b. *Habitación doble: 16 m².*

c. *El lado mínimo no será inferior a 2,50 m.*

6. *La superficie mínima de los baños privados será de 3,20 m² con un lado mínimo de 1,50 m.*

7. *Los baños privados de las habitaciones y suites estarán equipadas con: Lavabo, bañera con ducha, bidet (estos artefactos serán independientes y contarán con servicio permanente de agua fría y caliente mezclable), inodoro, botiquín iluminado, toallero, tomacorriente y extensión telefónica.*

8. *Tener locales destinados a recepción y portería con una superficie mínima de 50 m² en conjunto, más 0,20 m² por plaza a partir de las 120 plazas.*

9. Tener sala de estar con una superficie mínima de 60 m², más 0,20 m² por plaza a partir de las 100 plazas. Dicha sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios para el público, independientes para cada sexo.

10. Tener salón comedor-desayunador cuya superficie mínima sea de 100 m², más 1 metro cuadrado por cada 3 plazas a partir de las 200 plazas.

11. Tener salón comedor afiliar para comidas ligeras, niños y acompañantes.

12. Tener salones de uso múltiple cuya superficie no sea inferior a 0,50 m² por plaza.

13. Tener salón de convenciones con una superficie de 1,50 m² por plaza. Dicho salón deberá contar con las siguientes instalaciones complementarias, salas y ambientes para secretaría, instalaciones para traducción simultánea, y para equipos de reproducción de documentos, salas de reuniones de comisiones, sala para periodistas e instalaciones para proyecciones cinematográficas.

14. Tener un office por planta, dotado de: Teléfono interno, mesada con pileta, armario para artículos de limpieza, montaplatos, si el edificio tuviere más de una planta, servicios sanitarios para el personal.

15. Tener alfombrado total en todas las habitaciones y salones. Podrá prescindirse de este requisito cuando el solado sea de primera calidad.

16. En caso de tener el edificio más de dos plantas contará con un mínimo de un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontadas las correspondientes a planta baja, pudiendo suplir la cantidad de ascensores con una mayor capacidad de los mismos, dotándolos además de maniobra selectiva-colectiva. Deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.

17. Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras sea igual o mayor al 20% del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio ubicado en sus adyacencias, hasta 150 m medidos en línea recta o quebrada sobre el cordón de la acera, a partir del eje central de la puerta principal de acceso al establecimiento. Contará con servicio de vigilancia y de transporte del vehículo desde el hotel a la cochera y

viceversa, durante las 24 horas.

18. Las dependencias de servicio serán independientes de las instalaciones destinadas al uso de pasajeros y visitantes.

19. Tener pileta de natación cuya superficie sea proporcional al número de habitaciones del hotel, a razón de 0,50 m² por plaza a partir de un mínimo de 100 m² y hasta un máximo de 300 m² con una profundidad promedio de 1,20 m en toda su extensión.

20. Tener calefacción en todos los ambientes, incluidos los baños, por sistema central o descentralizado, por planta o grupo de habitaciones.

21. Tener refrigeración en todos los ambientes por sistemas centrales o descentralizados.

22. Todas las habitaciones estarán equipadas con radio, música ambiental y televisión y servicio telefónico interno, que además permita la comunicación con el exterior a través de un conmutador.

23. Tener un servicio de telex.

24. Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de comida, desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones.

25. Contar con servicio de lavandería, la que deberá estar integrada al establecimiento.

26. Tener cofre de seguridad individual a disposición de los huéspedes, pudiendo aquel estar ubicado en las habitaciones o en las dependencias administrativas del establecimiento.

27. Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo en cada turno de trabajo, encontrarse personal que habla inglés y otro idioma extranjero.

Resulta pertinente observar que algunos de los requerimientos han quedado desactualizados, como el que refiere el ítem 23 (la numeración original de la ordenanza ha sido cambiada, por razones de mejor visualización). Nadie esperaría, en el presente, que un hotel contara con servicio de telex y, en cambio, consideraría indispensables facilidades tales como el fax o la conexión a Internet. En lo que se refiere a las dimensiones de la pileta de natación (ítem 19) las exigencias son anacrónicas, puesto que los grandes hoteles deberían poseer piletas más grandes que las que existen en muchos clubes deportivos. En la práctica, este requisito no se

cumple.

Hay que tener en cuenta que, según procedencia y origen de los huéspedes, cumplir con los requisitos que exige la ley no significa que se esté brindando un servicio de calidad.

Por ejemplo, para turistas de Estados Unidos o Canadá que un baño cuente con bidet es totalmente irrelevante.

Tanto el marco de la ley 18828 como el de la ordenanza municipal, resultan incompletos, pues fueron calificados en cuanto a equipamiento e instalaciones.

Convenio Colectivo de trabajo

Otro elemento importante del marco regulado es el CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO N° 125/90, destinado a regular la prestación de servicios propios de la actividad hotelera y gastronómica; desarrollado por la Unión de Trabajadores Gastronómicos de la República Argentina (UTGRA) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) quienes son los encargados de representar los intereses de los trabajadores.

Uno de los capítulos de este convenio establece las categorías y las funciones de los empleados, describiendo las tareas que se adecuan a la Ley de Contrato de Trabajo y a aquellos comportamientos (por parte del empleador y del trabajador) que sean una consecuencia del mismo, dirigidos a prestar el buen servicio. La cantidad de puestos va a depender directamente de la categoría y el tamaño del hotel.

A continuación se enuncian las categorías y funciones:

JEFE DE RECEPCIÓN: Es de su responsabilidad dirigir a todo el personal de recepción y portería, tomar reservas de habitaciones, llevar el control de habitaciones vacías y en uso, recibir a los huéspedes y asignarles alojamiento, mantener informado a otros sectores del establecimiento sobre el movimiento de huéspedes. Efectuar la facturación.

RECEPCIONISTA: Es de su responsabilidad tomar reservas de habitaciones, llevar el control de habitaciones vacías y en uso, recibir a los huéspedes y asignarles alojamiento, mantener informado a otros sectores del establecimiento sobre el movimiento de huéspedes. Efectuar la facturación. Actuar bajo la supervisión del jefe de recepción o del principal, realizando las tareas conforme a lo detallado para el sector.

CONSERJE: Colabora con el recepcionista y lo sustituye cuando es necesario. Es encargado de la correspondencia, pequeñas encomiendas y encargos especiales de los pasajeros. Proporciona a éstos, cada vez que le es solicitada información de

cualquier índole. Dirige al personal de portería.

PORTERO: Es el encargado de la puerta del establecimiento, siendo su obligación colaborar en forma directa con los recepcionistas y/o conserjes.

AUXILIARES DE PORTERIA: Es todo aquel personal que depende del jefe de recepción, recepcionistas, conserje, o portero. Dicho personal debe cumplir cualquiera de las tareas asignadas que corresponden al sector. Pertenecen a esta categoría los siguientes:

BAGAJISTA: Es el encargado del transporte de todos los bultos de los pasajeros.

ASCENSORISTAS: Es el encargado de manejar los ascensores.

MENSAJERO: Es el encargado de llevar todos los mensajes del establecimiento y de los pasajeros.

GARAJISTA: Es el encargado de estacionar los coches en la playa de estacionamiento.

CADETE Y/O CADETE DE PORTERIA: Colabora en portería con todo el personal de la misma.

GUARDARROPISTA: Es el encargado del guardarropas.

JEFE DE TELEFONISTA: Es el encargado del sector en aquellos establecimientos que lo estimen necesario para un mejor servicio. Depende del jefe de recepción.

TELEFONISTA: Opera los conmutadores telefónicos fax, para servir necesidades de los clientes y del establecimiento.

GOBERNANTA PRINCIPAL: Tiene la responsabilidad sobre la limpieza y buen estado de presentación de las habitaciones, veredas y accesos del hotel, vestíbulo y zona de circulación, salones, oficinas administrativas. Atiende todos los pedidos de artefactos, ropa blanca. Hacer cumplir y vigilar el trabajo de todo el personal a su cargo.

MUCAMA: Es la responsable de la limpieza, servicio y atención de las habitaciones y/o departamentos como así también del sector a su cargo.

VALET: Es el encargado de la atención directa de los pasajeros desde su llegada hasta su egreso y a pedido de éstos desarmará y armará valijas, mantendrá la ropa limpia y planchada así como lustrado el calzado y el orden de los armarios de la habitación.

CAPATAZ DE PEONES: Tiene por misión mantener la limpieza de

todos los sectores públicos del establecimiento.

PEON GENERAL (O PEON DE LIMPIEZA); Realiza todas las tareas generales de limpieza y todos los movimientos de muebles, artefactos y bultos.

PEON DE PISO: Es el que se encarga de colaborar con la mucama en el traslado de colchones, etc.; y de la limpieza a fondo de los pasillos y escaleras.

JEFE DE LENCERIA Y/O LAVADERO: Lleva el control de toda la ropa y la distribución de tareas del personal de la lencería. Tiene como subordinado:

CON CATEGORIA DE OFICIAL: Oficial modista o planchadora.

CON CATEGORIA DE MEDIO OFICIAL: Planchadora a planchón, lavandera a mano, costurera, marcadora, lavador mecánico, centrifugador, planchadora en calandra y dobladora.

CON CATEGORIA DE PEON: Repartidora.

MAITRE PRINCIPAL: Es el responsable de coordinar con los restantes maitres la distribución de las tareas. Es el jefe de salón, encargado de distribuir los comensales en las distintas zonas del salón comedor para su mejor atención.

MAITRE: Actúa bajo la supervisión del maitre principal, donde lo hubiere. Es el responsable de supervisar al personal de mozos y comises y verificar el cumplimiento de las comandas por la cocina.

CHEF DE FILA: Colabora con el maitre en la distribución de las plazas, siendo su eventual reemplazante.

MOZO: Se encarga de la "Mise en Place" o de su lugar de trabajo, donde atiende al público en el servicio de comedores y bebidas.

COMIS: Es el auxiliar del mozo, debe retirar las comidas de la cocina y asistir al mozo para servir las, trasladar el carro, de fiambres o de postres, a donde le indique el mozo, manteniendo tanto el carro como el aparador en condiciones con sus diferentes elementos.

COMIS DEBARRASSEUR: Es el aprendiz de comis, recogiendo el servicio limpio y manteniendo el aprovisionamiento del aparador.

BARMAN: Es el empleado que prepara cockteles y sirve bebidas en la barra.

JEFE DE BRIGADA: Es el responsable del funcionamiento de la cocina y tiene a su cargo la confección del menú, debiendo realizar los pedidos de mercaderías.

JEFE DE PARTIDA O COCINERO: Es el encargado de las distintas

especialidades gastronómicas.

SAUCIER: Es el encargado de todas las salsas, menos de pescados y de las minutas, siendo también Segundo Jefe de cocina.

ENTREMETIER: Es el encargado de la elaboración de distintas sopas cremas, de los platos preparados a base de huevos, tales como omelettes y tortillas.

POISSONIER: Es el encargado de la elaboración de los platos preparados a base de pescados y mariscos con sus salsas correspondientes.

PATISSIER: Es el encargado de las comidas a base de pastas.

GARDER MANGER: Es el encargado de despostar y cortar la carne.

ROTTISSOIRE: Es el parrillero, quien tiene a su cargo los embutidos, achuras, carnes y pollos, etc., que salen del grill.

FIAMBRERO: Es el encargado de la elaboración de todos los platos fríos incluido el Buffet Froid.

PASTELERO: Es el encargado de la elaboración y despacho de todo lo referido a la pastelería y demás postres.

LE ABOUYEUR: Es el encargado en la cocina de recibir las comandas que entran y las canta a su respectiva partida, entrega los pedidos y pone en conocimiento del personal del salón las comidas que se han agotado.

COMIS DE COCINA: Es el auxiliar del jefe de partida.

AYUDANTE DE COCINA: Colabora con el jefe de partida y el comis, en la preparación, no en la cocción.

PEON DE COCINA: Se encarga de la limpieza de mercaderías, mesadas, cocina, piletas, ollas y otros utensilios de la sección.

JEFE DE OPERARIOS DE SERVICIOS VARIOS Y/O MANTENIMIENTO: Supervisa la sala de máquinas, talleres de mantenimiento y oficios varios, la conservación del edificio, mantenimiento de equipos y elementos contra incendio y al personal asignado a esas tareas.

OFICIAL DE OFICIOS VARIOS: Un oficial podrá cubrir más de una especialidad, de acuerdo a las necesidades del establecimiento.

PERSONAL DE VIGILANCIA: Se encarga de la seguridad del establecimiento, de los empleados, los clientes y de sus pertenencias.

BAÑERO: Es el trabajador responsable del control y custodia del natatorio, conforme a las modalidades propias de dicha actividad.

EMPLEADO PRINCIPAL: Es el responsable de cumplir y/o hacer

cumplir funciones determinadas bajo su responsabilidad (cuentas corrientes, costos y control, compras, tesorería, ventas, control, depósito gambuzas, cajeros principales, personal, procesamiento de datos, y actividades similares).

A criterio de la autora, este convenio resulta algo obsoleto, ya que las áreas de marketing, ventas, reservas, gerencia y administración de un hotel no se consideran; la atención está puesta en el área de Alimentos y Bebidas, Housekeeping y Recepción.

Otros artículos a destacar son los que se refieren a la reglamentación del trabajo en las distintas áreas. se indican a continuación algunos ejemplos:

La cantidad máxima de habitaciones a limpiar por turno por una mucama es:

- 10 habitaciones en categorías “Especial”, reglamentadas de acuerdo a disposiciones de Organismos Oficiales.

- 12 habitaciones en categorías “A”

- 14 habitaciones en categorías “B”

- 16 habitaciones en categorías “C”

La cantidad máxima de cubiertos a servir por turno por los mozos:

- En Hoteles 5 estrellas: 18 Cubiertos.

- En Hoteles 4 estrellas: 22 Cubiertos.

Condiciones de higiene y seguridad en el trabajo:

A. Disposiciones sobre higiene: los empleadores deberán contar con instalaciones sanitarias para aseo e higiene personal.

B. Higiene de los lavaderos: Para su funcionamiento deberán contar con la autorización de las autoridades; deberá existir un botiquín y extinguidores de incendios con sus respectivas instrucciones de uso.

C. Higiene de las cocinas: Deberá contar con extractores de aire que eviten la permanencia de aire caliente en exceso en el sector.

D. Higiene de las cámaras frigoríficas y centros de invierno: El personal tendrá que estar equipado con ropa de abrigo para ingresar en las mismas.

E. Uso de las computadoras: El lugar donde se ubique la pantalla deberá ser cómodo (evitar superficies reflectante)

Este convenio tiene como objetivo respetar los intereses de los empleados, en ningún momento nombra a los clientes; sin embargo, cuando los parámetros fijados en él no son respetados por parte del empleador, los empleados demuestran una actitud de disconformidad, y esta situación lleva a la desatención y a una mala prestación del servicio, que termina perjudicando al cliente.

Marco Voluntario

Cuando se habla del marco voluntario se hace referencia a aquellos documentos que servirán para mejorar la prestación del servicio cuya aplicación no es obligatoria.

Una organización puede optar por estar certificada según las normas establecidas por organismos reconocidos, como por ejemplo la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). La estandarización está basada en el compromiso voluntario de todos los interesados del mercado. La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es una federación de alcance mundial, integrada por cuerpos de estandarización nacionales de 130 países, uno por cada país.

Todos los trabajos realizados por ISO resultan en acuerdos internacionales, los cuales son publicados como normas internacionales.

La serie normativa ISO 9000

Durante la década del 60, se crearon las primeras normas que sirvieron de base para las normas ISO 9000. Ellas habían sido elaboradas con fines militares. Pero fue recién en el año 1987 cuando se adopta en Europa, a través del CEN (Comité Europeo de Normalización), la serie de normas ISO 9000 como referencia para la certificación de sistemas de calidad.

La serie de normas ISO 9000 cubre tres tipos de necesidades que surgen en la implantación de un sistema de calidad:

En primer lugar, existe un grupo de normas de consulta y aclaración, en las cuales se definen conceptos y elementos, destacándose la ISO 9000-1 (Elección del modelo) y la ISO 9000-2 (Guía de utilización del modelo).

Existe otro grupo, integrado por las llamadas normas teóricas, en donde se explican los requisitos que debe cumplir una empresa para implantar los elementos básicos de la gestión de calidad, y en el que se describen las características que deben tener los procesos y los documentos del sistema de calidad. Son las que sirven como modelo de implantación del sistema de calidad.

Por último, existen otras normas de consulta que amplían los puntos que

podrían quedar definidos ambiguamente en los modelos definidos en las ISO 9001/ 9002/ 9003. Comprenden variadas temáticas de interés, como ser: ISO 8402 (Vocabulario), ISO 9004-2 (Elementos y conceptos para servicios), ISO 10013 (Manual de calidad), ISO 10011 (Auditorías).

Una empresa decide luego la norma que más se adecua a sus fines y a sus intereses específicos. La serie de normas ISO 9000 ofrece tres opciones, comprendidas en las ISO 9001, 9002 y 9003. La más exigente de todas es la ISO 9001, que consta de 20 puntos, en los que se describen los requisitos cuya implantación en una empresa es necesaria para asegurar el cumplimiento con una norma de calidad predefinida. Ellos son:

1. Responsabilidad de la dirección.
2. Sistema de calidad.
3. Revisión del contrato.
4. Control del diseño.
5. Control de la documentación y los datos.
6. Compras.
7. Control de los productos suministrados por el cliente.
8. Identificación y trazabilidad de los productos.
9. Control de los procesos.
10. Inspección y ensayo.
11. Equipos de inspección, medición y ensayo.
12. Estado de inspección y ensayo.
13. Control de productos no conformes.
14. Acciones correctivas y preventivas.
15. Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega.
16. Control de los registros de calidad.
17. Auditorías internas de la calidad.
18. Formación.
19. Servicio posventa.
20. Técnicas estadísticas.

Estos puntos hacen referencia a los procesos que pudiesen influir directa o indirectamente en la calidad del servicio prestado, por lo que la empresa deberá:

- Definir cómo deben realizarse estos procesos, cumpliendo con los objetivos trazados.

- Redactar los documentos que reflejen la forma definida de trabajo (Manual de calidad, procedimientos generales, procedimientos específicos).
- Ejecutar los procesos según dichos documentos.

Cada empresa debe confeccionar su manual de calidad y, además, otro de procedimientos; de nada sirve pedir que asesores externos los confeccionen, ya que son los propios directivos y empleados los que conocen realmente los objetivos que persigue la organización.

La norma ISO 9001 es más aplicable a una empresa pura de servicios, ya que las ISO 9002 (también aplicable) y 9003 son más acotadas.

En la actualidad, en el ámbito mundial, las normas ISO 9000 son requeridas debido a que garantizan la calidad de un producto o servicio mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación o prestación operan dentro de las características previstas.

Se hará a continuación una descripción somera de los puntos, ya mencionados, que integran la norma, haciendo énfasis en sus aspectos sustantivos:

1. Responsabilidad de la dirección: La norma intenta definir criterios estratégicos y organizativos de la empresa. Una empresa debe pensar en aquellas estrategias que la lleven a tener el control y un futuro más seguro. La empresa debe replantearse los objetivos y comprobar si la estructura de que dispone es suficiente para lograrlos, de tres maneras:

- Política de calidad: La empresa debe establecer inicialmente metas primarias o principios generales, y luego objetivos.
- Organización: Debe definir qué estructura tiene la empresa, las responsabilidades y autoridades de sus integrantes y el encargado de llevar a cabo el proyecto.
- Revisión de la dirección: Uno de los objetivos del sistema de calidad es la mejora continua. Por esta razón la alta dirección debe realizar revisiones continuas para verificar la marcha de su funcionamiento.

Ejemplos de objetivos para la calidad que se puede plantear la dirección:

- Mantener el tiempo de check in en no más de un tiempo, establecido como máximo, por pasajero
- Mejorar el tiempo de espera del transfer.

- Incrementar las reservas en un determinado porcentaje.
- Disminuir en un determinado porcentaje las fallas de lavandería.

2. Sistema de calidad: Este punto se refiere al esqueleto del sistema de calidad, o sea la documentación, integrada por el manual de calidad, el manual de procedimientos, las instrucciones de trabajo y los registros de calidad.

3. Revisión del contrato: La empresa y el cliente se ponen de acuerdo en un tipo de servicio y lo estipulan por escrito de la manera más concreta posible, mediante un contrato. En el caso de un hotel éste sería una ficha de registro, o bien un fax, un e-mail, un voucher de servicio, o una confirmación de reserva.

4. Control del diseño: El proceso de diseño es el que cubre la interacción entre la investigación de mercado, la revisión de contrato y la definición de la especificación. La empresa capta posibles necesidades de futuros clientes y elabora ciertas especificaciones que explican cómo va a cubrirlas.

5. Control de la documentación y los datos: Asegurar la calidad implica controlar los documentos y los datos que tienen relación con la marcha de la empresa, mediante los procedimientos adecuados.

6. Compras: Es necesario evaluar la calidad de los proveedores y subcontratados, para asegurar que éstos no transmitan sus no-calidades a la empresa; porque en definitiva la calidad de éstos se reflejará en el servicio prestado al cliente.

7. Control de los productos suministrados por el cliente: Debe determinarse el proceso que debe seguir el producto o servicio que aporta el cliente para incorporar al servicio final. Ejemplo: Un cliente lleva una prenda a una lavandería, para lavado, planchado y posteriormente devuelto al cliente a su domicilio. Como primera medida se debe comprobar que el producto sea apto para el servicio, en este caso que se pueda lavar en los lavarropas del local; y en el caso de que le ocurriera algo a la prenda, fue quemado al realizar el planchado, la lavandería deberá avisarle al cliente y tener prevista una forma de actuación que se conozca de antemano.

8. Identificación y trazabilidad de los productos: Todo producto o servicio que forme parte de un servicio final, debe estar identificado para su

correcto control. Es decir, se hace un registro del servicio final (se traza el camino que ha seguido). Un ejemplo de esta situación, aplicada a un hotel, se refiere a la forma de instrumentación del servicio de limpieza de las habitaciones (housekeeping): la mucama efectúa la limpieza de acuerdo a una lista de requerimientos ya elaborada. Según sea el estado final de esta primera operación, la habitación se considera limpia, o bien en inspección, aseo o mantenimiento. La supervisora de piso aprueba el paso inicial, en caso de considerarse habitación limpia; si así no fuera, se ocupa personalmente de los detalles o se dirige a los sectores de mantenimiento. Superado el inconveniente temporario, se encarga de la aprobación por parte de la ama de llaves.

9. Control de los procesos: Uno de los objetivos que la implantación de un sistema ISO 9000 persigue es la prevención. Para evitar dificultades en la prestación del servicio, se debe planificar con antelación qué se hace y cómo se hace. Esto es necesario para eliminar los errores antes de que ocurran. Por ello, se requiere escribir las instrucciones de trabajo para todas las actividades que puedan tener repercusión en la calidad final.

10. Inspección y ensayos: La realidad demuestra que, a pesar de que se realizan los controles para prevenir ciertos errores, en muy pocas ocasiones se llega a conseguir el “cero defecto”. Para reducir al máximo la posibilidad de error, hay que realizar un control de calidad, que consta de tres partes:

- Control de recepción
- Control durante el proceso
- Control final

Cuando se habla de un servicio, en lugar de control de productos se realizan controles de actividades. Una vez realizado el control, es necesario registrarlo en un formato normalizado, con el fin de: tener comprobantes para utilizarlos ante el cliente y/o los auditores, y tener información que se podrá analizar para descubrir posibles puntos conflictivos de insatisfacción del cliente.

11. Control de los equipos de inspección, medición y ensayo: Todo elemento que recoja medidas o información necesita ser fiable, y para esto debe ser calibrado. Cuando es un producto, o sea algo tangible, existen aparatos que miden magnitudes definidas, como ser longitudes, pesos, temperaturas, etc. En el caso de servicios, se deben medir características intangibles. Instrumentos válidos son las encuestas, por ejemplo, las que miden la satisfacción del cliente.

En ambos casos, se debe redactar los procedimientos para describir la forma de asegurar que la incertidumbre de los equipos esté controlada.

12. Estado de inspección y ensayo: Si se han definido controles, se deberán conocer los productos o servicios que los han superado y cuáles están en espera de hacerlo, para que no se den por buenos a ninguno de ellos, sin antes pasar los controles pertinentes. Por ejemplo en el área de Housekeeping, es muy frecuente que la gobernanta olvide hacer las inspecciones previstas en todas las habitaciones. En ese caso serían las mucamas quienes realizarían su trabajo sin la supervisión adecuada, con el riesgo de perderse detalles. que hacen al servicio.

13. Control de los productos no conformes: En este punto se intenta que se tengan en cuenta las no conformidades, que sean valoradas y que se estudie lo que ha motivado esta situación.

14. Acciones correctoras y preventivas: Muchas empresas sufren de forma reiterada de una serie de no conformidades que incluso a veces se toman como un mal menor. Juran bautizó a tales circunstancias “problemas crónicos”. Si una empresa quiere subsistir, es vital que los detecte y solucione, pues en caso contrario lo hará la competencia. Las acciones correctivas y preventivas son un instrumento que ayuda a la empresa a conseguir la mejora continua.

15. Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega: Muchas pérdidas en una empresa se evitarían si se mejorase el almacenamiento y la manipulación de los materiales. Como ejemplo más concreto se puede mencionar la manipulación de alimentos, ya que su deterioro puede causar daños especialmente graves.

16. Control de los registros de calidad: Estos registros son instrumentos valiosísimos que una empresa puede contar, ya que en ellos se encuentran partes de las soluciones a los problemas de la organización.

17. Auditorías internas de la calidad: Para que el sistema de calidad sea eficaz se revisa periódicamente mediante las auditorías internas, que permiten extraer conclusiones e implantar mejoras. Este punto es de suma importancia, por cuya razón ISO ha elaborado tres normas para dirigir el funcionamiento de la auditoría (ISO 10011/1/2 y /3).

18. Formación: La capacidad humana de la empresa descansa en la formación que se da a todos sus empleados. El potencial humano debe ser

correctamente aprovechado para poder subsistir.

19. Servicio posventa: Esto no es muy usual, pero hay empresas que cuentan con este servicio. La norma ISO 9004-2 hace hincapié en la evaluación de la calidad por parte del cliente. Se debe establecer una relación posterior a la prestación del servicio, en la que se evalúe la satisfacción del cliente. Pero esto depende desde qué punto se lo vea, porque, a la vez, bien podría ser el punto de inspección y de ensayo. En el ámbito de la industria hotelera, esta podría ser la comunicación al cliente dando cuenta de la forma en que se solucionó un problema que lo afectó durante su estadía.

20. Técnicas estadísticas: Se usan técnicas estadísticas para valorar la información que recoge el sistema. Además de las estadísticas matemáticas hay muchas otras que están orientados a la mejora de la calidad.

En la toma de decisiones no solamente debe valorarse la adopción de las ISO 9000 con sus ventajas e inconvenientes para el sistema de la calidad; debe también tomarse en cuenta los riesgos de su implantación, que no necesariamente es fácil o sencilla. La creación de un sistema de la calidad implica un importante "proceso de cambio" que ejercerá su impacto sobre toda la organización. "Es de conocimiento que la implantación de procesos de cambio, -dice el Director de los Servicios de Gestión de la Calidad en Deloitte & Touche Belgium, Wouter Van den Berghe (2005)- siempre resulta dificultosa y con riesgo, y que con frecuencia se subestiman los recursos necesarios para ello". Lo mismo puede decirse también de todo el proceso de certificación. Aun cuando sea peligroso generalizar los requisitos "ideales" de partida para las ISO 9000, ocho de ellos, según el citado autor, son:

- “La organización debe disponer ya de una buena estructura organizativa.
- Existe ya una política de la calidad (al menos implícitamente) y normas que se toman en serio.
- La organización ha sido y continuará probablemente siendo bastante estable en cuanto a sus actividades y personal (no se están produciendo cambios esenciales, ampliaciones u operaciones de reorientación).
- Se comprenden bien todos los procesos internos.
- Ya existen numerosos documentos estandarizados.
- La organización está saneada financieramente.

- Se dispone de una persona cualificada, motivada y con credibilidad (muy respetada) para coordinar la implantación de las normas.
- El nivel directivo superior cree en la importancia de la certificación y se compromete con el tema”.

Si se cumplen la mayoría de estas condiciones, una organización podrá iniciar la ruta de las ISO 9000 con seguridad de llegar a buen puerto. Pero si se cumplen sólo unas cuantas (o ninguna), será probable que la travesía hacia la certificación sea larga y empedrada de dificultades.

Se entiende que la norma ISO ayudará a mejorar y a crear procesos, pero si se parte de la nada, no solamente el camino será altamente dificultoso, sino que generará una serie de problemas que pueden afectar a los mismos resultados de la empresa: hay confusión, desgaste y desorientación.

Organismos y normas en Argentina

En Argentina existen varios organismos, los cuales certifican las normas ISO, como por ejemplo el Organismo Argentino de Acreditación, de carácter público y Bureau Veritas, entre las empresas privadas.

El Instituto Argentino de Normalización (IRAM) es el organismo nacional de elaboración y adopción de normas aplicables a productos o servicios. En este trabajo de investigación se destaca la IRAM 30400 (2004), que es la guía para la interpretación de las normas ISO 9001:2000 en servicios turísticos. Su alcance es muy amplio y haría falta puntualizar muchos más detalles en cuanto a gestión de calidad de hoteles se refiere.

A continuación, se detallan brevemente algunos aspectos de la norma IRAM 30400:

Lineamientos:

Esta norma es aplicable a organizaciones que brindan servicios turísticos, tales como:

- Transporte turístico
- Gastronomía
- Alojamiento
- Actividades recreativas
- Intermediaciones
- Servicios complementarios

A diferencia de lo que ocurre en otros países, como por ejemplo en España, donde existen sistemas de calidad aplicados en especial a la hotelería como los de Zontur y FEH, en Valencia, a los que podría agregarse el club de calidad de hoteles de Alicante (Yepes Piqueras, 1998), Argentina adolece de un vacío normativo específico. La norma IRAM 30400 es, como fue ya mencionado, una guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos. Sería recomendable la existencia de una guía particular en gestión hotelera, ya que en la norma IRAM 30400 se contemplan sólo lateralmente las características particulares de un hotel.

Enfoque basado en los procesos

La norma IRAM-ISO 9001 requiere que las actividades de la empresa sean pensadas como procesos relacionados entre sí. Por eso una organización debe identificar estos procesos, empezando con la detección de las necesidades y las expectativas de los clientes (internos y externos) y administrarlas para su correcto control y el seguimiento de los resultados, con el objeto de determinar en qué grado fueron satisfechas. Los indicadores que permiten realizar un seguimiento de la eficacia de los procesos, según IRAM 30400, pueden ser:

- Tiempo de espera en el check in
- Quejas sobre el servicio de lavandería
- Cumplimiento de horarios
- Cumplimiento de reservas confirmadas

Los indicadores de eficiencia pueden ser:

- Índice de ocupación
- Relación cantidad empleado/cliente según categoría y servicios
- Consumos de recursos naturales

Son ejemplos de estos procesos:

- Planificación de un viaje
- Contratación de transporte
- Contratación de alojamiento
- Atención al pasajero en un hotel
- Organización de una actividad recreativa
- Transporte de pasajeros desde y hacia el aeropuerto
- Reserva de mesa en un restaurante

Mientras que algunos ejemplos de procesos de soporte son:

- Gestión de residuos

- Gestión de la seguridad
- Capacitación del personal de contacto de un servicio gastronómico (maitre, somelier, mozos)
 - Mantenimiento de las instalaciones de un hotel
 - Desarrollo, aplicación y mantenimiento del software utilizado en distintos procesos centrales o de soporte
 - Planificación y seguimiento de los objetivos de calidad
 - Auditorías internas
 - Medición y evaluación de la satisfacción de los clientes
 - Elaboración de presupuesto para la remodelación de habitaciones en un hotel
- Adquisición de equipamiento para un centro de ski

Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Toda organización puede operar con otros sistemas de gestión, ya que la norma IRAM-ISO 9001 es totalmente compatible con cualquier otro sistema, como por ejemplo: gestión ambiental, gestión de recursos humanos, gestión de seguridad, gestión financiera, etc.

Términos y definiciones

- Cliente: Organización o persona que recibe un producto (IRAM-ISO 9000). Para los servicios turísticos pueden ser clientes:
 - Personas que se alojan en un hotel
 - Personas que son transportadas
 - Personas que utilizan instalaciones recreativas
 - Personas que reciben una clase de ski
 - Una agencia que contrata servicios de alojamiento
 - Personas que comen en un restaurante
 - Personas que alquilan un auto
- Producto: Resultado de un proceso (IRAM-ISO 9000)

Premio Nacional de la Calidad

El Premio Nacional de la Calidad tiene sus orígenes en los premios Deming, premios que se otorgaban a partir de 1951 al sector industrial japonés, en honor a W. E. Deming. Más tarde en 1987, Estados Unidos instituyó por ley el Premio Anual de la Calidad, con el propósito de concientizar sobre calidad.

En Europa se entregó por primera vez, en 1992, el premio de la Comunidad Económica Europea, instrumentado a través de la Fundación Europea para la Calidad.

En nuestro país, fue en 1991 cuando se presentó un proyecto de ley al mejoramiento de la calidad; y un año más tarde, con la sanción definitiva de la Ley 24127 se instituye el Premio Nacional a la Calidad.

El Premio lo otorga, anualmente, la Nación Argentina, que será entregado por el Presidente de la Nación, en la ceremonia o acto que se realice al efecto.

El proceso de elección se realiza en función de una serie de criterios de evaluación, aplicables a todo tipo de organización, que están sustentados en tres componentes que conforman el modelo de evaluación:

- Liderazgo
- Sistema de Gestión
- Resultados

El proceso de evaluación y elección es realizado por una Junta de Evaluadores designada por el Consejo de Administración de la Fundación Premio Nacional de la Calidad (2005), pero que funciona con total autonomía técnica de este cuerpo.

Capítulo 5

Hoteles de Lujo en la Ciudad de Buenos Aires

Es necesario mencionar, en la consideración de este tema, que hay muy poca bibliografía sobre los orígenes de la hotelería en la ciudad de Buenos Aires; debería decirse, en realidad, que es casi inexistente. En las librerías especializadas, inclusive en las Librerías Turísticas, no se ofrece ningún material sobre evolución e historia de hoteles en Buenos Aires. Hasta donde llega el conocimiento de la autora, sólo en el libro “Del balneario al campo” (*Schlüter, 2003*), que trata sobre la historia del turismo en Argentina, se hace mención a los primeros hoteles de lujo del país. Pudo también obtenerse información para este trabajo en los dos tomos de “Un Álbum para el recuerdo” (Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confeiterías y Cafés, AHRCC, 1995). Pude concluirse, en razón de esta carencia de información, que el tema de la historia de la hotelería en el país no reviste mayor interés, o bien que no se aprecia necesidad específica en la consulta. A partir de esta observación, la autora encuentra puntos adicionales de apoyo a la hipótesis de que no existe una tradición hotelera en nuestro país.

Los primeros hospedajes o fondas y los hoteles eran de ciudadanos extranjeros, mayoritariamente ingleses primero, y españoles después. Ambos tipos de establecimientos tenían puntos en común en cuanto a la actividad que presentaban, pero no con respecto a sus características particulares y propias de una idiosincrasia diferente.

El local gastronómico y la moderna hotelería son los herederos de Europa, con una pequeña similitud con las instituciones rioplatenses de la fonda y la pulpería. Existió en este caso una transculturación natural, resultado de la coyuntura colonial.

Entre 1820 y 1930, de unos 15000 residentes extranjeros en la ciudad de Buenos Aires, 3500 eran británicos y otros tantos norteamericanos, entre comerciantes, viajeros y diplomáticos. Casi el 75 % de la actividad privada estaba en mano de británicos, y los españoles que ocupaban el comercio y la administración colonial antes de mayo de 1810 habían sido desplazados.

Durante la segunda mitad del siglo XVIII y los principios del XIX, el hotel de Doña Clara fue muy popular en Buenos Aires, por ser el primer hotel registrado de la colonia. La dueña era Mary Clark, una inglesa muy conocida por haber sido voluntaria

durante las invasiones inglesas, a quien después de 1810 los porteños rebautizaron con el nombre de “doña Clara” o “Clara la inglesa”. Había instalado su fonda-hotel en la que es hoy calle 25 de Mayo, en el número 59, entre las actuales calles Corrientes y Sarmiento (En la actualidad, no existiría concordancia entre el número de la calle y sus intersecciones; es posible que en este caso, como en otros que aparecen en la presente crónica, la numeración original haya cambiado). Por su cercanía al muelle, sus clientes eran marinos, en su mayoría ingleses.

Los hermanos Robertson, comerciantes ingleses muy reconocidos de la época, testimoniaron en sus libros de viajes: “... Doña Clara hizo fortuna con una casa de pensión que alcanzó la categoría de hotel...” (AHRCC, 1995)

Con los años, doña Clara llegó a entablar relaciones amistosas con los protagonistas más reconocidos de la sociedad porteña del momento, y en 1838, para celebrar el día de Santa Clara, dio una fiesta en los salones de su hotel. Se destaca este acontecimiento, para señalar que el hotel contaba con importantes salones.

El Hotel de Faunch, uno de los primeros con rango internacional, fue el principal de Buenos Aires entre los años 1817 y 1841. Sus propietarios también eran ingleses: Mary y James Faunch. Se encontraba situado en la esquina de La Plata (hoy Rivadavia) y Santo Cristo (hoy 25 de Mayo). En 1827 se trasladó a un gran edificio, ubicado en la calle Catedral (hoy San Martín) frente al paredón lateral de la Catedral.

Al fallecer su dueño, la viuda lo vendió a John Quenby Beech en 1833 y, a partir de la descripción destinada al remate de las existencias, un año antes, se podría inferir la categoría del hotel y el mobiliario del momento: “...lujoso mostrador, chimeneas, tres baños con mecanismos para proveer agua fría y caliente en pocos minutos, dos billares, sillas, camas, mesas de caoba, etc.” (AHRCC, 1995).

Tenía capacidad para alojar a 80 personas y las habitaciones pequeñas daban a un patio interior. Un viajero inglés, el Dr. Juan A. Scrivener, visitó Buenos Aires en 1825 y dejó el siguiente testimonio del hotel: “...después de llegar a la ribera en una carreta de bueyes, entre las arenas y el barro, fuimos a un hotel que era dirigido por un inglés de nombre Faunch...faltaban muchas cosas que contribuyen al confort; las habitaciones eran pequeñas, especialmente los dormitorios que daban a un patio central que se comunicaba con la calle...había muchas hormigas...buena mesa en el hotel de Faunch y a precio moderado...”(AHRCC, 1995). Obsérvese que esta crónica tendería a desmentir la mención anterior, en la que se destacaba, a partir del mobiliario y las instalaciones, que se trataba de un hotel de categoría. No es de extrañar que los

parámetros indicativos fueran totalmente diferentes para un observador local y un turista europeo, familiarizado con otro tipo de comodidades y prestaciones.

Este hotel era un referente para los turistas de cierta categoría. Anteriormente funcionaba en la calle 25 de Mayo la “Fonda y Hotel de los Tres Reyes”. Sin embargo, el hotel que competía a un mismo nivel con la colectividad inglesa era el Hotel Keen, también ubicado junto a la Plaza Mayor, que es hoy la Plaza de Mayo.

La siguiente narración es de otro viajero, Edmond Temple, que hace reflexionar nuevamente sobre el hotel “...la habitación era lo que en Inglaterra suele llamarse ‘out-house’ (caseta), que sirve para almacenar...la comida es buena, había pescado, carne, aves y piezas de caza en abundancia, todo ello de excelente calidad, regado por una pinta de vino y con una gran variedad de frutas...la cama, de colchón de paja, compensaba su dureza con la pulcritud de las sábanas, la permanencia en el hotel era muy agradable y su precio no era excesivo...” (AHRCC, 1995)

J. A. Beaumont, en 1826, comentaba sobre este hotel: “...situado a dos cuadras de la plaza y cerca de la catedral...posee todas las comodidades que se encuentran en hoteles ingleses de segunda o tercera categoría. Los cuartos están alfombrados en su mayoría y casi todos están provistos de hogares...” (AHRCC, 1995)

El hotel, luego de que la viuda de Faunch lo vendiera, pasó a llamarse, como su nuevo dueño, “Hotel Beech”. Desde el año 1841 en el hotel funcionaba el Club de Residentes Extranjeros; finalmente, Beech terminó vendiendo la totalidad del edificio a este club a partir de 1869.

La comunidad norteamericana se reunía en el hotel de la señora Thorn. El Hotel de Thorn funcionaba desde 1819 y estaba ubicado en la plaza Victoria. Todos los 4 de julio se organizaban allí banquetes para festejar el día de la independencia de los Estados Unidos.

Hacia fines del siglo XIX, entre los llamados hoteles de lujo con los que contaba Buenos Aires, se destacaban tres, por su categoría y confort.

El primero era el Hotel Provence. Aun cuando Schlüter (2003) sostiene que no se conoce la fecha de inauguración, en “Un Álbum para el Recuerdo” (AHRCC, 1995) se cita a 1850 como el año de apertura de sus puertas. Acerca de su ubicación hay también divergencias: aparentemente estaba situado inicialmente sobre calle San Martín, y un año después se trasladó a la calle de la Merced (hoy Perón), no siendo ésta su única mudanza.

El 18 de febrero de 1851, en ocasión de la llegada de Mc Keever, comodoro norteamericano, se utilizó para esperarlo en el muelle “un deslumbrante coche rojo, parecido por sus dimensiones y estilo a los que emplean los hoteles de Nueva York, para conducir a los huéspedes desde el puerto”. (AHRCC, 1995)

Este hotel era considerado un hotel de lujo, donde se brindaba alojamiento a muchas personalidades de la época. Tanto en “Del Balneario al Campo (Schlüter, 2003) como en “Un Álbum para el recuerdo” (AHRCC, 1995) aparece el comentario de que Juan Manuel de Rosas alojaba allí a sus amistades durante su gobierno. Estas menciones añaden algo más de incertidumbre con respecto a la auténtica fecha de inauguración del hotel, puesto que, de tomarse como válido el año 1850, la caída del gobierno de Rosas, producida el 3 de febrero de 1852, daría un periodo excesivamente corto para afirmar la supuesta costumbre del entonces Gobernador de Buenos Aires.

En 1854 aparece en Crónica, un periódico de la época, la siguiente referencia:

“...este hotel de magnitud que puede alojar setenta personas con magníficos salones, trato igual a los primeros de Europa, a una cuadra del muelle de pasajeros. Su director habla seis idiomas (AHRCC, 1995)”

Después del Hotel de Faunch, éste fue el heredero de los clientes que venían del exterior.

El segundo era el Hotel de la Paix, de Raymond Haury, inaugurado en 1865 sobre la actual Av. Leandro Alem; más tarde se mudó a un edificio de dos pisos sobre las actuales Reconquista y Perón.

“...Tenía luces a gas y eléctricas y un servicio de cuartos que se acercaba al modelo europeo (...) En 1879 instaló uno de los primeros ascensores eléctricos de la ciudad” (Carretero, 2000).

El tercero era el Gran Hotel Argentino, inaugurado en 1869, en las actuales calles 25 de Mayo y Rivadavia. Este fue durante muchos años el hotel más lujoso de Buenos Aires, donde se realizaban significativos eventos sociales.

“...Sobresalía el Salón de las Columnas iluminado a gas, donde se dieron numerosos banquetes y comidas en honor de destacadas personalidades nacionales e internacionales. Los mozos atendían vestidos de rigurosa etiqueta. Allí, estuvo refugiado José Hernández y se dice que en su habitación escribió “El gaucho Martín Fierro” (1872). Se asegura que los muebles de su cuarto eran de jacarandá y que su ventana daba a la Plaza de Mayo” (Carretero, 2000).

La nómina de los primeros hoteles se cierra con el Hotel de Roma y el Labastíe. El Hotel de Roma abrió sus puertas en el año 1857, en la calle San Martín Nro 104; contaba con una excelente cocina y detalles de confort. El Hotel Labastíe fue uno de los hoteles lujosos de la década de 1850-1860. Ubicado en la esquina de las calles San Martín y Cuyo (hoy Sarmiento), poseía, según un comentario de 1852 del diario El Nacional, que tiende a reafirmar lo ante dicho, "...espaciosas salas, una entrada regia y una hermosa cochera..." (AHRCC, 1995)

La gran corriente inmigratoria de españoles tuvo lugar a fines del siglo XIX y principios del XX. Muchos hoteles, restaurantes y bares de este origen se instalaron a lo largo de la Avenida de Mayo. Se destaca la presencia del inmigrante español, que llegó de España como pequeño empresario, y que con trabajo y capital invertía en la construcción de hoteles. Es por eso que la Avenida de Mayo se asocia a la colectividad española.

"El historiador Ricardo M. Llanes en su libro sobre la Avenida de Mayo, llama a estos locales "los amables refugios" y considera que una de las cualidades que le dieron a esa arteria la característica hispana fue el "temperamento comunicativo que rinde culto a la conversación". "Avenida de Mayo...presencia de lo andaluz y madrileño. Castañuelas y sabor de jerez puro; el calanés, el peinetón y la mantilla...comunidad simpática y acogedora...costumbre pública de lo madrileño que da sabor al café de la tarde y mayor gusto al aperitivo de la noche, y que nunca fue posible en Corrientes, la internacional, ni en Callao, la residencial y aristócrata" (AHRCC 1995).

Entre los años 1897 y 1910, abrieron sus puertas, sobre la Avenida de Mayo, los siguientes hoteles, cuyo año de inauguración (cuando se posee el dato) se indica a continuación del nombre, y en la numeración que se muestra entre paréntesis:

- Chester Hotel (586)
- Chacabuco Mansión (748)
- Caviezel Pension (815)
- The Windson (82)
- Hotel La Argentina (860)
- Caviezel's New Hotel*(915)
- Gran Hotel España, ampliado en 1916 y 1941 (938)
- Imperial Hotel (952)
- Gran Hotel Eslava (1000)
- Splendid Hotel, 1904 (1088)

Gran Hotel Frascati, 1908 (88)

Hotel París (1161)

Albion Hotel (1168)

Castilla Hotel (1204)

Hotel Metropole, 1900 (1207)

Hotel Cecil, 1908 (1207)

Majestic Hotel (1807)

Hotel Zeman (641)

(*El Cazeviel's New Hotel en 1952 cambia su nombre, pasando a llamarse Novel Hotel).

Se hace notar, nuevamente, que la numeración original no da idea de las intersecciones de cada hotel.

Los hoteles de la Avenida de Mayo eran frecuentados, sobre todo, por políticos y legisladores, los cuales preferían su ubicación para estar cerca de la Casa Rosada y del Palacio del Congreso.

El Gran Hotel España, fundado en 1897 por Javier Laurenz, fue el primero emplazado sobre la Avenida.

“A él se debe la iniciación del movimiento que fue su dinamismo en los primeros años. Antes de que se abriera el Gran Hotel España en ella reinaba muy poca animación (refiriéndose a la Avenida de Mayo). Con su funcionamiento se operó en esta calle una transformación general. Usted puede imaginarse, con sólo ver viejas fotografías de la ciudad, que importaría aquí, a fines de siglo, una gran casa habitada con todos los adelantos europeos. Un hotel es un mundo en miniatura, a cuyo desenvolvimiento concurre un sinnúmero de servidores y profesionales...setenta, cien habitaciones que habitualmente ocupaban...” “... Calcule usted el jaleo diario que todo eso representaba y el grado de responsabilidad de quien atendía esta clase de negocio, y con mayor razón cuando quienes llegaban a hospedarse eran señores de campanillas y señoras de significación...” (AHRCC 1995).

Otros hoteles, inaugurados posteriormente, intentaron diferenciarse del Gran Hotel España a partir de una decoración más sofisticada y lujosa, pero el España se destacaba por su “aire de sentirse como en casa”. En la actualidad el hotel es sede central de la Unión de Trabajadores Gastronómicos de la República Argentina.

El Hotel Castelar, construido por italianos, fue inaugurado hacia fines de 1929 (AHRCC, 2002), o bien entrado ya el año 1930 (Schlüter, 2002). Se caracterizó desde

sus comienzos por alojar personalidades vinculadas con la política, cultura y el espectáculo, como por ejemplo Arturo Illia, Ricardo Balbín y Raúl Alfonsín. Uno de los huéspedes más famosos ha sido el poeta Federico García Lorca, quien junto con otros grandes de la literatura como Alfonsina Storni, asistía a la peña denominada “Signo”, en 1932, en uno de los salones del hotel.

“El edificio es de 12 pisos y cuenta con tres subsuelos en los que funcionan baños turcos y salas de masajes. Posee un salón de baile con capacidad para 300 personas y una sala más pequeña para eventos culturales. En su confitería se destacan las arañas de alabastro bañadas en oro y las sillas de origen checoslovaco” (Pérez, 1987).

A partir del 1900 la arquitectura urbana se transformó. Gran parte de los nuevos edificios que se construían eran hoteles de jerarquía nacional y, en menor medida, internacional. Estos locales de principio de siglo fueron pioneros de modernos hoteles. Algunos perduran con el mismo nombre, otros cambiaron su dirección, y otros fueron reciclados.

El Palace Hotel se inauguró en abril de 1906 en la esquina de Cangallo (actual Perón) y 25 de Mayo. Su propietario, Nicolás Mihanovich, instaló sus oficinas de su empresa naviera en la planta baja del edificio por su buena ubicación cerca del puerto.

“Todo el edificio era majestuoso y la entrada principal llamaba la atención por su amplitud y el lujo de su decoración, el gran vestíbulo tenía ocho columnas de mármol, el plafond o techo artísticamente ornado e iluminado con profusión. El gran vestíbulo estaba realizado en estilo Luis XIV. A la derecha se encontraba la gerencia y a la izquierda la portería y el teléfono. Al pie de la monumental escalera con su baranda de hierro y bronce pulido, había una chimenea majestuosa donde se hallaban combinados ingeniosamente la madera, el mármol y el bronce. Dos admirables vitraux ingleses completaban la decoración.

El hotel tenía dos ascensores: uno para pasajeros y el otro para uso de los Mihanovich que llevaba a la terraza. Un tercer ascensor rápido conducía al jardín ubicado sobre el techo donde en las noches de verano se daba cita lo más elegante de Buenos Aires.

Desde el comedor de verano se dominaba el puerto, una gran parte de la ciudad y jardines del Paseo de Julio, Palermo y las terrazas de San Isidro.” (AHRCC, 1995)

El edificio funcionó como hotel hasta 1930, luego fue vendido al Banco Hipotecario Nacional. En la actualidad, ya muy deteriorado, es sede de los institutos de investigación de la Facultad de Filosofía y Letras, con entrada por 25 de Mayo 217.

El Hotel París fue uno de los hoteles más elegantes de la Avenida De Mayo. La revista *Caras y Caretas*, por motivo de su inauguración, el 7 de febrero de 1910, publicaba: "... El 22 del corriente se inaugurará el París Hotel en el espléndido palacio de Av. De Mayo esquina Salta, construido expresamente con ese objeto. Tendrá 150 habitaciones y reunirá todas las condiciones de confort, lujo, comodidades, higiene, etc. de los hoteles modernos." Pertenecía a don Manuel Quemadas, quien era considerado uno de los más ricos propietarios de hoteles y palacios. Tenía un restaurante "a la carte" de lujo, al igual que los salones para banquetes. Cerró sus puertas, al igual que el Palace Hotel, en 1930.

En 1907 Ernesto Tornquist, preocupado por la falta de un hotel para visitantes de alta estirpe, encargó al arquitecto alemán Zucker (Alfred, según AHRCC, 1995; Ernesto, según Schlüter, 2003) el mismo que construyó la Catedral San Patricio en Nueva York, la construcción del Hotel Plaza (el actual Hotel Marriott); inaugurado en 1909, sirvió de alojamiento a las más destacadas personalidades del mundo que visitaban Buenos Aires. Si bien Silvia Naishtat (1999) afirma que el Plaza fue el primer hotel cinco estrellas de la ciudad de Buenos Aires, esto no es correcto porque en esa época no existía tal clasificación, que se establece recién a partir del año 1976. Entre 1940 y 1950 se agregaron a las 130 habitaciones existentes, 300 más. También se agregaron 12 salones (Colonial, Fiesta, Dorado, Plaza, Directorio, etc.), el gran hall, su galería de arte, sus suites y departamentos. En la actualidad, el mobiliario de estilo clásico con el que cuenta el hotel es reparado en sus propios talleres.

En 1928 surge, durante la presidencia de Marcelo T. de Alvear, el Hotel Jousten, orientado hacia una clientela principalmente alemana y en menor medida británica. De un estilo neocolonial plateresco, contaba con detalles refinados, como mármoles de Carrara y muebles de la importante casa Nordiska. Su época de esplendor duró hasta aproximadamente 1940, decayendo después de la Segunda Guerra Mundial, hasta que dejó de brindar alojamiento, y en 1980 sus muebles fueron subastados; por un tiempo continuó funcionando en el segundo subsuelo un restaurante, El Faisán. Finalmente, reabre sus puertas como hotel en el año 2000, por la cadena española NH.

Otro de los hoteles de lujo con los que contó Buenos Aires fue el Hotel Alvear, que abrió sus puertas en 1931, siendo su primer visitante ilustre el entonces príncipe de Gales.

“Sinónimo de refinamiento y buena vida donde la “belle époque” porteña conoció horas de gran esplendor. Ocupaba 25.000 metros cuadrados con trescientas habitaciones y suites, cinco subsuelos y diez pisos. Un teatro que se inauguró en la década de 1940 y un restaurante famoso por su cocina internacional” (AHRCC 1995: 85). En el momento en que se construyó poseía los salones más grandes de América del Sur.

Hacia 1976 no lograba mantenerse como hotel y sólo se alquilaban sus salones para eventos sociales. En 1984 reabre sus puertas y pasa a formar parte de los *Leading Hotels of the World*. Se lo considera como un sobreviviente de los hoteles aristocráticos de principios de siglo.

El edificio donde se inauguró el Hotel La Giralda fue construido aproximadamente en 1877. Vivía allí el escritor Rafael Obligado. No se conoce la fecha exacta, pero años después fue habilitado como hotel. Carlos Gardel y el doctor Hipólito Yrigoyen fueron dos de sus huéspedes distinguidos.

En 1893, el edificio donde funciona el Astoria Hotel fue construido como residencia de la familia Carranza de Lauren. Este lujoso palacio mantiene una cúpula en estado primitivo. Las plantas superiores fueron ocupadas por el anexo del Gran Hotel España. Recibió su actual nombre varias décadas atrás.

El Ritz Hotel fue construido en 1893. Cuenta en la actualidad con 50 habitaciones, distribuidas en 3 pisos. Arturo Illia fue uno de sus pasajeros frecuentes.

El Mundial Hotel, inaugurado en 1907, se encuentra en Avenida de Mayo 1298. Para 1930 era uno de los edificios más importantes de esta Avenida. Tiene 150 habitaciones y siete pisos. Conservadas habitaciones y mobiliario original es una de sus características en la actualidad. Se destaca una obra de arte de orfebrería: su ascensor principal.

El Hotel Napoleón, ubicado en Rivadavia 1364, fue construido en 1943. Sus instalaciones eran lujosas, contaba con 53 empleados estables, con 7 pisos, sótano y 60 habitaciones. Por su privilegiada ubicación alojó a pasajeros del interior y del exterior del país, a escritores, a artistas, y a políticos como Arturo Illia y Carlos Menem. Una tradición que se mantuvo por mucho tiempo fue el servicio de té a las cinco en punto.

A fines de la década del 1940, la época de lujo de la ciudad de Buenos Aires se cierra con tres hoteles que mantienen en la actualidad la misma distinción y calidad en el servicio. Ellos son el Claridge, el Lancaster y el City Hotel (actualmente pertenece a la cadena española NH).

El Claridge Hotel se inauguró en 1946, siendo el último de los hoteles tradicionales construidos hacia final de la “belle époque” porteña. Cuenta con sus 175 habitaciones originales. En el año 1970, el Claridge se transformó en socio fundador de una de las primeras cadenas de reservas hoteleras internacionales, la “SRS Steigenberger Reservation Service”. El hotel ofrecía servicios diferentes a los de otros hoteles de categoría de la época, como ser las limusinas al aeropuerto.

El Lancaster Hotel, emplazado en Avenida Córdoba 405, data de 1945. La construcción fue de gran categoría, especialmente la decoración de los interiores, elaborado personalmente por su dueña, la Señora de Zuboff. En sus comienzos era considerado como uno de los mejores hoteles de la ciudad.

Existen ciertas citas bibliográficas sobre el hotel, que se describen a continuación:

- En la novela del escritor Graham Greene *Viajes con mi Tía*, (1975) se halla una mención al Lancaster, cuando Henry Pulling, el protagonista, llega al hotel para encontrarse con su tía: “Nadie me esperaba en el aeropuerto y cuando llegué al Lancaster sólo encontré un cuarto reservado y una carta...La carta era de mi tía. Estaba escrita en un aristocrático papel de primera calidad, sin más membrete que una rosa roja y el nombre Lancaster, como el título de una familia noble...”.
- Según puede encontrarse en AHRCC (2002) Paul Hogarth, en su obra *Graham Greene Country*, describe los lugares visitados por el novelista, que conoció personalmente narrando: “After a two-hour siesta at Hotel Libertador, set out to find the celebrated Hotel Lancaster-...but it turns out to be not as interesting as expected...The hotel’s interior, on the other hand, is a delightful oasis after recent travels. After spotting a likely pair of Greensian characters in the elegant restaurant, decided to take lunch”.

Finalmente el periódico británico *The Herald*, en 1992, haciendo una crítica al libro de Paul Hogarth, se refiere nuevamente al hotel: “I suspect that both Greene and Hogarth, were they to return to the Lancaster today, would not notice any change at all... Once upon a time the Lancaster dining room was tops and its teas were unrivalled;

Hogarth refers to his lunch as “first-rate”. He arrived just before decline. But he should return now. A new hand has taken charge at the top, a determined niece of the old baroness, which is set on returning to the dining-room the elegant lustre of former days...Almost what the Lancaster used to be and If the Lancaster is the elegant grande dame of BA hotel society...”

A pesar de que el Hotel City puede considerarse uno de los hoteles más tradicionales y conocidos de Buenos Aires, no se han encontrado datos de relevancia en la bibliografía. El Hotel carece de página institucional en Internet y la información queda restringida a los aspectos generales. Está situado en Bolívar 160, en el corazón de la zona financiera, turística y comercial de la ciudad, cerca de las Manzanas de las Luces y de los edificios más representativos.

Por las razones comentadas en los párrafos iniciales de este capítulo, los datos acerca de la evolución de la hotelería en Buenos Aires tienen características más de crónica que de historia, resultando en consecuencia, fragmentados y parciales. Una anécdota incidental puede dar ejemplo de esta situación: un protagonista de la época de construcción de los primeros hoteles de categoría de la Ciudad de Buenos Aires, el Dr. Aníbal Marquez (2005), nacido en 1914 y perteneciente a una familia tradicional argentina, comenta que en su niñez se alojaba con su familia frecuentemente en el Hotel Frascati, cuya categoría era apenas inferior a la del Hotel Plaza. Si tal afirmación fuera cierta, sorprendería las muy escuetas citas que se encuentran acerca de este hotel. Podría darse la circunstancia, que en la descripción de los hoteles edificados durante la primera mitad del siglo XX, la información privilegie a aquellos que continúan aun hoy en funcionamiento.

La historia reciente de la hotelería de categoría en Buenos Aires puede considerarse iniciada a partir de la construcción del Sheraton Hotel. El actual Sheraton Buenos Aires Hotel & Convention Center, abrió sus puertas en agosto de 1972, siendo, según la afirmación de su personal, recabada por la autora, hotel cinco estrellas desde esa fecha. Nuevamente, es necesario destacar que la clasificación en estrellas en la ciudad de Buenos Aires surgió años después. Otro detalle digno de mención, es que no existe en la página institucional del hotel en Internet, ni, hasta donde llega el conocimiento de la autora, en la bibliografía, información conteniendo fechas exactas acerca del Sheraton. La referencia que consigna agosto de 1972 para la inauguración del hotel resulta de las averiguaciones que la autora efectuó en forma directa, en el sector de Relaciones Públicas.

En 1978 Argentina fue sede para el Campeonato Mundial de Fútbol. Esto trajo aparejado una serie de obras que modificaron favorablemente el equipamiento turístico y la infraestructura del país. En Buenos Aires se incrementó la oferta hotelera en 1372 plazas (921 habitaciones). Se construyeron los hoteles Bauen, de las Américas, Elevage, Torre y Conquistador, que se sumaron al Hotel Libertador Kempinsky, inaugurado en 1976 (actualmente Sheraton Libertador), y el Hotel Plaza fue remodelado.

En 1990 llegaron grandes cadenas hoteleras internacionales al país; entre ellas se enumeran las siguientes: Sol Meliá, Marriott, Hyatt, Intercontinental, Howard Johnson, Accor (Sofitel e Ibis), Four Seasons, NH, Hilton y Holiday Inn. De los establecimientos categorizados en el país en ese año, 807 hoteles recibieron la categoría una estrella, 535 dos estrellas, 321 tres estrellas, 127 cuatro estrellas y 24 hoteles, concentrados la gran mayoría en Buenos Aires, cinco estrellas (Schlüter, 2003).

Los hoteles cinco estrellas que se inauguraron durante la década del 90 fueron:

- ✓ Four Seasons: abrió sus puertas en abril de 1992 bajo el nombre de Park Hyatt. Cuenta con 265 habitaciones, de las cuales 6 se encuentran en La Mansión (un palacio de la “belle époque” que pertenecía a la familia Alzaga Unzué.
- ✓ Ceasar Park: pertenece a la cadena internacional Auki Corporation; fue inaugurado en octubre de 1992. (173 habitaciones).
- ✓ Intercontinental: inaugurado en 1995, cuenta con 315 habitaciones.
- ✓ Sheraton Park Tower: ampliación del hotel Sheraton en septiembre de 1996.

Un tiempo después fueron inaugurados los Hoteles Hilton y Emperador. Del mismo modo surgieron importantes hoteles cuatro y cinco estrellas orientados a la prestación de servicios para viajeros de negocios, como es el caso del Hotel Meliá, que nace siendo 4 estrellas superior bajo el nombre de Meliá Confort, luego cambia a Meliá Boutique, y finalmente termina como Meliá Buenos Aires Hotel, re- categorizándose a cinco estrellas.

Al finalizar el siglo XX la oferta hotelera en la ciudad de Buenos Aires era de 91.568 plazas, de las cuales 6.167 plazas pertenecían a cinco estrellas. (Clarín, 2000).

A principios de la década de 2000 se inauguró el Hotel Sofitel, ocupando el reciclado edificio conocido como Torre Bencich.

La nómina de hoteles 5 estrellas de la ciudad de Buenos Aires, según la guía GATA (2005), comprende los siguientes establecimientos:

- Abasto Plaza Hotel
- Alvear Palace Hotel
- Buenos Aires Alternativo
- Caesar Park Buenos Aires
- Claridge Hotel
- Crowne Plaza Panamericano
- Etoile Hotel
- Faena Hotel + Universe
- Four Seasons Hotel
- Hilton Latino América
- Hotel Aspen Towers
- Feir's Park Hotel
- Hotel Emperador
- Hotel Madero by Sofitel
- Hotel República
- Hotel Sheraton Libertador
- Hotel Sofitel Buenos Aires
- Inter-Continental Buenos Aires
- Loi Suites Recoleta Hotel
- Marriott Plaza Hotel
- Meliá Buenos Aires
- NH City Hotel
- Sheraton Buenos Aires Hotel & Convention Center

La misma fuente consigna los hoteles cuatro estrellas, que son:

- Amerian Buenos Aires Park Hotel
- Amerian Congreso
- Americas Towers Hotel
- Bisonte Palace Hotel
- Bristol Buenos Aires
- Cambremon Hotel
- Carlton Hotel
- Carsson Hotel
- Castelar Hotel
- Conte Hotel
- Dazzler Hotel
- Dolmen Hotel
- Edificio Charcas
- El Conquistador Hotel
- Elevage Buenos Aires
- Gran Hotel Buenos Aires
- Gran Hotel Dorá
- Grand Boulevard Hotel Buenos Aires
- Grand Hotel
- Grand King
- Holiday Inn Express
- Hotel Bel Air Buenos Aires
- Hotel Broadway Allsutes Buenos Aires
- Hotel Colón
- Hotel Continental
- Hotel Crillón
- Hotel Cristal Palace
- Hotel Cuatro Reyes
- Hotel de las Americas
- Hotel Facón Grande

- Hotel Golden Tulip Savoy
- Hotel Posta Carretas
- Hotel Presidente
- Hotel Principado
- Hotel Salles
- Hotel Reconquista Garden
- Hotel Reconquista Plaza
- Howard Johnson Da Vinci
- Howard Johnson Plaza Florida Street
- Lafayette Hotel
- Lancaster Hotel
- Las Naciones
- Los Dos Chinos
- Microtel Inns & Suites
- NH Florida
- NH Jousten
- NH Latino
- Nogaró Hotel
- Obelisco Center Suites
- Park Central Kempinsky
- Park Chateau Kempinsky
- Park Elegance Kempinsky
- Pestana Buenos Aires Hotel
- Regente Palace Hotel
- Rochester Hotel
- Shelton Hotel
- Torre Cristoforo Colombo Suites
- Suites Mayflower
- Torre Hotel
- Tritone Hotel
- Wilton Palace Hotel

Capítulo 6

La Hotelería en La Enseñanza Superior

Una de las hipótesis formuladas por la autora está referida a la ausencia de formación especializada en hotelería de gran impacto en la ciudad de Buenos Aires, mientras que otra sostiene que en el contexto general de la práctica hotelera, la gestión de calidad no ocupa un lugar destacado. A ese respecto, resulta importante la evaluación del estado de la enseñanza superior de esta disciplina en el entorno geográfico aplicable, esto es, la Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires.

La autora efectuó el relevamiento de todas las universidades e institutos universitarios en estas zonas. La fuente principal de información fue el portal Universia Argentina (2005). Fueron consultadas las páginas Web de todas las casas de estudios encontradas, cuyo detalle se encuentra en **Referencias**, y, en los casos donde se encontraron carreras vinculadas a la hotelería, se revisaron los programas de estudios de cada una de ellas. El presente capítulo da cuenta del resultado de estas investigaciones.

En las tablas 1 y 2 se muestra la nómina de las universidades e institutos universitarios, nacionales y privados, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires, respectivamente.

Tabla 2. Nómina de las instituciones de enseñanza superior universitaria, públicas y privadas, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Institución	Año de Fundación	Carácter
Instituto de Enseñanza Superior del Ejército	1990	Pública
Instituto Tecnológico de Buenos Aires	1959	Privada
Instituto Universitario CEMIC	1998	Privada
Instituto Universitario de Ciencias de la Salud de la Fundación Barceló	1992	Privada
Instituto Universitario de la Fundación ISALUD	1991	Privada
Instituto Universitario de la Policía Federal	1974	Pública
Instituto Universitario ESEADE	1999	Privada
Instituto Universitario Nacional del Arte	1996	Pública
Instituto Universitario Naval	1991	Pública
Pontificia Universidad Católica Argentina, Santa María de los Buenos Aires	1959	Privada
Universidad Abierta Interamericana	1995	Privada
Universidad Argentina "J. F. Kennedy"	1964	Privada
Universidad Argentina de la Empresa	1957	Privada
Universidad Austral	1991	Privada
Universidad CAECE	1967	Privada
Universidad de Belgrano	1964	Privada
Universidad de Buenos Aires	1821	Pública
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)	1991	Privada
Universidad de Flores	1994	Privada
Universidad de la Marina Mercante	1975	Privada
Universidad de Palermo	1990	Privada
Universidad del CEMA	1978	Privada
Universidad del Cine	1993	Privada
Universidad del Museo Social Argentino	1961	Privada
Universidad del Salvador	1956	Privada
Universidad Favaloro	1992	Privada
Universidad Maimónides	1990	Privada
Universidad Tecnológica Nacional	1948	Pública
Universidad Torcuato Di Tella	1991	Privada

Tabla 2. N6mina de las instituciones de ense1anza superior universitaria, p6blicas y privadas, de la Provincia de Buenos Aires

Instituci3n	A1o de Fundaci3n	Car1cter
Instituto Universitario Naval	1991	P6blica
Universidad Atl1ntida Argentina	1995	Privada
Universidad Cat3lica de La Plata	1971	Privada
Universidad de Mor3n	1960	Privada
Universidad de San Andr3s	1986	Privada
Universidad del Salvador	1956	Privada
Universidad FASTA	1992	Privada
Universidad Nacional de General San Mart3n	1992	P6blica
Universidad Nacional de General Sarmiento	1993	P6blica
Universidad Nacional de La Matanza	1989	P6blica
Universidad Nacional de La Plata	1897	P6blica
Universidad Nacional de Lan6s	1995	P6blica
Universidad Nacional de Lomas de Zamora	1972	P6blica
Universidad Nacional de Luj1n	1972	P6blica
Universidad Nacional de Mar del Plata	1975	P6blica
Universidad Nacional de Quilmes	1989	P6blica
Universidad Nacional de Tres de Febrero	1995	P6blica
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires	1974	P6blica
Universidad Nacional del Sur	1956	P6blica

Del total de cuarenta y ocho instituciones relevadas, s3lo en diez se dictan carreras vinculadas con la hoteler3a. Su n6mina se indica en la Tabla 3.

Tabla 3. N6mina de instituciones de ense1anza superior universitaria donde se dictan carreras vinculadas a la hotelería

Sede	Instituci6n	A1o de Fundaci6n	Carácter
Provincia de Buenos Aires	Universidad de Mor6n	1960	Privada
	Universidad Nacional de General San Martín	1992	Pública
	Universidad Nacional de Quilmes	1989	Pública
Ciudad Aut6noma de Buenos Aires	Universidad Abierta Interamericana	1995	Privada
	Universidad Argentina "J. F. Kennedy"	1964	Privada
	Universidad CAECE	1967	Privada
	Universidad de Belgrano	1964	Privada
	Universidad de Palermo	1990	Privada
	Universidad del Museo Social Argentino	1961	Privada
	Universidad del Salvador (USAL)	1956	Privada

Es interesante observar que sólo una universidad nacional ofrece estudios relacionados con la hotelería, mientras que el resto de la oferta universitaria est1 restringido al ámbito privado. La denominaci6n de las carreras, en estas universidades, se indica a continuaci6n:

- Licenciatura en Hotelería (Universidad Abierta Interamericana, Universidad de Palermo, Universidad de Belgrano)
- Licenciatura en Hotelería y Turismo (Universidad del Salvador, Universidad Nacional de Quilmes)
- Licenciatura en Industria de la Hospitalidad (Universidad del Museo Social Argentino). Carrera de sólo 2 años de duraci6n.
- Licenciatura en Gesti6n Hotelera (Universidad de Mor6n)
- Licenciatura en Administraci6n Hotelera (Universidad CAECE, Universidad Argentina "J. F. Kennedy")

Entre estas diez universidades, las únicas que incluyen en los planes de estudios de las carreras vinculadas a la hotelería asignaturas referidas a la calidad, son la Universidad de Mor6n y la Universidad de Quilmes. En la primera, la asignatura se llama Calidad Integral de los Servicios hoteleros y, con respecto a la segunda, recibe distinta denominaci6n: Sistemas de Calidad en Hotelería, según la carrera convencional, mientras que en la carrera virtual es Calidad de Servicios y Satisfacci6n al Cliente.

Además de las universidades citadas hay colegios y escuelas de hotelería que dictan tecnicaturas en hotelería. Ellos son:

- Cultural de Palermo (C de P)
- Centro de Estudios Buenos Aires
- Centro de Estudios Sociales y Tecnológicos (CESYT)
- Centro Internacional de Hotelería y Servicios (CISS)
- Ateneo de Estudios Terciarios
- Escuela Argentina de Negocios
- Escuela Superior de Hotelería (ESH)
- International Buenos Aires Hotel & Restaurant School (IBAHRS)
- Instituto Superior de Enseñanza del Automóvil Club Argentino (ISEACA)
- Instituto Superior Perito Moreno
- Instituto Vatel
- Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales (La Fundación)
- École pour l'hôtellerie (La Suisse)
- Ott College

Los títulos que otorgan las diferentes carreras que pueden cursarse en estas instituciones son:

- Administrador de Empresas Hoteleras y Turísticas (Escuela Argentina de Negocios)
- Administrador Hotelero (ESH, IBAHRS)
- Asistente en Administración Hotelera (La Cultural de Palermo)
- Licenciado en Administración de empresas y gastronómicas (CENCAP)
- Licenciatura en Administración de Hotelería (Escuela Argentina de Negocios)
- Técnico en Administración Hotelera (La Fundación)

- Técnico Superior en Administración de Empresas Hoteleras (Ateneo)
- Técnico Superior en Administración Hotelera (Ott College, ISEACA)
- Técnico Superior en Gestión de Servicios Hoteleros (Instituto Superior Perito Moreno)
- Técnico Superior en Gestión Hotelera (Instituto Vatel)
- Técnico Superior en Hotelería (CESYT, CIHS)
- Técnico Superior en Organización y Administración Hotelera (La Suisse)

Asignaturas ligadas a la calidad pueden cursarse en tres de las catorce instituciones mencionadas. Ellas son: Gestión de Sistemas de calidad, en CESYT.; Calidad Total y competitividad, en la Escuela Argentina de Negocios y Calidad en los Servicios, en el Instituto Vatel.

Los resultados muestran que, en lo concerniente a hotelería, la oferta de carreras es pobre y, además, reciente. Basta para demostrar esta afirmación la verificación del año de fundación de las universidades involucradas, casi siempre muy anterior a la creación de la carrera correspondiente.

PARTE II

Aplicación al Caso en Estudio

Capítulo 7

El Hotel Meliá Buenos Aires

Antecedentes

En abril de 1999 se inauguró el Meliá Confort Buenos Aires, el primer hotel de la cadena española Sol Meliá en la Argentina.

Sol Meliá es una empresa multinacional exclusivamente hotelera, formada por Sol Hoteles, Tryp, Paradisus y Meliá Hoteles. Es un grupo hotelero con más de 350 hoteles en más de 30 países.

En Sol Meliá existen 4 marcas, que van desde 3, 4 y 5 estrellas, hoteles de Gran Turismo y Hoteles de Lujo, contando con diferentes tipos de servicio que se adaptan a diferentes expectativas:

1. Meliá Hoteles
 - Gran Meliá
 - Meliá
 - Meliá Boutique
 - Meliá Confort

2. Sol Hoteles
 - Sol Elite
 - Sol Club
 - Sol
 - Sol Inn

3. Hoteles Paradisus

4. Hoteles Tryp

Meliá Confort es la línea de hoteles pensada exclusivamente para hombres de negocios y es el nombre con el que nace Meliá en la Argentina.

Progreso Inicial

El efecto de la devaluación ocurrida en nuestro país en el año 2002 impactó directamente en una mayor demanda local de turismo y por ende la hotelería registró un significativo crecimiento. Esta circunstancia fue oportunidad única para desarrollar e incentivar la creación de nuevos hoteles y la reestructuración de otros.

Fue por esto que a principios del mencionado año y poco después de la devaluación del peso, el hotel se recategorizó, cambiando su nombre y pasando a ser Meliá Boutique, ya que se entendió que la categoría anterior no expresaba adecuadamente sus dimensiones, servicios y comodidades. Se buscó así ampliar el perfil del huésped e incluir, además de hombres y mujeres de negocios, a familias y grupos.

No hubo inversión, con relación a ampliación o remodelación de las instalaciones. El cambio de nombre originó gastos por cambios de marquesinas, papelería, amenities, batas y material publicitario.

El concepto Hotel Boutique tiene su origen en aquellos edificios antiguos y emblemáticos de las ciudades de Europa. Son hoteles pequeños con personalidad propia, ubicados en edificios singulares como palacios, castillos rehabilitados, conventos, etc. Estratégicamente situados en el corazón de las principales ciudades y capitales de Europa y Latinoamérica, los Meliá Boutique ofrecen lujo y diseño. En su interior la alta tecnología se fusiona con un exclusivo servicio, y con una excelente decoración, convirtiéndolos en auténticos hoteles con encanto.

Evolución Reciente

En marzo de 2005 el Hotel pasó a ser 5 estrellas cambiando su denominación, con el nuevo nombre de Meliá Buenos Aires. Las comodidades incorporadas, además del incremento del número de habitaciones (209) consisten en mejoras en los servicios e instalaciones ya existentes y nuevas instalaciones.

Habitaciones

El Hotel cuenta con un total de 209 habitaciones, diseñadas con la idea de satisfacer las necesidades y las expectativas de los huéspedes.

Las habitaciones se clasifican en:

Habitaciones estándares:	185
De Lujo:	22

Habitaciones para Discapacitados:	2
Total	209

Cada habitación está equipada con los siguientes servicios:

- ❖ Baño privado con ducha
- ❖ Línea para fax Módem
- ❖ Llamadas internacionales
- ❖ Equipo de climatización central, frío – calor individual
- ❖ Televisor color con control remoto y señal de cable
- ❖ Panel de control al lado de la cama (para luces)
- ❖ Radio – reloj despertador
- ❖ Mini – Bar
- ❖ Llave Magnética
- ❖ Horario del check in: 14 Hs.
- ❖ Horario del check out: 12 Hs.

Business Center

Servicio de recepción y envío de fax / fotocopidora / scanner, asistencia bilingüe, salas de negocios, Internet WI-FI.

Instalaciones

El hotel brinda a sus pasajeros diferentes servicios adicionales. Cuenta para ese fin con las siguientes instalaciones:

Restaurante Azorín: Abierto de 6.30 hs A 15.00 hs. / y de 19.00 hs. a 24.00 hs. Ofrece los servicios de desayuno, almuerzo y cena.

Lobby Bar Góngora: destinado al consumo de bebidas, infusiones y cócteles, en amplia variedad. Abierto de 16.00 hs a 24.00 hs

Restaurante Machado: abierto las 24.00 hs. Ofrece los servicios de desayuno, almuerzo, merienda y cena.

García Lorca Lounge: Salón para huéspedes VIP.

Salones para eventos: Son cuatro, de diferentes características y capacidad Tirso de Molina, con capacidad para 240 personas en fiestas y 330 en conferencias

Alejandro Casona, cuya capacidad es 144 personas, para fiestas, y 180, en conferencias

Valle Inclán, Sala de reunión para 10 personas

Miguel de Cervantes, Sala de reunión para 20 personas

Las instalaciones nuevas están relacionadas con la inauguración de un Spa & Health Club, que cuenta con piscina cubierta, gimnasio, sauna y sala de masajes.

Organización Interna

Los integrantes de la organización interna del hotel desempeñan las siguientes funciones:

Gerente General: Es el responsable total de la administración y operación del Hotel, encargado de que se observen las normas y políticas establecidas. Es asistido por el Comité Ejecutivo.

Controller: Responsable del área de control de finanzas. Actúa como asesor, colaborador y soporte del Gerente General para planear y tomar decisiones estratégicas sobre la administración y resultados financieros del Hotel para el logro de las metas y objetivos de la empresa, protegiendo los bienes e intereses de la misma.

Gerente de Recursos Humanos: Responsable del adecuado reclutamiento, selección y administración de los recursos humanos, asegurando que se cumplan las disposiciones legales afines al departamento y que las normas y políticas del Hotel sean conocidas y respetadas por todos los empleados. Asimismo es responsable de mantener las relaciones laborales y el clima organizacional en un nivel óptimo.

Gerente de Marketing y Ventas: Responsable de generar negocios para el Hotel implementando y ejecutando las estrategias y acciones que ayuden a cumplir o exceder las metas y objetivos del negocio.

Ama de Llaves Ejecutiva: Responsable que la limpieza, higiene, presentación, suministro y amenities de habitaciones, áreas públicas y áreas de servicio cumplan con el más alto nivel de calidad.

Gerente de Recepción: Responsable de brindar un registro de huéspedes de manera rápida, eficiente y cortés, atendiendo cualquier requerimiento especial del huésped.

Chef Ejecutivo: Responsable de la satisfacción del cliente y de la calidad en la elaboración y presentación de los alimentos que se producen y sirven en los distintos centros de consumo del Hotel.

Gerente de Alimentos y Bebidas: Responsable de la planificación, administración y operación efectiva del área de Alimentos y Bebidas para cumplir con las regulaciones.

Tesorero: Encargado de la administración de la recaudación, relaciones bancarias, emisión de cheques y control de ingreso y egreso de efectivo.

Gerente de Mantenimiento: Responsable del mantenimiento preventivo de las instalaciones, equipos y mobiliario, contribuyendo a que la gestión del Hotel sea eficiente, maximizando todos los recursos posibles.

Jefe de sistemas: Responsable de la diagramación y puesta en marcha de los sistemas de información del Hotel, así como del soporte técnico en cuanto a hardware y software se refiere.

En los años que transcurrieron, cuatro gerentes generales se desempeñaron en la conducción del hotel, cubriendo los siguientes periodos:

- Abril de 1999 (apertura) hasta diciembre del mismo año.
- Diciembre de 1999 hasta fines de 2000.
- Principios de 2001 hasta marzo de 2004.
- Marzo de 2004 hasta el presente.

Capítulo 8

El Hotel y su Entorno

Ubicación y Características

Meliá Buenos Aires Boutique Hotel, se encuentra situado en la esquina de Reconquista y Paraguay, dos calles muy transitadas, ya que se encuentran en el microcentro porteño, en la moderna zona de Catalinas.

El Aeropuerto Internacional de Ezeiza se encuentra a 30/45 minutos, dependiendo de las horas pico (de 9 a 20 hs de lunes a viernes) y el Aeroparque Jorge Newbery a 15 minutos.

Sitios y Edificios de Interés cercanos al Hotel

✓ Barrio Montserrat: La Plaza de Mayo se encuentra a 900 metros del Hotel, en su entorno se núclea el Cabildo y su actual Museo, la Casa Rosada y la Catedral Metropolitana. En la esquina de Alsina y Defensa se ubica la Farmacia de la Estrella, donde funciona en el primer piso el Museo de la Ciudad. Hacia la calle Bolívar se encuentra la Manzana de las Luces y la Iglesia de San Ignacio. En la plaza nace la Avenida de Mayo, que lleva hacia el Palacio del Congreso.

✓ Puerto Madero: El Hotel se ubica a 400 metros desde donde nace este nuevo barrio. Sus edificios albergan un complejo de salas de cine, tres hoteles cinco estrellas, una universidad, alrededor de 40 restaurantes y 10 bares, la fragata Sarmiento y el Casino de Buenos Aires.

✓ Retiro y San Nicolás (Downtown): Este es el barrio en el cual se ubica el Hotel, en donde se destaca la Torre Monumental (ex Torre de los Ingleses), la plaza San Martín con la estatua de bronce del General San Martín y Monumento a los Caídos en Malvinas. Sobre la peatonal Florida se emplaza el edificio Kavanagh. El teatro Colón y el Obelisco pertenecen al barrio de San Nicolás.

✓ San Telmo: A unos 2000 metros del Hotel se encuentra la Plaza Borrego y unos metros más alejado el Parque Lezama.

✓ La Boca: Situado en el sur de la ciudad se encuentra este barrio, donde se destacan Caminito, el puente Nicolás Avellaneda y el Museo de Bellas Artes de la Boca Benito Quinquela Martín.

✓ Recoleta: A sólo 5 minutos desde el Hotel, se encuentra el barrio de Recoleta, destacándose su Cementerio, su elegante avenida Alvear, su plaza Intendente Alvear, el Centro Cultural, la Iglesia de Nuestra Señora del Pilar, el Museo Nacional de Bellas Artes, el Palais de Glace, Buenos Aires Design y la Biblioteca Nacional.

Restaurantes y Bares

- ✓ Al Carbón: Reconquista 875
- ✓ Azul profundo: Av del Libertador 310
- ✓ Brocolino: Esmeralda 776
- ✓ Catalinas: Reconquista 850
- ✓ Cristal Garden: Av L.N. Alem 1193
- ✓ Deep Blue: Reconquista 948
- ✓ Dora: Av L.N. Alem 1016
- ✓ El Establo: Paraguay 489
- ✓ El Palacio de la papa frita: Lavalle 735
- ✓ El verde: Reconquista 878
- ✓ Filo: San Martín 975
- ✓ John John: Reconquista 956
- ✓ La Estancia: Lavalle 941
- ✓ Las Nazarenas: Reconquista 1100
- ✓ Morizono: Reconquista 899
- ✓ Oz: Paraguay 436
- ✓ Sorrento: Av. Corrientes 668

Medios de transporte

Por su ubicación en el microcentro porteño, el huésped puede movilizarse por cualquier medio de transporte, entre los cuales figuran las siguientes líneas de transporte colectivo de pasajeros, cuyos números y cabeceras se indica a continuación:

- ✓ Línea 6: Villa Soldati
Puerto Nuevo
- ✓ Línea 7: Parque Avellaneda
Puerto Nuevo
- ✓ Línea 9: Estación Retiro
Villa Caraza
- ✓ Línea 22: Quilmes
Puerto Nuevo
- ✓ Línea 23: Barrio Rivadavia
Estación Retiro
- ✓ Línea 26: Barrio Rivadavia
Hospital Ferroviario
- ✓ Línea 33: Ciudad Universitaria
Lanús
- ✓ Línea 45: Puerto Nuevo
Lanús
- ✓ Línea 50: Barrio Comandante Luis Piedrabuena
Retiro
- ✓ Línea 54: Puerto Nuevo
Montegrande
- ✓ Línea 56: Tapiales
Retiro

- ✓ Línea 61: Plaza Constitución
Estación Retiro
- ✓ Línea 70: Barracas
Retiro
- ✓ Línea 91: Hospital Ferroviario
Villegas
- ✓ Línea 93: Estación Avellaneda
Estación Munro
- ✓ Línea 115: Hospital Ferroviario
Barrio General M. Savio
- ✓ Línea 126: Estación La Tablada
Hospital Ferroviario
- ✓ Línea 129: Plaza de Miserere
La Plata
- ✓ Línea 130: La Boca
Estación Boulogne
- ✓ Línea 132: Cementerio de Flores
Estación Retiro
- ✓ Línea 143: Tapiales
Puerto Nuevo
- ✓ Línea 150: Villa Madero
Hospital Ferroviario
- ✓ Línea 152: Olivos
La Boca

Con relación al transporte ferroviario, el Hotel se encuentra ubicado a 500 metros de la estación de trenes Retiro, por allí salen 3 líneas de ferrocarriles que van hacia el norte de Capital Federal y Gran Buenos Aires, ellas son las siguientes:

- ✓ Línea General Bartolomé Mitre: Ramal Bartolomé Mitre
Ramal Tigre
Ramal Suárez
- ✓ Línea General San Martín
- ✓ Línea General Belgrano

La estación de subterráneos más cercana al Hotel es General San Martín, perteneciente a la línea C (Retiro/Constitución), ubicada a 300 metros del Hotel. Desde allí el huésped podrá realizar todas las combinaciones que desee, dentro de las otras cuatro líneas:

- ✓ Línea A: Primera Junta/ Plaza de Mayo
- ✓ Línea B: Los Incas/ Leandro N. Alem
- ✓ Línea D: Congreso de Tucumán/ Catedral
- ✓ Línea E: Plaza de los Virreyes/ Bolívar

Remises y Taxis

El Hotel trabaja con una agencia de Remises y otra de Radio Taxis, para brindarles mayor seguridad a sus huéspedes.

La ubicación del hotel condiciona el perfil del huésped. La zona de catalinas donde se encuentra emplazado el hotel, es una zona de muchísimo movimiento administrativo, bancario.

Movimiento financiero

En esta zona se encuentran ubicados los principales bancos de la ciudad de Buenos Aires, casas de cambio, oficinas comerciales de compañías nacionales y multinacionales.

Hoteles de su entorno inmediato

Hoteles de cinco estrellas

- Claridge Hotel
- Crowne Plaza Panamericano
- Four Seasons Hotel
- Hilton Latino América
- Hotel Aspen Towers
- Feir S Park Hotel
- Hotel Emperador
- Hotel Sheraton Libertador
- Hotel Sofitel Buenos Aires
- Marriott Plaza Hotel
- Sheraton Buenos Aires Hotel & Convention Center

Hoteles de cuatro estrellas

- Amerian Buenos Aires Park Hotel
- Bisonte Palace Hotel
- Carsson Hotel
- Dolmen Hotel
- El Conquistador Hotel
- Elevage Buenos Aires
- Gran Hotel Buenos Aires
- Gran Hotel Dorá
- Holiday Inn Express
- Hotel Facón Grande

- Hotel Principado
- Hotel Reconquista Plaza
- Regente Palace Hotel
- Shelton Hotel
- Tritone Hotel

Movimiento comercial

El Hotel está situado a sólo 200 metros de la peatonal Florida, que es un centro comercial por excelencia, a 400 metros de la calle Santa Fé, y a 300 metros de las Galerías Pacífico, edificio declarado en 1989 Monumento Histórico Nacional.

Capítulo 9

Perfil del huésped

Segmento de huéspedes del Hotel Meliá Buenos Aires

- Negocio
- Ocio
- Walk in
- Complimentary
- Uso Casa (Empleados que pernoctan en el hotel)

Sobre una base de ocupación nunca inferior a los 3.000 pasajeros mensuales, a continuación se indican en porcentajes estos segmentos, según estadísticas y un gráfico que se podrán observar en el Anexo 1

Segmento	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Negocio	38,09%	41,28 %	61,72%	68,79%	63,25%	71,51%	56,20%
Ocio	59,41%	56,65 %	36,47%	30,23%	35,10%	26,81%	41,67%
Walk in	0,03 %	0 %	0 %	0,09 %	0,49 %	0,48 %	1,22 %
Complimentary	1,41 %	1,23 %	1,24 %	0,90 %	1,16 %	1,16 %	0,84 %
Uso Casa	1,60 %	0,84 %	0,57 %	0,02 %	0 %	0,05 %	0,06 %

El promedio general de los 7 meses, nos indica que los hombres de negocio, a pesar de haberse pasado a 5 estrellas ampliando sus servicios, sigue siendo el mayor segmento, con un total del 57,26%. El total de huéspedes por ocio tiene un 40,91%.

Observando estos porcentajes queda en evidencia que tanto en enero y febrero que son meses de vacaciones el porcentaje del segmento de negocio es bastante más bajo que el de ocio. Al contrario de los meses de marzo, abril, mayo, junio y julio, que es mucho más fuerte el segmento de negocio que el de ocio. Julio se ajusta a los promedios generales de ocupación, aumenta el segmento de ocio debido a las vacaciones de invierno.

Origen de la reserva

El siguiente cuadro muestra, de enero a julio de 2005, los distintos orígenes de una reserva, que se podrá observar en el Anexo 1.

Origen de la Reserva	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Empresas Argentinas	31,38 %	30,9%	38,17 %	48,7%	50,2%	51,9%	33,0%
Operadores Argentinos	49,48 %	50,7%	44,50 %	26,16 %	20,0%	13,4%	22,4%
Cliente Directo	4,39 %	3,30 %	10,92 %	14,81 %	6,68 %	6,39 %	7,45 %
Agencias Exterior	1,21 %	1,29 %	1,29 %	1,93 %	5,99 %	6,08 %	6,06 %
Agencias Argentinas	0,21 %	0,33 %	0 %	1,33 %	4,07 %	4,45 %	5,51 %
Solres Sabre	0,53 %	0,42 %	1,63 %	2,53 %	2,12 %	3,39 %	5,28 %
Solres Directo	8,83 %	8,71 %	0,05 %	0,3 %	0,14 %	0,05 %	3,23 %
Grupo Sol Meliá	0,50 %	0,21 %	0,05 %	0,71 %	2,75 %	3,90 %	5,02 %
Empresas Exterior	0,56 %	0,42 %	0,09 %	0,71 %	3,62 %	2,56 %	3,67 %
Consortias	0,03 %	0 %	0 %	0,15 %	0,35 %	5,15 %	3,55 %
Solres Amadeus	0,24 %	0,09 %	0,07 %	0,79 %	2,56 %	0,93 %	0,80 %
Meliá Buenos Aires	1,03 %	0,9 %	0,55 %	0,11 %	0,51 %	0,34 %	0,74 %
Solres Agencia	0,15 %	0,54 %	1,22 %	0,81 %	0,10 %	0 %	0,49 %
Operadores Exterior	0,91 %	1,35 %	0,09 %	0,19 %	0,08 %	0,13 %	0,27 %
Walk in	0,56 %	0,69 %	0,23 %	0,02 %	0,26 %	0,13 %	0,59 %
Solres Empresas	0 %	0,03 %	1,15 %	0,58 %	0 %	0 %	0,25 %
Solres Worldspan	0 %	0 %	0 %	0 %	0,06 %	0,49 %	0,08 %
Compañías Aéreas	0 %	0 %	0 %	0 %	0,18 %	0,22 %	1,16 %

Solres Galileo	0 %	0,03 %	0 %	0,17 %	0,22 %	0,38 %	0,23 %
Gobierno/Cámaras	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0,08 %
Embajadas	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0,02 %
Solres Pegasus	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0,02 %

Al igual que en el segmento de huéspedes, el origen de reservas muestra claramente que en enero, febrero y marzo la mayor cantidad de reservas vinieron a través de operadores argentinos, o sea, turismo vacacional; en cambio abril, mayo, junio y julio fueron las empresas argentinas las que trajeron más pasajeros. Estos operadores argentinos traen turismo externo e interno.

El perfil del huésped influye en los procesos hoteleros.

No es lo mismo un turista individual, que uno de grupo, que uno que viaja por negocios, que uno que viaja por placer. Según su origen tienen ciertas expectativas. En el Anexo 2 se podrá observar la procedencia de los huéspedes del Hotel. Es preciso mencionar que por una falla de sistema los países figurarán como ciudades, el único país correctamente identificado es Argentina con sus respectivas ciudades.

Lamentablemente, y en razón de no disponerse de estadísticas anteriores, no se puede saber si existe un nuevo perfil del pasajero.

Capítulo 10

Procesos en el Front Office del Hotel Meliá

Uno de los principios básicos en la generación de un sistema de calidad está relacionado con el enfoque en los procesos. Bajo esa perspectiva, la autora estudió los procesos que ocurren en el Front Office del Hotel Meliá. Esta caracterización pudo efectuarse sobre la base de su experiencia laboral en la organización, puesto que no existe un listado formal donde cada uno de los procesos se encuentre debidamente identificado. Cuando un empleado nuevo ingresa a trabajar en la Recepción, no posee la orientación de un manual de procedimientos, o de una guía con las tareas a desempeñar. Muchas veces toma decisiones a criterio propio, u otras según experiencias de sus compañeros. Esta situación se está modificando, ya que se están armando los Jobs Description de cada área, pero al presente los inconvenientes mencionados tienen vigencia plena.

El objetivo básico del hotel es brindar alojamiento. Por este motivo, Recepción y Housekeeping son las dos áreas más involucradas en este propósito.

Procesos de la Recepción

Una vez que el departamento de reservas tomó la reserva y ésta fue ingresada al sistema hotelero, la Recepción se encarga de:

- Asignación de la habitación conforme a requerimientos
- Ingreso: servicio de portería
- Manejo de equipaje
- Registro toma de datos
- Apertura de la cuenta del pasajero
- Fijación de condiciones de pago
- Orientación al huésped en cuanto a los servicios ofrecidos
- Egreso: Regulación de la cuenta del pasajero

- Manejo de equipaje
- Servicio de portería
- Durante estadía: servicio de comunicaciones
- Información
- Anticipos y cambios de moneda

Antes de detallar las tareas de los turnos de la Recepción, la autora quisiera aclarar que en el turno mañana aparecerán los procesos de check out, y en el turno tarde los de check in, ya que estos últimos se realizan por la tarde, mientras que los primeros se desarrollan en horas de la mañana.

Una observación con respecto al horario del ckeck in es que, a pesar de ser a las 14 hs., si hay disponibilidad antes de este horario y los huéspedes llegan por la mañana, se les da, de todas formas, la habitación. En caso de no disponer de habitaciones libres por la mañana, se debe explicar al huésped cuál es el horario de check in y ofrecerle dejar su equipaje en depósito.

Esta situación es equivalente a la que se registra por la tarde, cuando se realizan late check out, o sea, salidas más tarde del horario fijado por el hotel, que es hasta las 12 hs. del mediodía.

Los procesos, aunque estén separados por turnos, muchas veces son flexibles a las necesidades de los huéspedes.

Turno mañana:

- Revisar las reservas previstas para el día
- Asignar habitaciones de acuerdo a los requerimientos de los huéspedes que aparecen en la reserva
- Avisar al departamento de Alimentos y Bebidas el listado de VIP previsto para el día con sus habitaciones asignadas
- Efectuar los “wake up calls”, para despertar a los huéspedes
- Realizar los arreglos de salidas de los huéspedes
- Avisar al departamento de housekeeping, a efectos de revisar el frigobar de la habitación a la salida del pasajero.

- Ofrecer al huésped un resumen con los cargos de la habitación para su control

- Consultar forma de pago
- Efectuar check out en sistema.

Turno tarde:

- Efectuar el check in
- Recibir a los huéspedes
- Realizar el registro de los datos
- Verificar que los datos más relevantes (nombre y apellido, documentación, dirección, y firma) estén correctamente tomados.
- Hacer check in en sistema, de acuerdo a los requerimientos del huésped.
- Ver formas de pago de los huéspedes de acuerdo a:
 - a. Si el huésped paga la totalidad de los gastos por habitación y gastos extras, pedir una garantía, como ser una tarjeta de crédito o un anticipo en dinero.
 - b. Si el huésped llega a través de una agencia de viajes o de una compañía, pedirle en primer lugar voucher, y luego sí una garantía, por posibles gastos extras.
 - c. En cambio, si el huésped es full credit, o sea la empresa se hace cargo de la totalidad de los gastos del pasajero, sólo adjuntar a la ficha de registro el respaldo de la empresa.
- Darle al huésped la bienvenida, entregarle las llaves de la habitación, informarle sobre horarios de desayuno, de gimnasio, de check out, y demás.
- Depurar los datos del fichero, sobre la base de las salidas efectuadas durante la mañana
- Preparar cartas con información del check out del día siguiente, y entregarlas a Housekeeping para su distribución.

- Preparar key-bags o porta llaves de las entradas previstas para el día siguiente.

Turno noche:

- Correr la auditoria de ambos sistemas, ya sea del sistema de habitaciones como el del restaurante.
- Imprimir reportes del día siguiente. Ejemplos: check in y check out.
- Controlar los gastos de las habitaciones, de las garantías y de los márgenes de crédito.
- Asegurarse que no hayan cuentas pendientes.
- Controlar la documentación de los huéspedes: ficha de registro, vouchers, mails, respaldo de empresas, en caso de poseer cuentas corrientes en el hotel.
- Informar acontecimientos relevantes durante la noche.
- Confeccionar listado de wake up calls de las habitaciones
- Confeccionar el informe comparativo de hoteles: ocupación y tarifa promedio del día.

Durante la estadía: (Para cualquier turno)

- Dar información.
- Cambiar divisas (sólo dólar y euro)
- Proveer el servicio de comunicaciones telefónicas
- Encargarse del servicio de conserjería
- Controlar el libro de novedades (al tomar el turno)
- Efectuar las cobranzas

Procesos automáticos

A continuación se enumeran ciertos procesos que son realizados automáticamente por sistema; ellos son:

- El check in y el check out telefónico se realiza al momento de cerrar la cuenta del pasajero en sistema.

- El sistema, a través de los procesos de check out, automáticamente pasa las habitaciones de limpias a sucias, para su correcto control por el departamento de ama de llaves.
- Todos los cargos de room service, restaurante, bar, o de Internet que se realizan por otros módulos del sistema, pasan a la cuenta del huésped automáticamente.
- Las noches de estadia, al realizar la auditoría, se cargan automáticamente.

Procesos críticos

Los procesos de check in y check out dan origen a documentación, como ser ficha de registro, que es el único comprobante de que el huésped se encuentra en el hotel; es equivalente a un contrato, porque aparece la firma del huésped. Otra documentación importante es la factura.

Hay registros que dependen del hotel, y otros que son impuestos por normas o regulaciones legales.

- Registro de pasajeros
- Fecha de control de ascensores, matafuegos
- Facturas documentadas
- Planillas de dotación del personal

En el capítulo en el que la autora nombra las dimensiones de la calidad según Kano, una de estas dimensiones es la de calidad como cumplimiento de las expectativas, o sea que el incumplimiento de las expectativas de los huéspedes genera insatisfacción. Esto es lo que sucede cuando los procesos cambian y los huéspedes los conocían previamente; dependiendo de los casos, tales situaciones provocan satisfacción o insatisfacción. Por ejemplo, en el hotel Meliá: Internet y el trago de bienvenida al ingresar al establecimiento eran servicios esperados, pero luego, por reducción de costos, el servicio de Internet pasó a ser cobrado, y el trago de bienvenida fue eliminado. Esto es un generador de insatisfacción, ya que los huéspedes frecuentes esperaban este servicio y se encontraron con sorpresas. No se juzga en este caso la política comercial o contable, sino que es el impacto al cliente, que en realidad va al revés del interés comercial, lo que hay que observar y modificar.

Atención a los Huéspedes Frecuentes

Los huéspedes frecuentes son socios del Programa MAS, un programa creado para premiar su fidelidad y brindarle beneficios durante sus estancias en todos los hoteles de la cadena. La tarjeta MAS es gratuita y proporciona al cliente, en forma inmediata, una serie de ventajas exclusivas durante su estadía, además de los puntos MAS que podrá canjear por estancias gratuitas en más de 350 establecimientos en todo el mundo.

Las ventajas que reciben los huéspedes con tarjeta MAS en los hoteles de la cadena comprenden:

1. Prioridad en reservas: en caso de que el hotel elegido no disponga de habitaciones, su reserva recibirá atención prioritaria en la lista de espera correspondiente, simplemente mencionando su número de tarjeta MAS.

2. Acompañante gratis: estancia gratuita para el acompañante, si se aloja en la misma habitación y si el huésped paga la tarifa Rack o Corporate.

3. Entrada sin espera: identificándose como titular de la tarjeta MAS en el momento de realizar la reserva o la llegada al hotel, el pasajero podrá agilizar los trámites necesarios y evitar tiempos de espera.

4. Prensa gratuita: todas las mañanas durante la estadía.

5. Dinero en efectivo: posibilidad de disponer de dinero en efectivo en el acto, con la simple presentación de su tarjeta de crédito.

6. Salida hasta las 16.00 horas: previo aviso y confirmación por parte de la Recepción del hotel, el pasajero podrá retrasar su salida hasta las 16.00 horas (sujeto a disponibilidad)

Es preciso mencionar que sólo los ítems 4 y 6 se aplican en el Hotel Meliá Buenos Aires. Tal situación puede ocasionar quejas y enojos por parte de los huéspedes no enterados de esta disposición.

Análisis de los procesos

Para que una empresa funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente, el

resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

Como se explica en el capítulo “Marco normativo”, la norma IRAM-ISO 9001 requiere que las actividades de la empresa sean pensadas como procesos relacionados entre sí. Por eso una organización debe identificar estos procesos, con el objeto de determinar en qué grado fue satisfecho. En el Hotel Meliá hay empleados que por ignorancia o por comodidad no realizan determinados procesos, previstos por el sistema. Este es el motivo por el cual es tan importante el establecimiento formal de los procesos: más allá de obtener una certificación, esto debe existir para evitar insatisfacción de los huéspedes.

En el sistema de calidad basado en procesos las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas

En términos prácticos, esto significa que Recepción es proveedor de todos los departamentos del Hotel, y a la vez es cliente de éstos. Por ejemplo, el departamento de Alimentos y Bebidas requiere todos los días de que la Recepción le asigne las habitaciones de aquellos huéspedes que son VIP, o sea en este caso este sector es cliente de la Recepción. Por oposición, cuando Recepción necesita que en una habitación coloquen una cama extra, será Housekeeping quien la proveerá.

Capítulo 11

Indicadores de satisfacción del cliente en el Hotel Meliá

Tal como ha sido mencionado en los capítulos anteriores, el concepto de calidad puede resumirse en la satisfacción del cliente. Esta concepción ha sido objeto de consideración especial en las últimas versiones de las normas ISO 9000, elaboradas a partir del año 2000. Toda empresa responsable debe no sólo pensar en cómo satisfacer al cliente, sino también instrumentar la forma en medir el grado de satisfacción.

El Hotel Meliá tiene a su disposición dos indicadores, destinados a evaluar la satisfacción, o bien la insatisfacción del cliente: el primer indicador es la encuesta de calidad, y el otro es el libro de quejas, en este caso sólo destinado a las cuestiones donde se presentan las no conformidades. Mientras que las encuestas son instrumentos privativos del hotel, confeccionados de acuerdo a sus propios criterios y entregados a los clientes por decisión interna, de tipo empresarial, la existencia del libro de quejas es parte del conjunto de regulaciones establecidas al funcionamiento de este tipo de establecimientos.

El hotel realiza un informe mensual de todas las encuestas. A título de ejemplo en el Anexo 3 se pueden observar los informes correspondientes a los meses de enero, mayo y junio de 2005.

Desde el punto de vista metodológico, puede observarse que en las encuestas la opción “regular”, como posible calificación, no figura. Queda así un margen muy amplio, donde se puede pasar abruptamente de la calificación “bueno” a “malo”. De existir la opción “regular”, equivalente a un llamado de atención, se pueden tomar acciones preventivas; en cambio, calificaciones extremas, como malo o muy malo, obligan a la realización de acciones correctivas. Es también pertinente observar que dependerá de los objetivos del hotel la elección sobre el estándar de calidad buscado. Por ejemplo, si la calificación aceptable para la organización es “muy bueno”, el “bueno” representaría un disparador de acciones preventivas.

El tratamiento global de los datos, sin el análisis detallado de los antecedentes del pasajero, no permite ver la segmentación de los clientes del hotel. Es muy importante distinguir el perfil del huésped para conocer mejor sus necesidades y saber si el hotel las podrá satisfacer o no. En este sentido, es posible observar algunas características que tienden a brindar diferentes interpretaciones acerca del resultado de

las encuestas: por ejemplo, el pasajero de agencias de viaje, que difícilmente podría acceder en forma independiente a un hotel 5 estrellas, tiene una sobre-expectativa, en relación con las instalaciones o el servicio esperables de tal categoría de hotel, y esto podría traducirse en una insatisfacción por desconocimiento. Por otra parte, es necesario tener en cuenta que todo resultado no favorable es una oportunidad de mejora. Dentro de un sistema de calidad debe haber un sistema tangible para que la acción se corrija y el sistema funcione para que no se repita.

Tal como puede apreciarse en los ejemplos reproducidos, los resultados de las encuestas en el Hotel Meliá se tratan según porcentajes e indicadores numéricos, que no permiten ningún tipo de identificación en cuanto a las características de los pasajeros. Desde esta concepción no es posible asociar la no conformidad con algún perfil, procedencia o segmento. Por otra parte, el indicador numérico de calidad se obtiene según una fórmula que el personal no maneja; sólo tiene la indicación de que 1 es óptimo y 2 es extremadamente malo. Aun admitiendo que 1,5 es alarmante, difícilmente el hotel pueda mejorar si no se sabe de donde proviene la disconformidad, ya que en estos informes no se detalla el problema o la queja del huésped.

Debería tratarse la no conformidad de otra manera. No hay posibilidad de mejorar si no se es específico con la no conformidad.

Por contraposición, se presenta una metodología de tratamiento discriminado, realizada por la autora, sobre 50 encuestas tomadas en el año 2004, entre los meses de abril a septiembre. Más allá de las diferencias numéricas, puede observarse que el análisis es más exhaustivo. En este caso, las cifras que se expresan sólo tienen un propósito ilustrativo, destinado a demostrar cómo podrían estos indicadores orientarse hacia la toma de decisiones. Se busca mostrar de forma más eficiente la respuesta de los clientes, la medida de satisfacción y, sobre todo, sus disconformidades. Los resultados obtenidos en cada caso se indican al final de este capítulo.

El análisis comenzó con una valoración numérica acerca de los huéspedes que se identificaban y los que no hacían. En forma general, y en razón de que la no identificación podría estar asociada con la no conformidad, resulta necesario evaluar si este factor se traduce, de alguna forma, en la respuesta del cliente. Entre los que se identificaban se hizo la división de procedencia, para buscar si ésta tenía que ver con una fuente específica de satisfacción o insatisfacción.

Cabe mencionar que un tópico adicional de importancia, como lo es la segmentación de los huéspedes, no pudo analizarse, puesto que las encuestas no lo contemplan.

Otro aspecto del análisis refleja que los sectores de restaurante, room service, bar/caféteria y mantenimiento (en menor escala) presentan una importante cantidad de casilleros sin contestar. Esto se debe a que no siempre los huéspedes utilizan estos servicios, o bien no prestan especial atención a ellos. En cambio, en las áreas de recepción, housekeeping y desayunos es casi mínima la falta de respuestas, la recepción, en particular, es el primer y el último lugar que entra en contacto el cliente.

De las 50 encuestas hay 26 clientes que manifestaron problemas, y específicamente 6, o sea, el 12 % del total, que contestaron que jamás volverían al hotel. Esto es un indicador demasiado alto, ya que según la Technical Assistance Research Programs, Inc. (Díaz Cerón, 2003), el cliente promedio que ha tenido un problema, contará su caso a 9 o 10 personas. En cambio, y de acuerdo a la misma fuente, los clientes que hayan tenido quejas con resolución satisfactoria, lo contarán a tan sólo 5 personas. Entre estos clientes, más de la mitad recurrirá de nuevo a esa organización, si su queja se resolviera. Si, además, el cliente siente que su queja se resolvió con rapidez, este número subirá a 95 %. Según la misma fuente, en una empresa promedio, por cada cliente que se toma el trabajo de presentar una queja, hay 26 que permanecen silenciosos, aun cuando tengan motivos para quejarse (6 con motivos serios). Esta cifra coincide con los resultados encontrados por la autora en el análisis de los comentarios de las encuestas de calidad: sobre 26 encuestas en las que se encontraron problemas, la naturaleza de ellos es tal que 6 pasajeros declararon que no volverían al hotel. Si de esos 26 problemas ninguno hubiera sido resuelto, por parte de la dirección, se estarían perdiendo 260 clientes potenciales que no irían nunca al hotel, por haber recibido una recomendación desfavorable. De acuerdo a la fuente antes citada, la compañía promedio jamás oye al 96 % de sus clientes insatisfechos, por cuya razón es preciso medir las consecuencias económicas de la no satisfacción.

Por último, se hizo un análisis detallado de cada uno de los comentarios. Este análisis, que se toma en el presente trabajo como ejemplo, debería ser el verdadero indicador de las oportunidades de mejora. Una evaluación ligera de la situación del año 2004, con respecto al 2005, llevaría a sostener que el menor grado de satisfacción (y consecuentemente, el mayor grado de insatisfacción) se debió en su mayor parte a las obras de ampliación realizadas en el hotel. Sin embargo el detalle discriminado de las

quejas permite comprobar que sólo una pequeña parte de las quejas provenía por la ejecución de las obras; en cambio, la mayoría se referían al servicio en general o a problemas anteriores del hotel (por ejemplo, y como se verá más adelante, los que afectan al piso 9).

Se plantea, a continuación, el análisis específico de los problemas, tal como se expresan en las encuestas de calidad:

Encuesta Nro 2: el restaurante debe estar preparado para recibir grupos grandes. Los chicos de recepción deben estar más preparados para brindar información. El pasajero volvería al hotel

Encuesta Nro 4: quejas sobre recepción acerca de demoras de los remises y problemas de ubicación de los huéspedes. Los pasajeros habían pedido habitación triple sin cama extra y le dieron una doble con cama extra. Volverían al hotel

Encuesta Nro 5: se solicita un gimnasio mejor y contar con estacionamiento propio. El pasajero volvería al hotel.

Encuesta Nro 7: el pasajero se queja del ruido existente desde las 6.30 hs (AM) aconseja tratar mejor a los huéspedes y expresa que si uno está fuera de su casa no es porque quiera, ni por vacaciones. Termina diciendo que nunca más volverá al hotel y, además, que hará idéntica recomendación.

Encuesta Nro 8: El pasajero dice que hay indiferencia por parte de la gente de recepción; pide que sustituyan a los empleados del sector por gente profesional, y que por su forma parecieran ser los dueños del hotel. No contesta si volvería.

Encuesta Nro 10: toallas sucias y mucho ruido son las quejas que manifiesta el pasajero. No volverá al hotel.

Encuesta Nro 11: mucho ruido de obra desde la mañana muy temprano, sin que hubiera cambio de habitación. . El pasajero aconseja empezar a trabajar desde las 11 hs, AM. Volvería al hotel.

Encuesta Nro 12: el pasajero aclara que estuvo todo bien, salvo el ruido de las obras. Volvería al hotel.

Encuesta Nro 13: se expresan quejas acerca de que es muy difícil descansar con tanto ruido de las obras y del agua (Su habitación fue la Nro. 909; sobre todas las habitaciones ubicadas en el noveno piso la autora formulará luego comentarios particulares). El pasajero no contesta si volvería al hotel.

Encuesta Nro 14: El cliente encontró todo muy bien, salvo los ruidos de las obras de construcción todos los días. Volvería al hotel.

Encuesta Nro 15: los porteros deben estar más atentos, con relación a quien entra, o a abrir la puerta. Debe haber entretenimientos o juegos de mesa. El pasajero volvería al hotel.

Encuesta Nro 16: ruido repetitivo cada 15 segundos las 24 hs del día. (Pasajero alojado en habitación 904) Pide más diversidad en los desayunos. No contesta si volvería al hotel

Encuesta Nro 19: el pasajero encuentra muy lento al room service. Volvería al hotel.

Encuesta Nro 20: El cliente no volverá al hotel, porque los ruidos con el nuevo edificio son terribles y porque continúan hasta muy tarde. Expresa que es una falta de respeto hacia el huésped.

Encuesta Nro 21: el encargado de los maleteros es poco amable; el pasajero agrega que sonreír al cliente es parte de un servicio de excelencia. A pesar de su comentario, está dispuesto a volver al hotel.

Encuesta Nro 29: el servicio de restaurante es lento. El gimnasio podría estar más completo. El cliente volvería al hotel.

Encuesta Nro 30: A pesar de manifestar que el gimnasio tendría que ser más grande, el pasajero volvería al hotel, porque está muy satisfecho.

Encuesta Nro 31: se solicita una división más efectiva entre las áreas fumador y no fumador. El pasajero volvería al hotel

Encuesta Nro 32: hay quejas por los ruidos de la obra y la imposibilidad de mudarse a otro sector del hotel. El huésped está muy desilusionado con Meliá y considera que esas habitaciones no deberían ser vendidas. No contesta si volvería o no.

Encuesta Nro 33: El pasajero no gusta del buffet del almuerzo. Volvería al hotel.

Encuesta Nro 34: las habitaciones fumador le hicieron muy mal al pasajero, para su alergia. No volvería al hotel.

Encuesta Nro 35: No había habitaciones no fumadores disponibles, y el olor a cigarrillo dañó la garganta del cliente. No volvería al hotel.

Encuesta Nro 37: se solicita agregar toallas faciales en los baños. El cliente no volvería al hotel

Encuesta Nro 41: El cliente encuentra que falta piscina, solarium, más canales de cable, desodorante de ambiente en los baños y que los balcones podrían ser aprovechados con reposeras. Su habitación fue la Nro. 907. Volvería al hotel

Encuesta Nro 45: la limpieza del baño, según el pasajero, fue pésimamente hecha. No contesta si volvería al hotel.

Encuesta Nro 47: el pasajero manifiesta que habitación tenía olor a cigarrillo y recomienda dejar la habitación abierta para la ventilación natural. Estuvo alojado en la habitación 210. Volvería al hotel.

Cuando se realiza el análisis es muy importante saber en qué habitación estuvo el huésped. Por ejemplo, en el caso de las quejas por ruidos molestos, según la ubicación de cada una de las habitaciones el ruido podía provenir de las obras que se estaban efectuando en esos momentos o bien por las cañerías del agua, en este caso afectando a las habitaciones del noveno piso. Algunas observaciones son sólo aplicables a un piso en particular, como por ejemplo el noveno, cuyas habitaciones son las únicas que tienen balcón. Los siguientes pisos son fumador en todas sus habitaciones: 1, 2, 4, 7 y 9.

Se registran también en las encuestas las muestras específicas de satisfacción de los clientes, que se indican a continuación:

Encuesta Nro. 6: El pasajero encuentra todo OK, deja sus felicitaciones y manifiesta que traerá a su familia.

Encuesta Nro.17: los huéspedes se declaran sorprendidos por la amabilidad del personal y expresan que volverán a alojarse en algún hotel Sol Meliá.

Encuesta Nro. 42: el servicio maravilloso y encantador, de acuerdo a la opinión de este pasajero, quien sostiene que. Absolutamente volvería al hotel.

Encuesta Nro. 49: el cliente felicita al hotel, pero recomienda tener maquinitas.

Tal como fue mencionado, el total de quejas llega a 26; 6 huéspedes manifiestan que no volverán al hotel, 5 no contestan y 15 declaran su disposición de volver. Es conveniente recordar que estos datos están referidos a un total de 50 encuestas.

El otro indicador que usa el hotel es el libro de quejas, que le es impuesto y que muestra la insatisfacción de los huéspedes. Es claramente un sistema de detección de no conformidades.

La gente hace poco uso del libro. En 6 años sólo hay 12 quejas, y entre ellas 2 que son ilegibles.

A continuación se detallan las quejas del libro:

Fecha 10/12/99: el huésped se queja porque al llegar al hotel, teniendo una reserva desde el día anterior, le dicen que se había producido una sobreventa y no había habitaciones disponibles.

Fecha 11/12/00: el pasajero se queja porque el personal de seguridad insistentemente preguntó a su mujer si estaba registrada, confundiéndola con otra persona.

Fecha 15/12/00: una señora se queja por haber sido interceptada por personal del hotel, cuando estaba ingresando con su marido, haciéndola sentir bastante incómoda.

Fecha 19/8/01: los clientes consideran muy elevado el recargo del desayuno en la habitación.

Fecha 19/8/01: al pasajero le parece una vergüenza que no haya codificados para ver partidos de fútbol, como también que se cobre el desayuno en la habitación.

Fecha 29/3/02: fue enviada una cesta con frutas en mal estado a la habitación del cliente que presenta la queja.

Fecha 10/06/02: el huésped declara que tenía early check in y tuvo que esperar hasta las 10AM para que le entregaran la habitación. Luego, que la gente de recepción le dejó un mensaje poco claro en el contestador y que por esa causa perdió una reunión. Cuando hizo el reclamo los funcionarios responsabilizaron a otros sectores del hotel.

22/07/02: el señor hizo una reserva desde España y al llegar al hotel había over booking.

10/05/04: el pasajero pidió un café que nunca fue llevado a su habitación; al volver, por la tarde, el cuarto seguía sucio.

20/11/04: el huésped se queja porque dice que el servicio básico de un hotel es el descanso y el no lo recibió, ya que estaba en la habitación 203, cerca de la zona de construcción.

En relación con las anotaciones del libro de quejas, el hotel está obligado a responder en cada uno de los casos. Pero hay que diferenciar entre un descargo, que está referido al aspecto reglamentario, y lo que realmente hace el hotel para evitar que aquello que motivó la queja ocurra nuevamente. Debería ser parte de la filosofía de calidad del hotel la realización de acciones correctivas, con evidencias tangibles de su realización y enfocando su actividad, además, hacia la prevención.

Ya se ha comentado, además, que el Hotel Meliá hace muy poco con los indicadores: al no trabajar con la no conformidad, no piensa cómo se puede mejorar. Pareciera que se condena a sí mismo a convivir con esos indicadores. Fallas puede haber siempre pero lo importante es la reacción del hotel frente a esas circunstancias. La diferencia que puede caracterizar a un hotel de 5 estrellas con respecto a otro de la misma categoría es pura y exclusivamente el servicio que brinda. Debe tenerse presente que un mal resultado puede asociarse también con una oportunidad de mejora.

La mención a los indicadores y al tratamiento de no conformidades hace pertinente un nuevo comentario con respecto a algunos aspectos de la Norma ISO 9001/2000. La autora considera de importancia en la gestión hotelera a cuatro de tales aspectos, que el hotel debe enfocar en forma especial; ellos son:

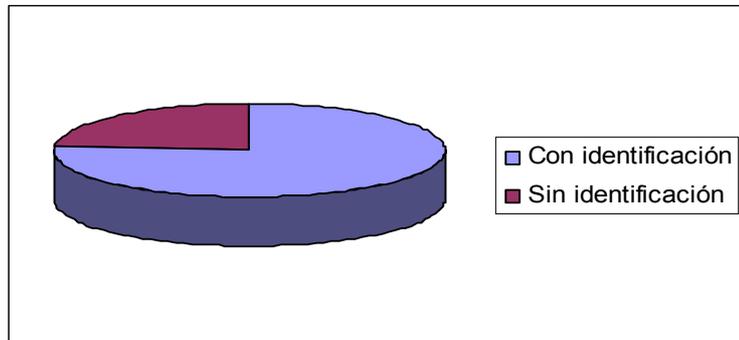
- Capacitación
- Acciones correctivas
- Acciones preventivas
- Tratamiento de no conformidades.

Los estándares de calidad se fijan según el producto o servicio, pero toda empresa tendría que tener la filosofía de cero fallos. A título de ejemplo, una empresa de servicios podría considerarse conforme si el 97 % de sus clientes se muestra satisfecho. En una empresa dedicada a la producción, un 3 % defectuoso (contrapartida del 97 % de satisfacción) representaría, en un producto alimenticio, su posible descarte; en un electrodoméstico o un automóvil, mayor demanda del servicio posventa, además de la obvia insatisfacción del cliente; si, tomando un ejemplo extremo, el producto es un paracaídas, no es difícil imaginar las consecuencias desastrosas que representaría ese porcentaje de fallas. Una visión de la prestación de servicio debería encararse con una filosofía semejante a la producción de un paracaídas.

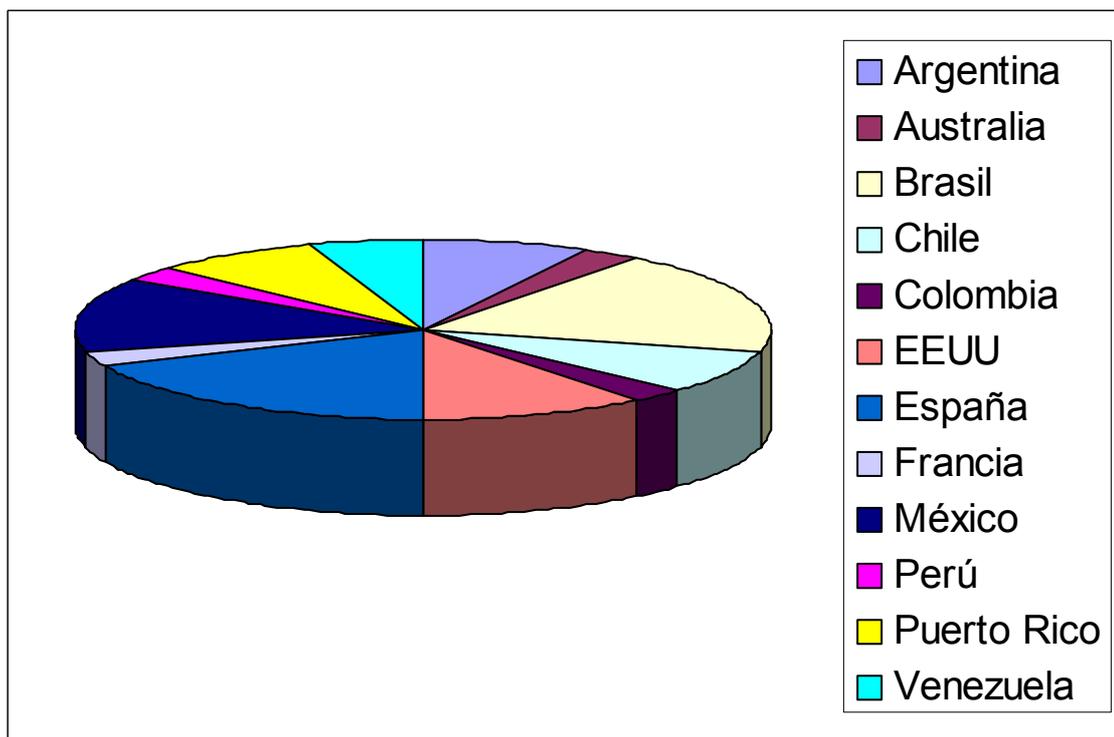
Por tal motivo, es conveniente que también una empresa de servicio, como lo es un hotel, entienda con claridad el significado de la no satisfacción y sus consecuencias económicas. En tal sentido, es bueno recordar aquello que llegó a convertirse, en la NASA, en un lema: la falla no es una opción (“Failure is not an option”).

Representación gráfica del análisis de encuestas efectuado por la autora

Identificación de los huéspedes



Procedencia de los huéspedes encuestados

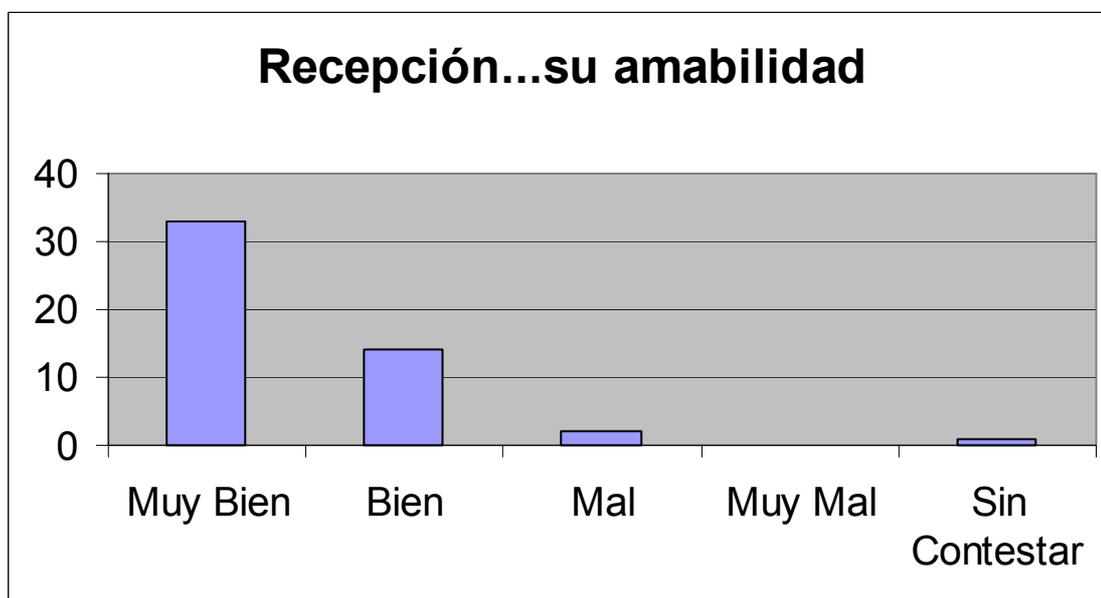


Hay que destacar que países como Puerto Rico, o Australia no son frecuentes, pero estas 50 encuestas, tienen sólo un propósito ilustrativo.

Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (1/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Recepción...su amabilidad*

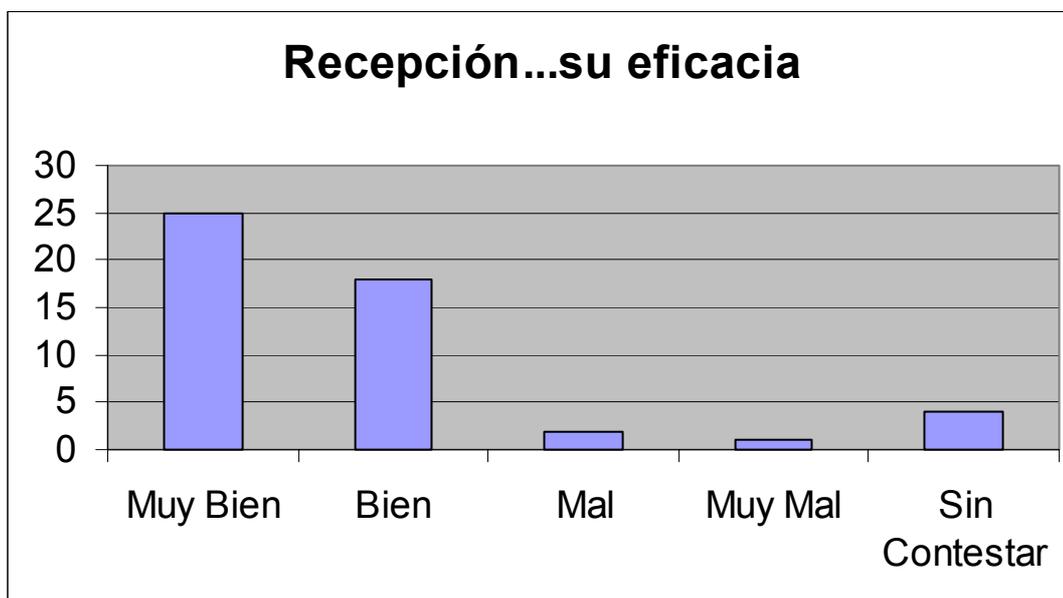
Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	4/6/7/9/12/14/15/16/17/18/21/22/24 25/26/27/28/29/30/32/33/34/35/36/38/41/43/44/45/46/47/48/50	33
	Bien	1/3/5/10/11/13/19/20/23/31/37/39/ 40/49	14
	Mal	2/8	2
	Muy Mal		
Sin contestar		42	1



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (2/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Recepción...su eficacia*

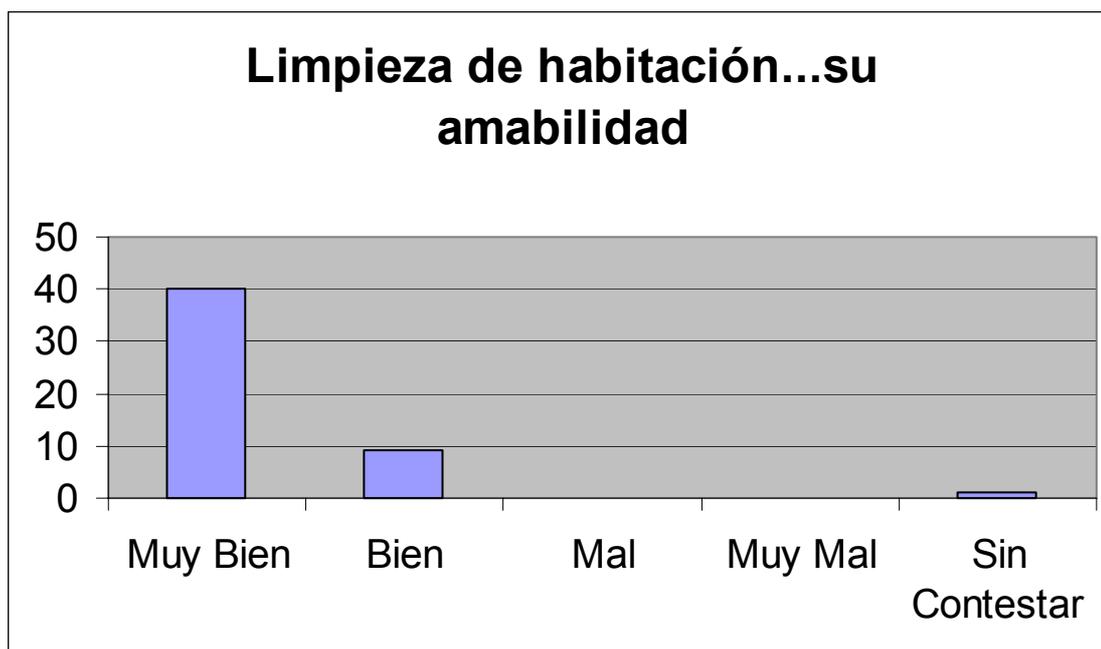
Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	3/6/9/12/13/14/17/18/21/24/25/26/27/28/29/34 35/36/38/39/42/43/44/47/48	25
	Bien	1/4/5/7/10/11/15/19/20/22/23/31/33/37/40/45/49 50	18
	Mal	2/32	2
	Muy Mal	8	1
Sin contestar		16/30/41/46	4



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (3/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Limpieza de habitación...su amabilidad*

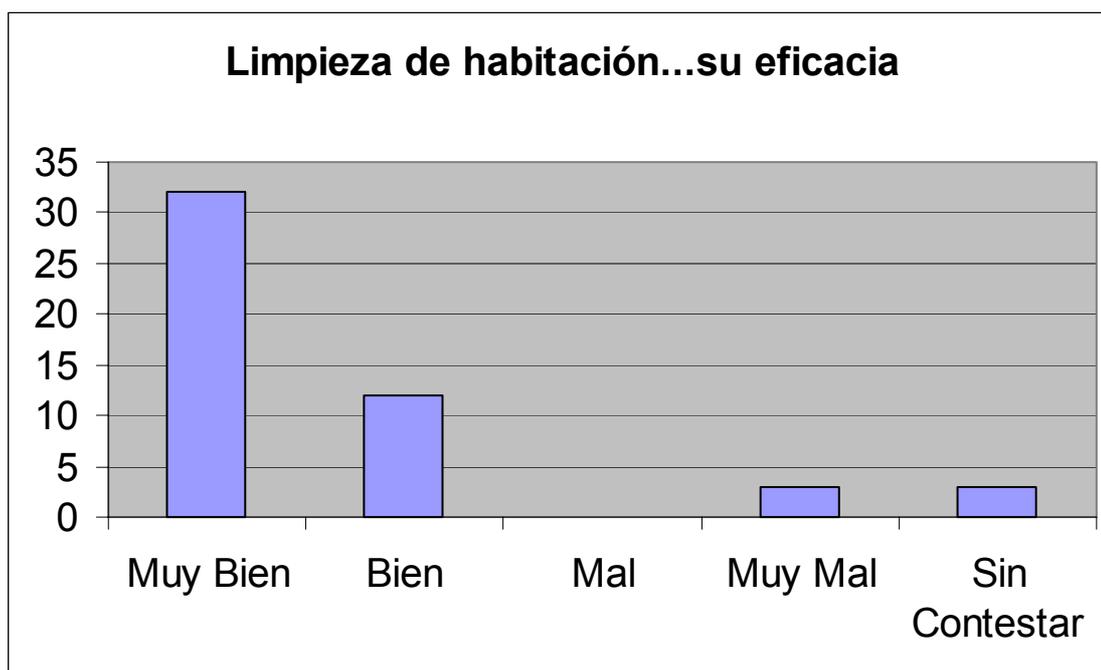
Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	1/2/3/4/5/6/8/9/11/12/13/14/15/16/17/18/20/21 22/24/25/26/27/28/30/32/33/34/35/36/38/39/40 42/43/44/46/47/48/49	40
	Bien	7/10/19/23/29/31/37/45/50	9
	Mal		
	Muy Mal		
Sin contestar		41	1



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (4/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Limpieza de habitación...su eficacia*

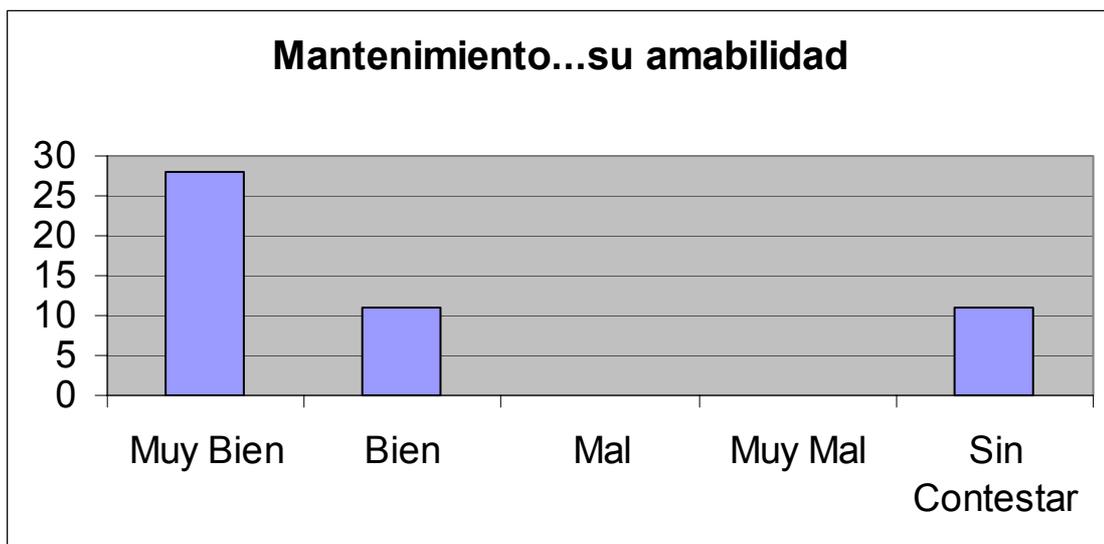
Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	1/2/3/5/6/9/11/12/14/15/17/18/19/20/21/22/25 26/27/28/32/34/36/38/39/40/41/42/43/44/47/48	32
	Bien	4/7/8/13/23/24/29/31/33/35/37/49	12
	Mal		
	Muy Mal	10/45/50	3
Sin contestar		16/30/46	3



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (5/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Mantenimiento...su amabilidad*

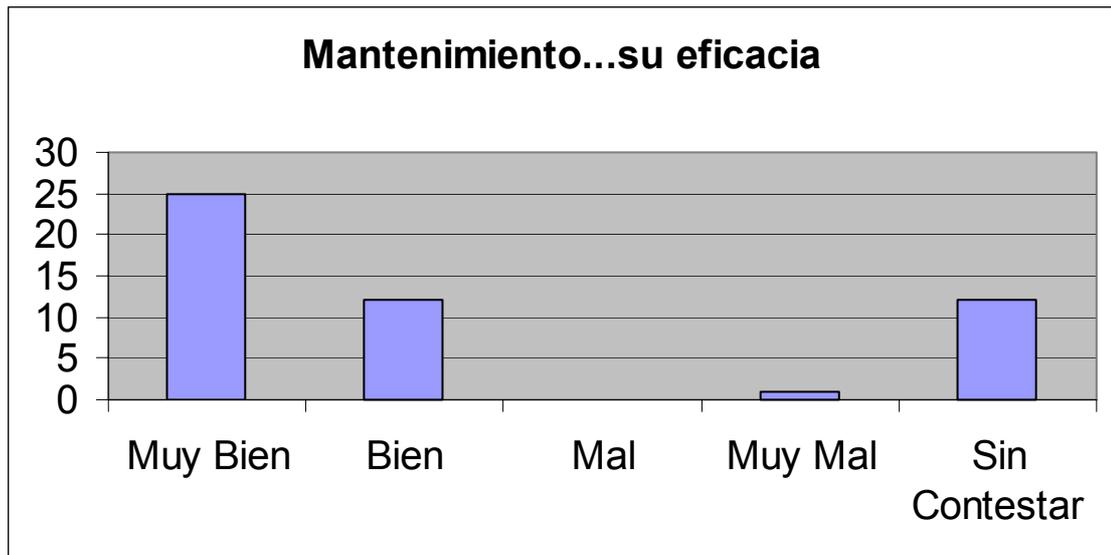
Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	1/2/3/4/5/6/9/12/14/16/17/18/21/22/25/26/27/28 30/33/34/35/36/46/47/48/49/50	28
	Bien	7/10/13/15/19/20/23/29/31/40/45	11
	Mal		
	Muy Mal		
Sin contestar		8/11/24/32/37/38/39/41/42/43/44	11



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (6/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Mantenimiento...su eficacia*

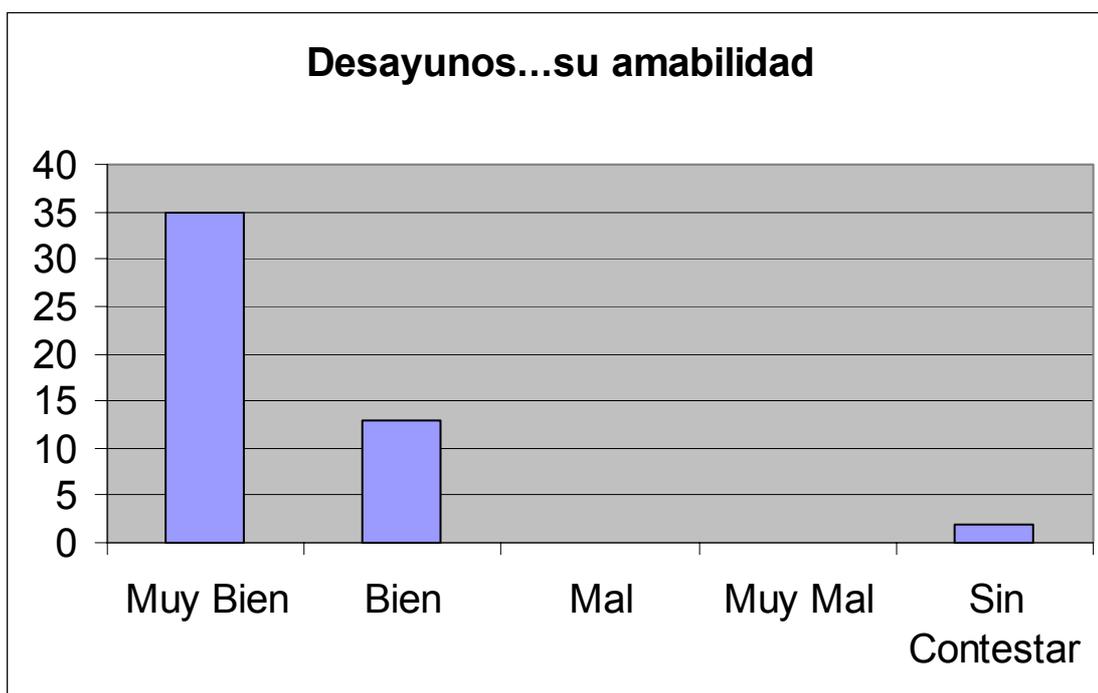
Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	1/3/4/5/6/9/12/14/17/18/21/22/24/25/26/27/28 33/34/35/36/41/42/47/48	25
	Bien	7/10/13/15/19/20/23/29/31/40/49/50	12
	Mal		
	Muy Mal	45	1
Sin contestar		1/8/11/16/30/32/37/38/39/43/44/46	12



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (7/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Desayunos...su amabilidad*

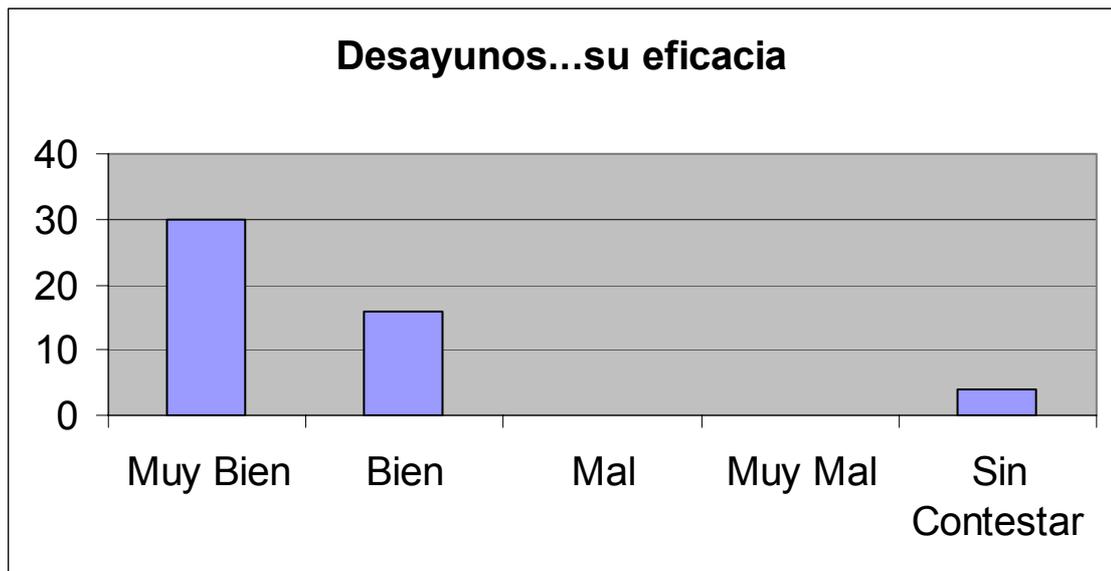
Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	1/3/4/5/6/8/9/11/12/13/14/15/16/17/18/20/21/22 25/26/27/30/32/33/34/35/36/39/43/44/45/46/47 49/50	35
	Bien	2/7/10/19/23/24/28/29/31/37/38/40/48	13
	Mal		
	Muy Mal		
Sin contestar		41/42	2



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (8/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Desayunos...su eficacia*

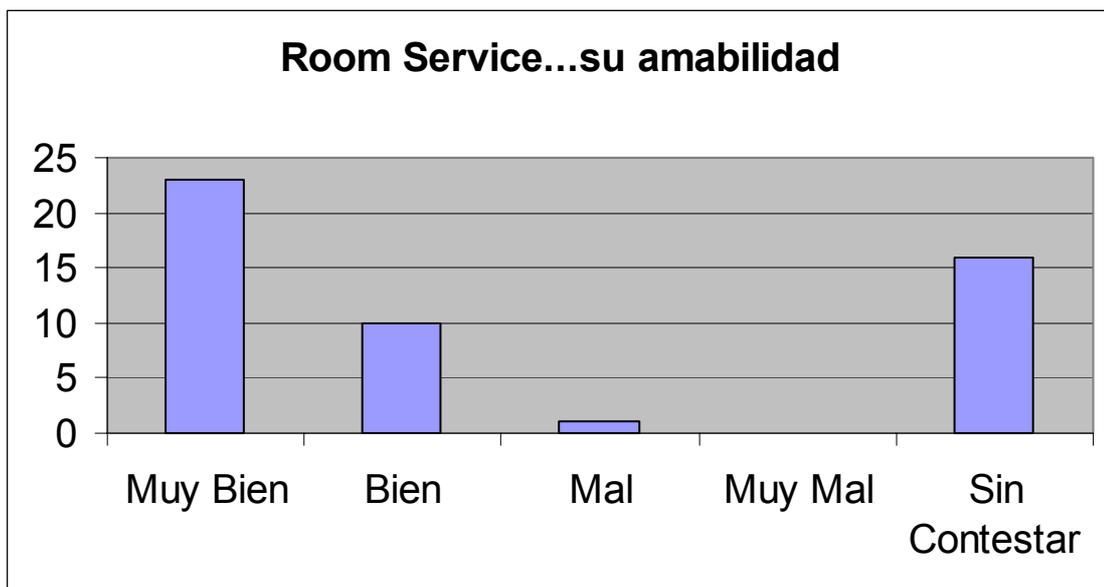
Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	1/3/4/5/6/8/9/11/12/13/14/15/17/18/20/21/22/25 26/27/32/34/35/36/39/42/44/45/47/50	30
	Bien	2/7/10/19/23/24/28/29/31/33/37/38/40/43/48/49	16
	Mal		
	Muy Mal		
Sin contestar		16/30/41/46	4



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (9/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Room Service...su amabilidad*

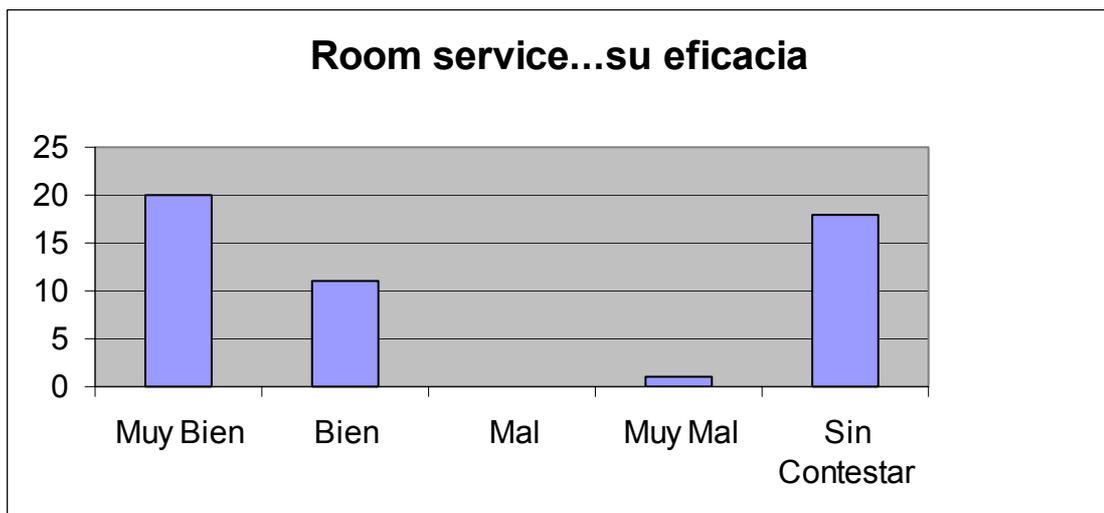
Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	2/3/4/5/6/8/9/12/14/15/16/17/18/21/24/26/27/34 39/46/47/48/49	23
	Bien	1/7/13/20/22/29/30/31/45/50	10
	Mal	19	1
	Muy Mal		
Sin contestar		10/11/23/25/28/32/33/35/36/37/38/40/41/42/43 44	16



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (10/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Room Service...su eficacia*

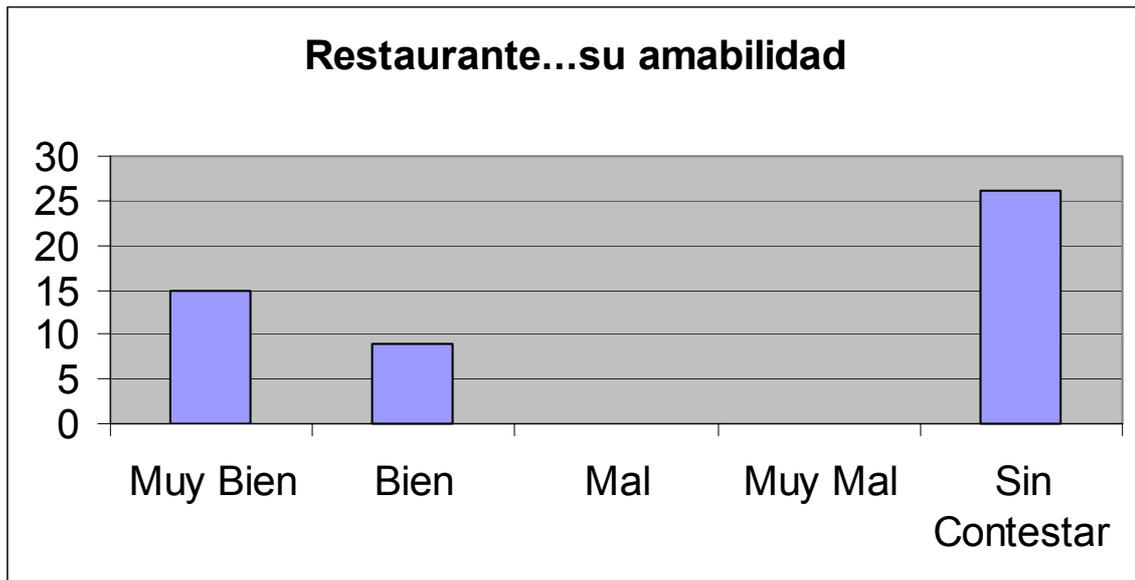
Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	2/3/4/5/6/8/9/12/14/17/18/21/24/26/27/34/39/41/47/48	20
	Bien	1/7/13/15/20/22/29/31/45/49/50	11
	Mal		
	Muy Mal	19	1
Sin contestar		10/11/16/23/25/28/30/32/33/35/36/37/38/40/42 43/44/46	18



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (11/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Restaurante...su amabilidad*

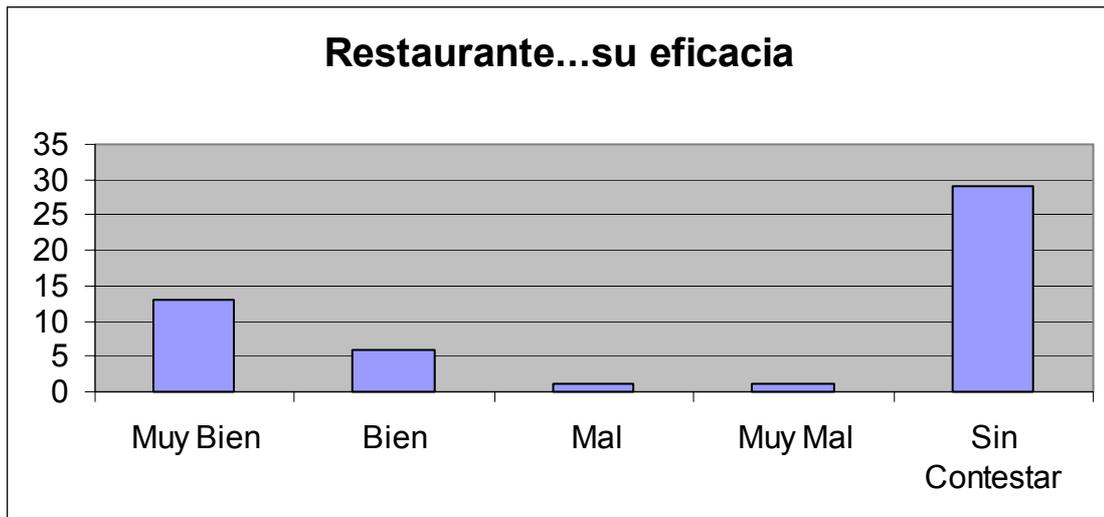
Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	3/4/5/6/9/11/14/16/17/21/30/42/44/46/49	15
	Bien	1/2/7/19/22/26/29/31/41	9
	Mal		
	Muy Mal		
Sin contestar		8/10/12/13/15/18/20/23/24/25/27/28/32/33/34 35/36/37/38/39/40/43/45/47/48/50	26



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (12/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Restaurante...su eficacia*

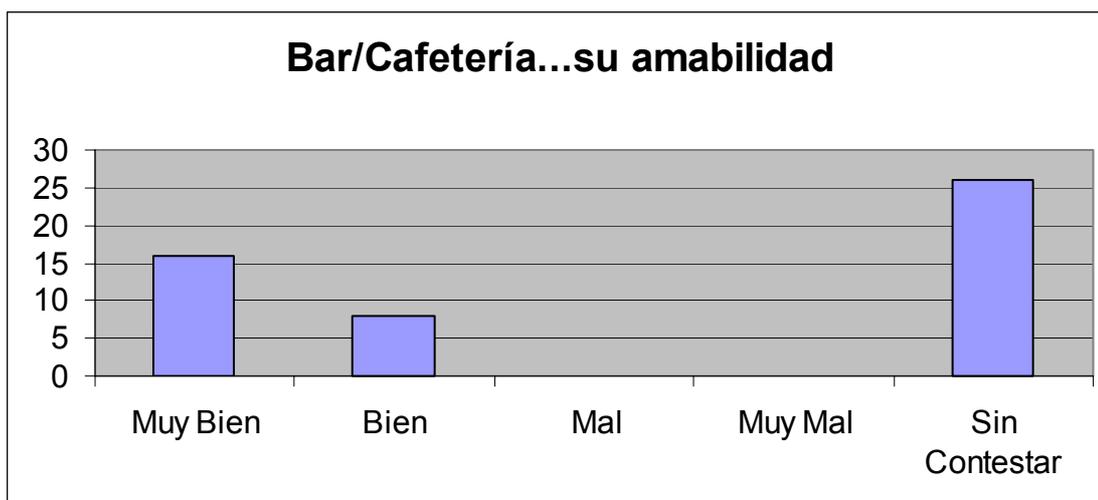
Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	3/4/5/6/9/11/14/17/21/26/42/44/49	13
	Bien	7/19/22/29/31/41	6
	Mal	2	1
	Muy Mal	1	1
Sin contestar		8/10/12/13/15/16/18/20/23/24/25/27/28/30/32 33/34/35/36/37/38/39/40/43/45/46/47/48/50	29



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (13/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Bar/Cafetería...su amabilidad*

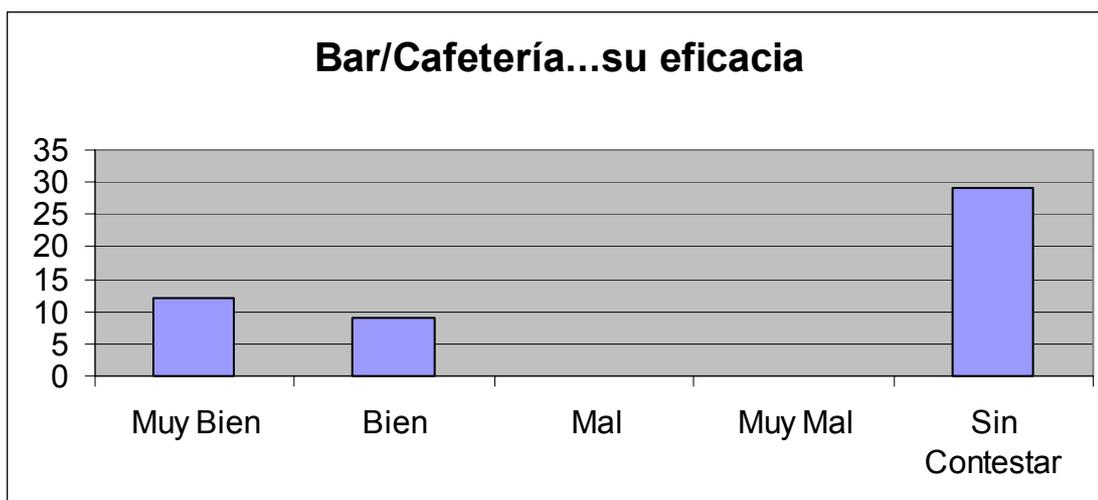
Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	3/4/5/6/8/9/14/16/17/21/22/30/33/44/45/46	16
	Bien	2/7/19/23/29/31/41/49	8
	Mal		
	Muy Mal		
Sin contestar		1/10/11/12/13/15/18/20/24/25/26/27/28/32/34 35/36/37/38/39/40/42/43/47/48/50	26



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (14/25)

*Cómo valora Usted nuestro personal de
Bar/Cafetería...su eficacia*

Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	3/4/5/6/8/9/14/17/21/22/44/45	12
	Bien	2/7/19/23/29/31/33/41/49	9
	Mal		
	Muy Mal		
Sin contestar		1/10/11/12/13/15/16/18/20/24/25/26/27/28/30 32/34/35/36/37/38/39/40/42/43/46/47/48/50	29

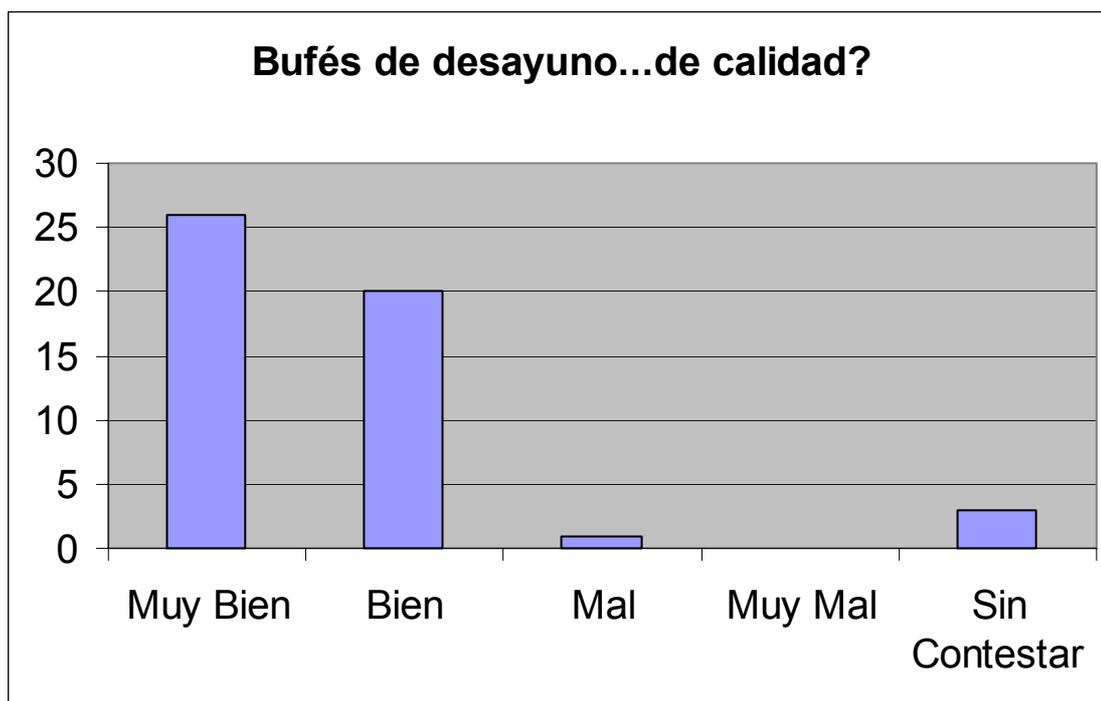


Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (15/25)

Nuestra oferta gastronómica ha cumplido sus expectativas en...

Bufés de desayuno...de calidad?

Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	2/3/4/6/8/9/11/12/14/15/21/22/25/26/28/30/32 33/34/35/42/43/44/46/47/48	26
	Bien	1/5/7/10/13/16/17/19/20/23/29/31/36/37/38/39 40/41/49/50	20
	Mal	24	1
	Muy Mal		
Sin contestar		18/27/45	3

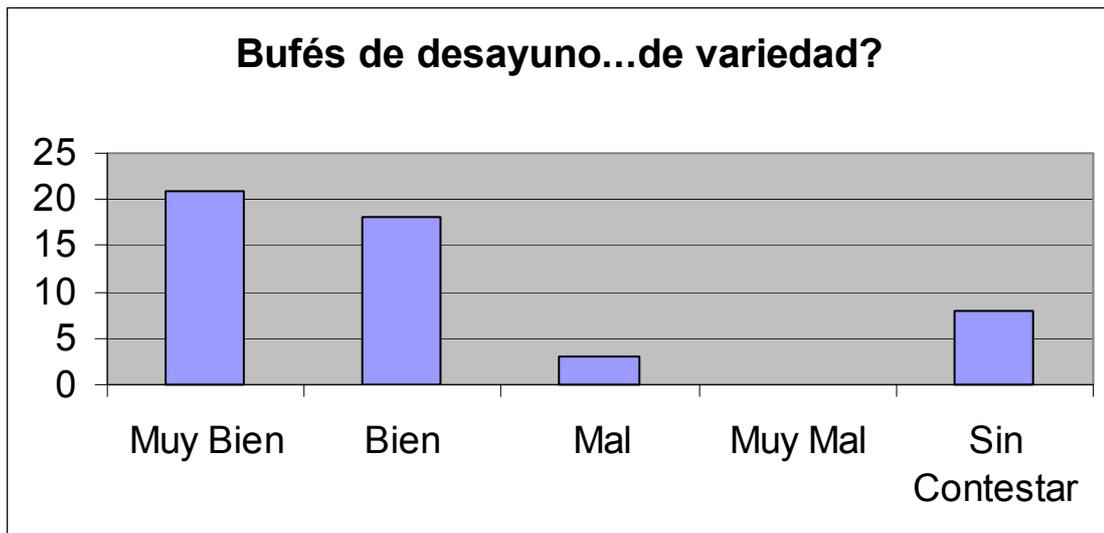


Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (16/25)

Nuestra oferta gastronómica ha cumplido sus expectativas en...

Bufés de desayuno...de variedad?

Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	2/4/5/6/8/9/11/14/15/21/22/26/28/32/34/35/42 43/44/47/48	21
	Bien	1/3/7/13/20/23/25/29/31/33/36/37/38/39/40/41 49/50	18
	Mal	10/19/24	3
	Muy Mal		
Sin contestar		12/16/17/18/27/30/45/46	8

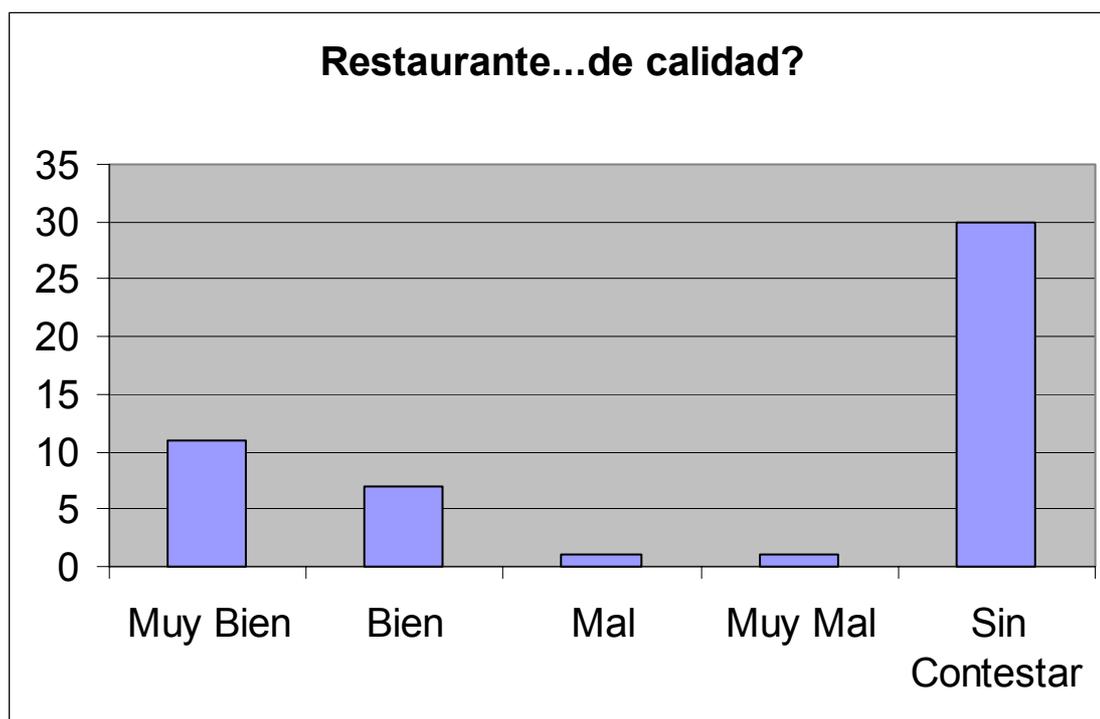


Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (17/25)

Nuestra oferta gastronómica ha cumplido sus expectativas en...

Restaurantes...de calidad?

Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	3/4/5/6/11/14/15/16/22/42/46	11
	Bien	19/21/29/30/33/41/49	7
	Mal	2	1
	Muy Mal	1	1
Sin contestar		7/8/9/10/12/13/17/18/20/23/24/25/26/27/28/31 32/34/35/36/37/38/39/40/43/44/45/47/48/50	30

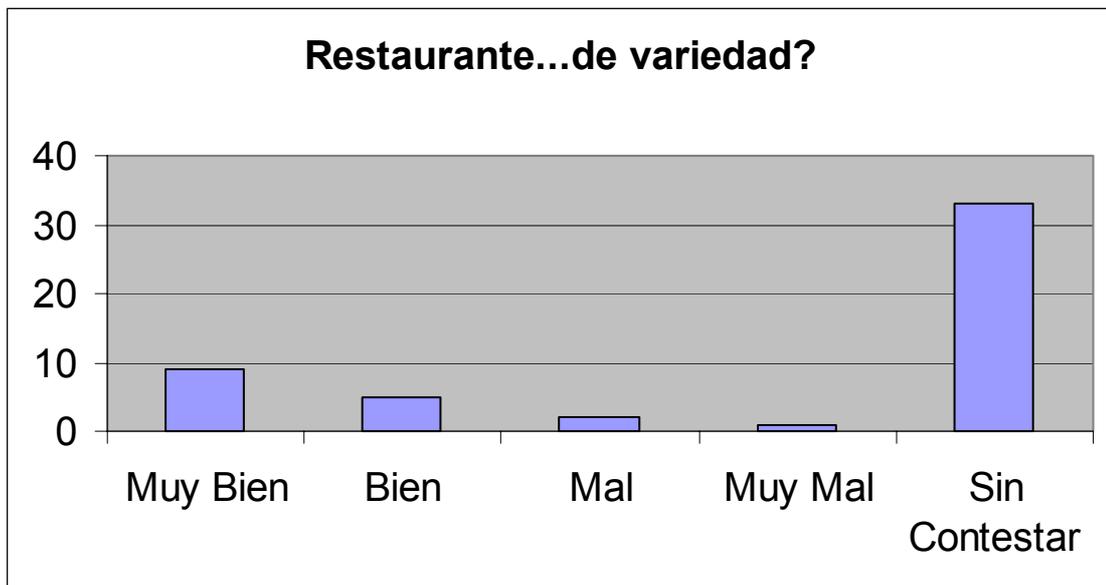


Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (18/25)

Nuestra oferta gastronómica ha cumplido sus expectativas en...

Restaurantes...de variedad?

Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	3/4/5/6/11/14/15/22/42	9
	Bien	19/21/29/41/49	5
	Mal	2/33	2
	Muy Mal	1	1
Sin contestar		7/8/9/10/12/13/16/17/18/20/23/24/25/26/27/28 30/31/32/34/35/36/37/38/39/40/43/44/45/46/47 48/50	33

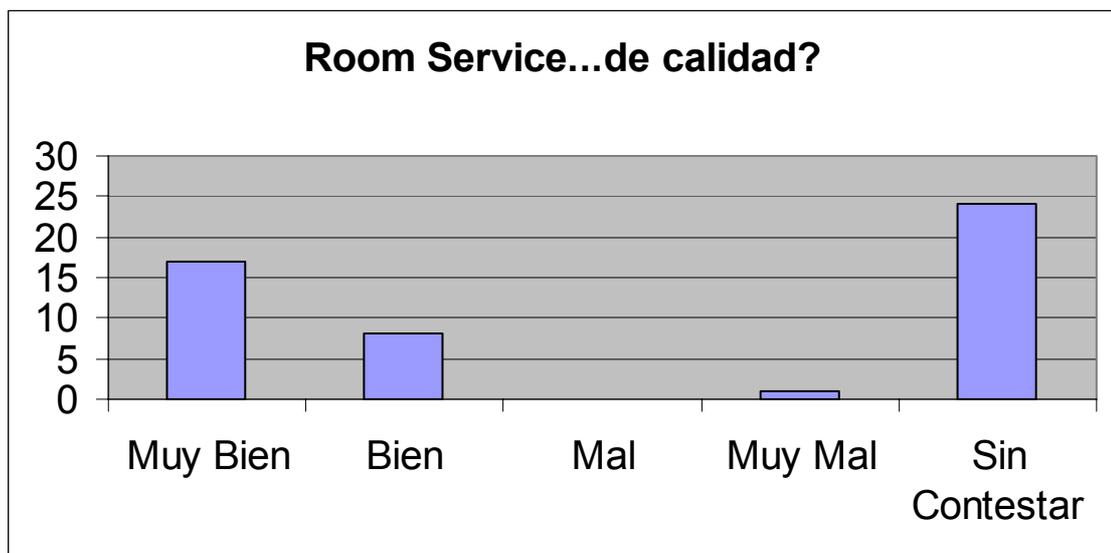


Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (19/25)

Nuestra oferta gastronómica ha cumplido sus expectativas en...

Room Service...de calidad?

Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	4/5/6/8/12/14/15/16/21/26/28/30/31/44/46/47/49	17
	Bien	1/2/10/22/24/41/48/50	8
	Mal		
	Muy Mal	19	1
Sin contestar		3/7/9/11/13/17/18/20/23/25/27/29/32/33/34/35 36/37/38/39/40/42/43/45	24

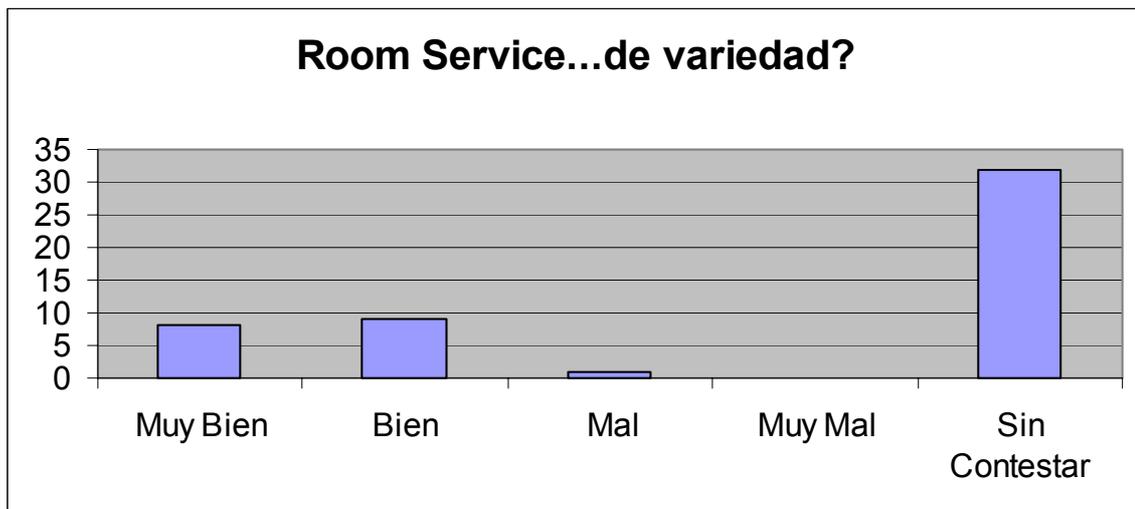


Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (20/25)

Nuestra oferta gastronómica ha cumplido sus expectativas en...

Room Service...de variedad?

Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	4/5/6/14/21/26/44/47	8
	Bien	2/15/19/22/31/41/48/49/50	9
	Mal	10	1
	Muy Mal		
Sin contestar		1/3/7/8/9/11/12/13/16/17/18/20/23/24/25/27/28 29/30/32/33/34/35/36/37/38/39/40/42/43/45/46	32

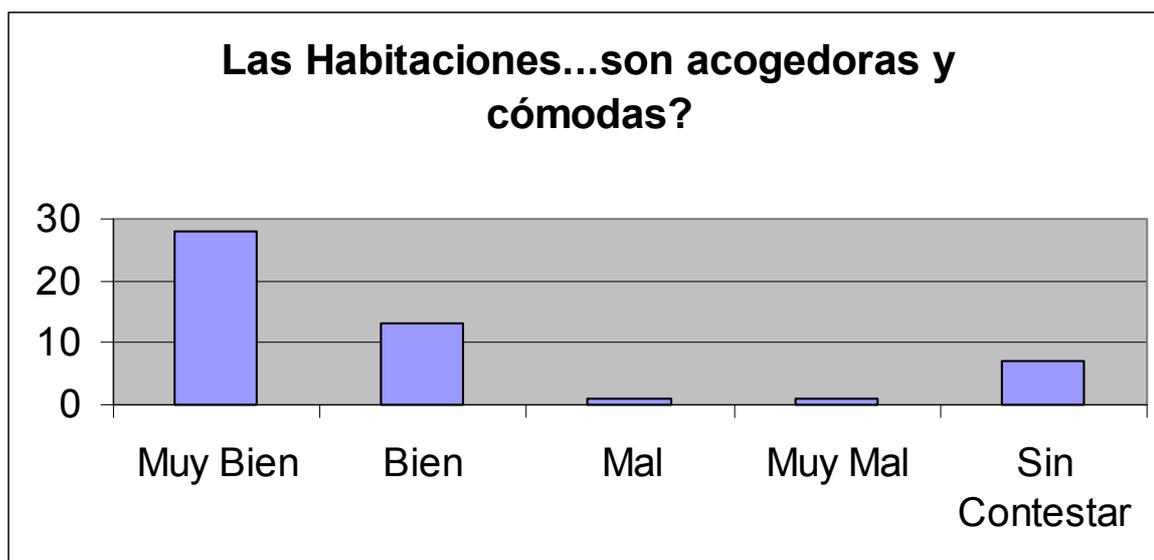


Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (21/25)

Considera que nuestras instalaciones...

Son acogedoras y cómodas?

Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	1/2/3/4/5/6/9/11/14/19/21/22/24/25/28/30/33/36 38/39/40/42/44/46/47/48/49/50	28
	Bien	8/15/16/17/20/23/26/29/31/32/35/37/41	13
	Mal	13	1
	Muy Mal	10	1
Sin contestar		7/12/18/27/34/43/45	7

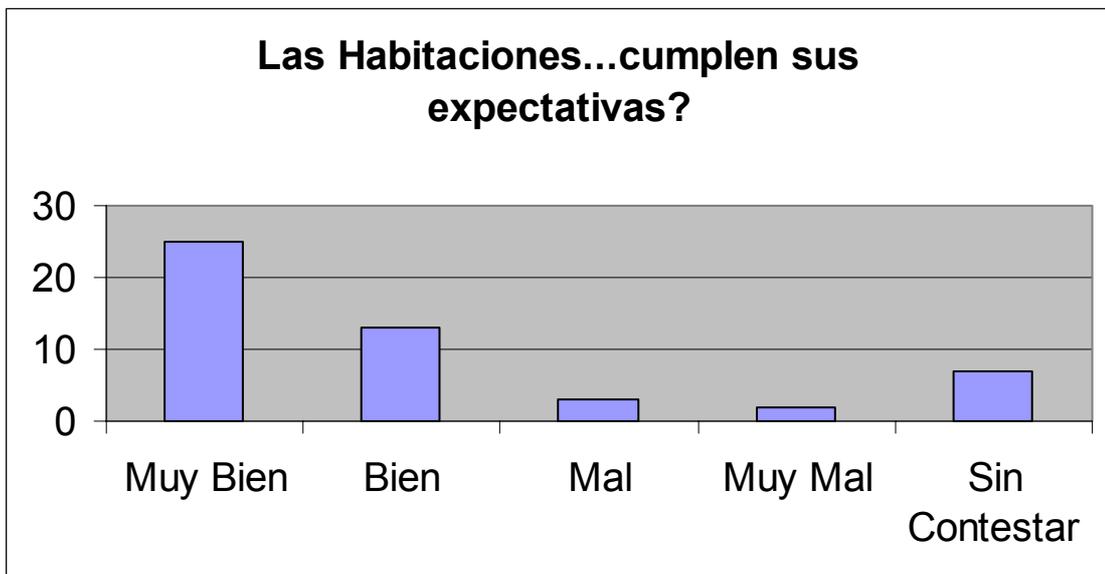


Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (22/25)

Considera que nuestras instalaciones...

Cumplen sus expectativas?

Resultados	Calificación	Número de encuesta	Total
Válidos	Muy Bien	1/2/3/6/9/11/14/19/21/22/24/28/30/33/35/36/38 39/42/44/46/47/48/49/50	25
	Bien	5/8/15/16/17/20/23/25/26/29/31/37/40	13
	Mal	4/13/41	3
	Muy Mal	10/32	2
Sin contestar		7/12/18/27/34/43/45	7



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (23/25)

Volvería a este hotel?

Resultados		Número de encuesta	Total
Válidos	Sí	1/2/3/4/5/6/9/11/12/14/15/17/19/21/22/23/24/25 26/28/29/30/31/33/36/38/39/40/41/42/43/44 46/47/48/49/50	37
	No	7/10/20/34/35/37	6
	Total Respuestas		
Sin contestar		8/13/16/18/27/32/45	7



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (24/25)

Ha estado alojado en anteriores ocasiones en este Hotel?

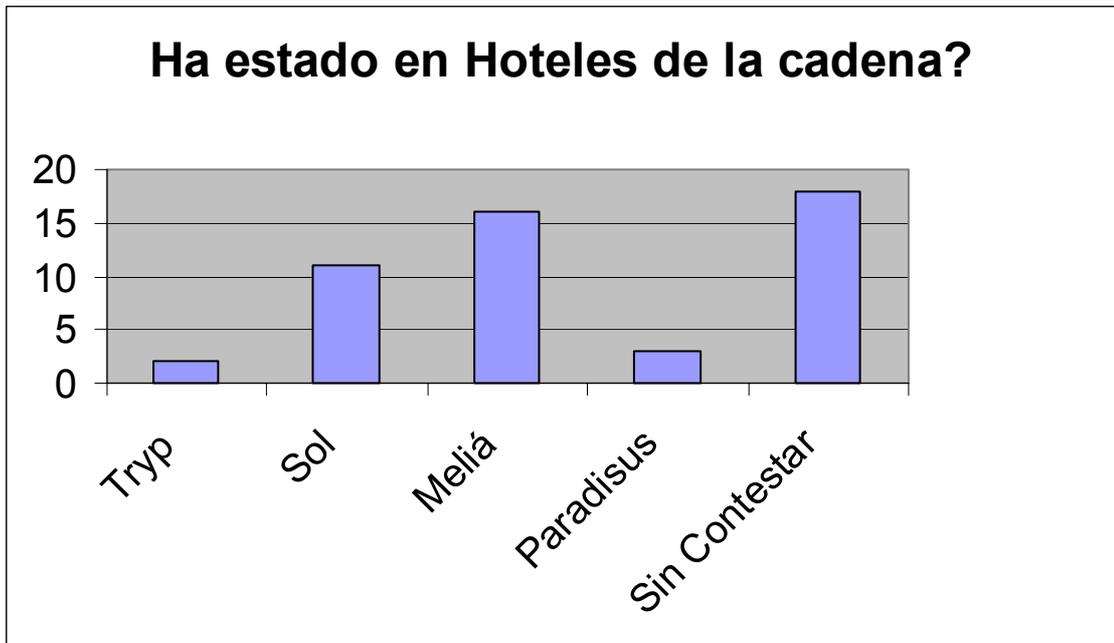
Resultados		Número de encuesta	Total
Válidos	Sí	5/14/30/31	4
	No	1/2/3/4/6/8/9/10/11/12/13/15/16/17/18/19/20/21 22/23/24/25/26/27/28/29/32/33/34/35/36/37/38 39/40/41/42/43/44/46/47/48/49/50	44
	Total Respuestas		
Sin contestar		7/45	2



Resultados del análisis de encuestas efectuado por la autora, (25/25)

Ha estado en ocasiones anteriores en Hoteles Sol Meliá?

			Total
Válidos	Tryp	21/38	2
	Sol	12/13/15/25/26/28/31/38/39/47/49	11
	Meliá	4/5/8/10/11/13/14/19/26/28/31/32/38/44/49/50	16
	Paradisus	21/26/32	3
	Total Respuestas		
Sin contestar		1/2/3/6/7/9/16/17/18/20/22/23/24/27/29/30/33 34/35/36/37/40/41/42/43/45/46/48	18



Conclusiones

La realización de un trabajo de investigación supone la posibilidad de confrontar los datos de la realidad con las hipótesis planteadas y verificar su grado de validez. En este sentido, y tal como fue comentado en la introducción, no se considera que el tema haya quedado agotado. Sin embargo, se puede afirmar que la tarea desarrollada representa un paso importante con relación a sus propósitos; específicamente, contribuir a la toma de conciencia en aspectos de calidad en la práctica hotelera, y asimismo generar el marco para futuros estudios en esta temática, con miras a la adopción de los principios de mejora continua.

Se sostuvo en la hipótesis 1 que la evolución histórica de los hoteles de categoría en la ciudad de Buenos Aires es relativamente nueva y no existe, ni por tradición práctica ni por tradición académica, una formación especializada en hotelería.

En la consideración de los capítulos relacionados con esta hipótesis, se han formulado comentarios, a modo de conclusiones preliminares, que configuran el panorama general a ese respecto. Podemos destacar, como detalle sobresaliente, la escasez de referencias bibliográficas con sujeción a las metodologías de estudios históricos con respecto a la hotelería de categoría en la ciudad de Buenos Aires. Difícilmente pueda suponerse que los hoteles inaugurados en Buenos Aires durante el siglo XIX eran hoteles de categoría, en un sentido cercano al que ahora podríamos dar a la acepción. Recién entrado el siglo XX aparece el Plaza Hotel, primer hotel de lujo, que tampoco podría haber sido encuadrado en una clasificación formal, por ser ella inexistente.

Desde la década del 30 hasta avanzados los años 70, los ejemplos de inauguración de hoteles de categoría, cuyo tratamiento se efectuó en el capítulo 5, son esporádicos y sólo hacia fines del siglo XX puede advertirse una consolidación de este tipo de hoteles.

Ha sido comentada la imposibilidad de encuadrar al Plaza Hotel, en sus comienzos, en una clasificación basada en criterios formales de categorización. Esta situación, que podría suponerse derivada de una ausencia de tradición hotelera hacia principios de siglo, persistió, como ha sido mencionado en el capítulo 4, hasta el año 1976, cuando aparecen los criterios de clasificación basados en estrellas. Previamente, el intento de clasificación por asignación de soles, propuesto en 1970, no había tenido

aplicación práctica. Por ello, puede concluirse que, efectivamente, no existió hasta tiempos recientes una tradición hotelera sustentada por los establecimientos y las prácticas.

Las investigaciones cuyos resultados se muestran en el capítulo 6, dan sustento a la idea de que tampoco puede hablarse de una tradición hotelera sostenida por la formación académica. Se han comentado las cifras que reflejan la poca participación de las carreras vinculadas con hotelería en la oferta general de las universidades de la Provincia de Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. No ha sido posible obtener los datos relativos a la inauguración de tales carreras, en los casos positivos, como así tampoco el detalle pormenorizado de sus programas de estudios. No obstante, y aun remitiendo ese momento al de la fundación de las respectivas universidades, se demuestra, por ser todas ellas relativamente modernas, que la hotelería sólo ha sido motivo de tratamiento académico en Buenos Aires en tiempos cercanos a nuestros días.

A partir de lo expuesto en los párrafos precedentes, se considera que la hipótesis 1 ha quedado demostrada en los términos planteados.

La hipótesis 2 afirma la existencia de un vacío normativo, en lo que se refiere a cuestiones de calidad en hotelería, en la ciudad de Buenos Aires. A ese respecto, ya se han comentado los aspectos salientes del marco voluntario, único aplicable en nuestro país a las cuestiones de calidad en la práctica hotelera. El capítulo 3, dedicado al análisis de las características de la gestión en hotelería, muestra hasta qué punto esta gestión asume características particulares, no comparables con las de otras empresas prestadoras de servicios, ni aun en el campo de los servicios turísticos. Por esta causa, se estima que, si bien debe reconocerse el valor de la norma IRAM 30400 como guía para la interpretación de las normas ISO 9001:2000 en servicios turísticos, ella no cubre todos los aspectos particulares del servicio hotelero.

Se concluye, en relación con la hipótesis 2, que ésta ha quedado demostrada, y se agrega una expresión de deseos: sería deseable contar con una guía, similar a la IRAM 30400, que se refiriera exclusivamente a la hotelería y, además, que el marco normativo regulado incluyera algunos de los aspectos de calidad en la gestión hotelera.

El enunciado planteado para la hipótesis 3 es que en el contexto general de la prestación de servicios que involucran al Front Office del Hotel Meliá Buenos Aires, la gestión de calidad no ocupa un lugar destacado.

La autora ha discutido, bajo el ítem Antecedentes, en el Encuadre Metodológico, sus experiencias en la averiguación del grado en el que los hoteles de categoría de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentran involucrados con respecto a la gestión de calidad, y ha expuesto los resultados mayormente desfavorables de su investigación. Luego de realizada la investigación específica, puede afirmarse que el Hotel Meliá Buenos Aires, caso de estudio elegido para el presente trabajo, no constituye una excepción.

En los capítulos 10 y 11, destinados respectivamente al estudio de los procesos del Front Office, y los indicadores de la satisfacción del cliente, se demuestran las falencias en la concepción acerca de las prestaciones y, fundamentalmente, las referidas al tratamiento de la no satisfacción del cliente.

El estudio de los procesos demuestra la no existencia de procedimientos escritos para su realización; de esta forma, el personal es librado a su propio criterio, no sólo para la ejecución de las tareas, sino también para la resolución de problemas o circunstancias imprevistas. A esta situación debe agregarse la falta de un sistema de capacitación del personal, que tiene conocimiento de sus funciones y responsabilidades sólo a partir de la visión, eventualmente sujeta a errores de concepción, de los empleados de mayor antigüedad.

El tratamiento de la insatisfacción del cliente, o empleando la terminología adoptada en calidad, de las no conformidades, tiene características posiblemente más serias. Ya ha sido comentada la naturaleza formal del libro de quejas y el hecho de que su existencia sea motivada por una regulación de las autoridades. Podría suponerse que la realización de encuestas es una muestra del interés del hotel en evaluar la satisfacción del pasajero. Sin embargo, y como ha sido demostrado en el capítulo 11, tal evaluación se efectúa en forma mecánica, con una traducción numérica que no otorga, por ausencia de información, la posibilidad de efectuar acciones correctivas, y por consiguiente tampoco el encarar acciones preventivas.

La autora ha considerado como aspectos de importancia en la gestión hotelera, con referencia al establecimiento de sistemas de calidad, los siguientes: capacitación; acciones correctivas; acciones preventivas; tratamiento de no conformidades. Resulta evidente que poco se hace en el Hotel Meliá con respecto a tales aspectos. Es por esta razón que considera haber demostrado la hipótesis 3.

Es posible que este trabajo genere, además de conclusiones, interrogantes. Si ello llegara a suceder, la autora pensaría que su culminación fue exitosa. La posibilidad

de continuar las investigaciones en torno a los temas abiertos y, sobre todo, el estudio acerca de las posibilidades de mejora que los resultados desfavorables ofrecen, sería una señal de haber tomado el rumbo correcto. Si, como se ha afirmado a lo largo del trabajo, la gestión hotelera es mucho más que una gestión empresaria, y la calidad es fundamentalmente una vocación o una filosofía, la autora declara, ya no como conclusión, sino como afirmación permanente, su vocación de seguir en estas líneas.

Bibliografía

- ALBRECHT, KARL (1990). *The Service Advantage: How To Identify and Fulfill Customer Needs*. Dow Jones Irwin.
- ALBRECHT, KARL Y BRADFORD LAWRENCE J. (1990). *La excelencia en el servicio*, p. 19. Serie empresarial. Fondo Editorial Legis. Colombia.
- ASOCIACIÓN DE HOTELES, RESTAURANTES, CONFITERÍAS Y CAFÉS (1995/2002), “Un álbum para el recuerdo” Tomo I y II.
- AUGÉ, MARC (1993). *Los "No Lugares". Espacios del Anonimato*. Gedisa Editorial, Barcelona, España.
- CLARÍN (2000). *Anuario 2000/2001*, Buenos Aires.
- CARLZON, JAN (1987) *Moments of Truth*. Harper Perennial, New York. Citado por Andrew Gibbons en la página: www.andrewgibbons.co.uk (última consulta: julio de 2005).
- CARRETERO, A. (2000). *Vida cotidiana en Buenos Aires. 2. Desde la Organización Nacional hasta el Gobierno de Hipólito Yrigoyen (1964-1918)*. Editorial Planeta, Buenos Aires.
- CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO N° 125/90.
- DÍAZ CERÓN, ANA MARÍA (2003) “Para Servirle a Usted”, *Frase Clave Para la Competitividad: una Reflexión*. *Ciencia Administrativa* No. 2, p. 131.
- EL NACIONAL, periódico del 12 de septiembre de 1852, sacado del “Un álbum para el recuerdo” Tomo I.
- FOSTER, DENNIS L. (1994). *Introducción a la Industria de la Hospitalidad*. Editorial Mc Graw Hill.
- FUNDACION PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (2005)
<http://www.premiocalidad.com.ar/index.html>
- GATA (2005), *Guía Argentina de Tráfico Aéreo*, Versión Junio.
- IRAM (2004), Norma 30400, “Guía para la interpretación de las normas ISO 9001:2000 en servicios turísticos”.
- ISMI, International Service Marketing Institute (2001). *La calidad en los servicios: cómo se mide y gestiona*.
<http://www.marketingdeservicios.com>
- KELLY, MIGUEL A. (1998). *Calidad de Servicio*. Edición del autor.

KRIPPENDORF, JOST (1987) The Holyday Makers: Understanding the Impact of Leisure and Travel, p. 3 - 19. Heinemann, Londres.

LEGISLACIÓN TURÍSTICA / HOTELERÍA (2004). Segunda Edición. Ediciones Turísticas.

MARQUEZ, ANÍBAL (2005). Comunicación personal.

MASLOW, ABRAHAM HAROLD (1943) A Theory of Human Motivation, Phycological Review 50, 370 – 396, disponible vía Internet en la página http://www.advancedhiring.com/docs/theory_of_human_motivation.pdf

MAZZINI, MARIA MARTA; RONA, NICOLAS FRANCISCO; COHEN, ISAAC MARCOS (2003). Apuntes del seminario sobre Gestión de la Calidad en la Educación Superior. Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina, julio.

NAISHTAT, SILVIA (1999) Clarín. “Como ser un hotelero y no morir en el intento”

PEREZ BOURBON, HECTOR; RONA, NICOLÁS FRANCISCO (2003). Calidad en la Actividad Legislativa. Ponencia presentada en el Primer Congreso de la Calidad de la Ciudad de Buenos Aires, septiembre.

PIQUERAS, VÍCTOR YEPES. Revista Valenciana d’estudis autonòmics, número 25 – cuarto trimestre de 1998.

SCHLÜTER REGINA G., “El turismo en Argentina: Del balneario al campo”, Segunda edición, 2003, Centro de Investigaciones y estudios turísticos.

SENLE, ANDRÉS; VILAR, JOAN (2000). “ISO 9000 en empresas de servicios”- Ediciones gestión 2000, SA. Barcelona.

SIEBOLD, MARTIN (1987). Administración del Servicio.
http://www.mercadeo.com/01_admsrv.html

UNIVERSIA ARGENTINA (2005). Portal disponible a las siguientes páginas Web:

www.inun.edu.ar

www.atlantida.edu.ar

www.ucalp.edu.ar

www.caece.edu.ar

www.unimoron.edu.ar

www.udesa.edu.ar

www.salvador.edu.ar

www.ufasta.edu.ar

www.unsam.edu.ar

www.ungs.edu.ar

www.unlm.edu.ar

www.unlp.edu.ar

www.unla.edu.ar

www.unlz.edu.ar

www.unlu.edu.ar

www.mdp.edu.ar

www.unq.edu.ar
www.untref.edu.ar
www.unicen.edu.ar
www.uns.edu.ar
www.iese.edu.ar
www.itba.edu.ar
www.cemic.edu.ar
www.barcelo.edu.ar
www.isalud.edu.ar
www.universidad-policial.edu.ar
www.eseade.edu.ar
www.iuna.edu.ar
www.inun.edu.ar
www.uca.edu.ar
www.vaneduc.edu.ar/uai
www.kennedy.edu.ar
www.uade.edu.ar
www.austral.edu.ar
www.caece.edu.ar
www.ub.edu.ar
www.uces.edu.ar
www.uflo.edu.ar
www.udemm.edu.ar
www.palermo.edu.ar
www.cema.edu.ar
www.ucine.edu.ar
www.umsa.edu.ar
www.salvador.edu.ar
www.favaloro.edu.ar
www.maimonides.edu.ar
www.uba.ar
www.utn.edu.ar
www.utdt.edu

VAN DEN BERGHE, WOUTER (2005), citado por Tito González en el artículo: “La aplicación de un sistema de la calidad basado en las ISO 9000”, disponible vía Internet en la dirección: <http://www.monografias.com/trabajos14/dificultades-iso/dificultades-iso.shtml#apli> (consulta efectuada en mayo de 2005)

WAHAB, SALAH (2003). Apuntes de clase de la materia de Psicología Aplicada, Profesora: Lic. Alicia Gemelli.