



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**SERVICIO DE CALIDAD COMO VALOR AGREGADO EN EL HOTEL LA
CALERA DE DOÑA ELVIRA UBICADO EN TOTONICAPÁN, TOTONICAPÁN**

Esteban Andrés Cardona Mazariegos

Asesorado por la Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios

Guatemala, julio de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**SERVICIO DE CALIDAD COMO VALOR AGREGADO EN EL HOTEL LA
CALERA DE DOÑA ELVIRA UBICADO EN TOTONICAPÁN, TOTONICAPÁN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

ESTEBAN ANDRÉS CARDONA MAZARIEGOS

ASESORADO POR LA INGA. PRISCILA YOHANA SANDOVAL BARRIOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquijay
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

SERVICIO DE CALIDAD COMO VALOR AGREGADO EN EL HOTEL LA CALERA DE DOÑA ELVIRA UBICADO EN TOTONICAPÁN, TOTONICAPÁN

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 29 de mayo de 2015.



Esteban Andrés Cardona Mazariegos

Guatemala, 5 de mayo de 2016

Ing. Juan José Peralta Dardón
Director de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Respetable ingeniero Peralta:

Por medio de la presente me dirijo a usted para informarle que en esta fecha he terminado la asesoría del trabajo de graduación del estudiante Esteban Andrés Cardona Mazariegos, con su carnet 201212632, previo a obtener el título de ingeniero industrial.

El trabajo en mención se titula **SERVICIO DE CALIDAD COMO VALOR AGREGADO EN EL HOTEL LA CALERA DE DOÑA ELVIRA UBICADO EN TOTONICAPÁN, TOTONICAPÁN.**

He asesorado y revisado el trabajo y considero que llena satisfactoriamente los requisitos para su aprobación.

Sin otro particular

(f) 

Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios

No. Colegiado 10592

*Priscila Yohana Sandoval Barrios
Ingeniera Industrial
Colegiado No 10592*



REF.REV.EMI.088.016

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **SERVICIO DE CALIDAD COMO VALOR AGREGADO EN EL HOTEL LA CALERA DE DOÑA ELVIRA UBICADO EN TOTONICAPÁN, TOTONICAPÁN**, presentado por el estudiante universitario **Esteban Andrés Cardona Mazariegos**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

*Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Ingeniera Industrial
Colegiado No. 8121*

Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2016.

/mgp



REF.DIR.EMI.120.016

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **SERVICIO DE CALIDAD COMO VALOR AGREGADO EN EL HOTEL LA CALERA DE DOÑA ELVIRA UBICADO EN TOTONICAPÁN, TOTONICAPÁN**, presentado por el estudiante universitario **Esteban Andrés Cardona Mazariegos**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. **Juan José Peralta Dardón**
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 2016.

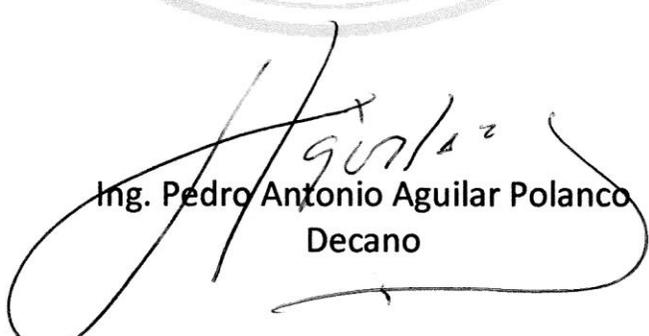


/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **SERVICIO DE CALIDAD COMO VALOR AGREGADO EN EL HOTEL LA CALERA DE DOÑA ELVIRA UBICADO EN TOTONICAPÁN, TOTONICAPÁN**, presentado por el estudiante universitario: **Esteban Andrés Cardona Mazariegos**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, julio de 2016

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Mis padres

Marco Antonio Cardona Oquendo y Mildred Ninet Mazariegos Amézquita de Cardona, por su apoyo durante toda la carrera.

Mi hermana

Gabriela María Cardona Mazariegos, por ser un ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTOS A:

La Calera de Doña Elvira Por dejarme realizar este trabajo de graduación en sus instalaciones.

Inga. Priscila Sandoval Por su asesoría en el presente trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO.....	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1. Definición de empresa hotelera	1
1.1.1. Requisitos para hoteles en Guatemala según el Inguat.....	1
1.2. Estructura general de La Calera de Doña Elvira	10
1.3. Historia	11
1.4. Servicios prestados	13
1.4.1. Habitaciones	14
1.4.2. Restaurante	15
1.4.3. Eventos.....	16
1.5. Ubicación del hotel	16
1.5.1. Departamento de Totonicapán.....	17
1.5.2. Municipio de Totonicapán	17
1.5.3. Dirección del hotel	18
1.6. Planeación estratégica	18
1.6.1. Misión	19
1.6.2. Visión.....	20
1.6.3. Valores.....	20
1.6.4. Filosofía	21

1.6.5.	Políticas.....	21
1.6.5.1.	Registro de entrada (<i>check in</i>).....	21
1.6.5.2.	Fumadores	24
1.6.5.3.	Registro de salida (<i>check out</i>).....	24
1.6.5.4.	Mascotas	26
1.7.	Mercado objetivo.....	28
2.	SITUACIÓN ACTUAL	31
2.1.	Turismo en Guatemala.....	31
2.1.1.	Turismo en Totonicapán	31
2.1.1.1.	Lugares turísticos en Totonicapán	32
2.1.1.2.	Hoteles existentes	36
2.1.1.3.	Aplicación de FODA	37
2.1.1.3.1.	Fortalezas.....	37
2.1.1.3.2.	Oportunidades	38
2.1.1.3.3.	Debilidades.....	38
2.1.1.3.4.	Amenazas.....	38
2.2.	Diagnóstico de la calidad del servicio.....	41
2.2.1.	Metodología utilizada.....	41
2.2.1.1.	Resultado entrevistas	42
2.2.1.2.	Resultado encuestas	45
2.3.	Situación de la estructura organizacional	45
2.3.1.	Organización actual.....	46
2.3.2.	Diagnóstico de la situación	46
2.4.	Análisis de problemas	46
2.4.1.	Aplicación del diagrama de Ishikawa.....	46
2.4.1.1.	6M	47
2.4.1.2.	Análisis del efecto que dan las causas	48

2.4.2.	Diagrama de Pareto	50
2.4.2.1.	Priorización de problemas	51
3.	PROPUESTA.....	53
3.1.	Establecer políticas y lineamientos para el aseguramiento de la calidad del servicio en hotelería	53
3.1.1.	Establecimiento de política de calidad y compromiso empresarial.....	54
3.1.2.	Factores clave de éxito en un hotel.....	54
3.1.3.	Estandarización de operaciones	56
3.1.4.	Formatos de inspección para el control de la calidad	75
3.1.5.	Establecimiento de política ambiental	79
3.1.6.	Implementación del servicio de excelencia	80
3.1.6.1.	Programas de mantenimiento	81
3.1.6.1.1.	Instalaciones eléctricas	82
3.1.6.1.2.	Instalaciones hidráulicas	86
3.1.6.1.3.	Instalaciones físicas	90
3.1.6.2.	Página web	94
3.1.6.2.1.	Sistema de reservas.....	95
3.1.6.2.2.	Control de redes sociales	97
3.1.6.3.	Gastronomía en el hotel	98
3.1.6.3.1.	Control de la temperatura de los alimentos.....	98

	3.1.6.3.2.	Inocuidad de los alimentos	99
	3.1.6.4.	Limpieza como carta de presentación	99
		3.1.6.4.1. General.....	100
		3.1.6.4.2. Habitaciones.....	100
	3.1.6.5.	Inducción	101
	3.1.6.6.	Capacitación.....	101
	3.1.6.7.	Servicio posventa	103
3.2.		Análisis económico	105
	3.2.1.	Análisis de costos.....	107
		3.2.1.1. Valor presente neto (VPN).....	108
		3.2.1.2. Tasa interna de retorno (TIR).....	110
		3.2.1.3. Costo beneficio.....	112
	3.2.2.	Análisis de indicadores financieros.....	112
4.		IMPLEMENTACIÓN.....	115
	4.1.	Análisis del mercado	115
		4.1.1. Oportunidades clave.....	116
	4.2.	Ritualización del servicio	117
	4.3.	Plan o mezcla de mercadeo	118
		4.3.1. Producto	118
		4.3.2. Precio	119
		4.3.3. Promoción	119
		4.3.4. Plaza	120
	4.4.	Evaluación de desempeño de personal.....	122
	4.5.	Cuestionarios	122
		4.5.1. Función	123
		4.5.2. Objetivo.....	123

4.5.3.	Modelo	125
5.	SEGUIMIENTO	129
5.1.	Personal del hotel	129
5.1.1.	Capacitaciones programadas.....	130
5.1.2.	Filosofía de calidad y mejora continua	131
5.2.	Establecimiento de un sistema de reconocimiento	132
5.3.	Revisiones periódicas.....	134
5.3.1.	Cuadro de mando integral (Balanced Score Card).....	134
5.3.2.	Análisis de indicadores	135
5.4.	Buzón de quejas y sugerencias	137
5.5.	Control de resultados.....	137
6.	MEDIO AMBIENTE	139
6.1.	Sensibilización medioambiental del personal.....	139
6.2.	Prácticas medioambientales	140
6.2.1.	Ahorro de energía	140
6.2.1.1.	Recepción	140
6.2.1.2.	Habitaciones	141
6.2.1.3.	Restaurante	142
6.2.1.4.	Salón de eventos	142
6.2.2.	Ahorro de agua	143
6.2.2.1.	Baños.....	143
6.2.2.2.	Cocina.....	144
6.2.2.3.	Ecofiltros	144
6.2.2.4.	Agua de lluvia.....	145
6.2.2.5.	Nacimiento de agua	145
6.2.3.	Gestión de materiales y residuos	146

6.2.3.1.	Recepción y administración	146
6.2.3.2.	Habitaciones	147
6.2.3.3.	Eventos	147
6.2.3.4.	Restaurante	147
CONCLUSIONES		149
RECOMENDACIONES		153
BIBLIOGRAFÍA		154

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de La Calera de Doña Elvira.....	11
2.	Vista aérea de La Calera de Doña Elvira	12
3.	Doña Elvira y familia	13
4.	Portón de La Calera de Doña Elvira	14
5.	Fotografía de habitación doble	15
6.	Baño del bungalow	16
7.	Pórtico de La Calera de Doña Elvira	17
8.	Ubicación geográfica del departamento de Totonicapán en Guatemala	18
9.	Mapa de localización La Calera de Doña Elvira	19
10.	Teatro Municipal en Totonicapán, Totonicapán.....	33
11.	Máscaras de moros en San Cristóbal.....	33
12.	Famosa iglesia de San Andrés Xecul.....	34
13.	Ponchos de Momostenango.....	35
14.	Cascada en las Cuevas de San Miguel.....	36
15.	Diagrama de Ishikawa.....	48
16.	Diagrama de Pareto analizando insatisfacciones en La Calera de Doña Elvira	52
17.	Flujo de efectivo	109
18.	Gráfico TIR.....	111
19.	Círculo de Demming	132

TABLAS

I.	Clasificación de establecimientos de hospedaje según el Inguat	2
II.	Requisitos que deben cumplir los hoteles para ser clasificados según el Inguat	3
III.	PEO para el <i>check in</i>	22
IV.	PEO para el <i>check out</i>	25
V.	PEO para el registro de mascotas	27
VI.	Formato F.MA.01 para admisión de mascotas	29
VII.	Ingreso de divisas por diversas actividades (millones de dólares)	32
VIII.	Hoteles existentes en Totonicapán, Totonicapán	36
IX.	Matriz FODA	39
X.	Formato de entrevista	43
XI.	Formato de encuesta a modo de cuestionario	44
XII.	Análisis de las insatisfacciones	51
XIII.	Instructivo para del Departamento de División de Habitaciones	57
XIV.	PEO para la limpieza de habitaciones dobles con baño compartido	58
XV.	PEO para la limpieza de habitaciones dobles con baño privado	62
XVI.	PEO para el servicio de lavandería	66
XVII.	PEO para limpieza de salones	69
XVIII.	PEO para el área de cocina	72
XIX.	Formato para el servicio de lavandería	75
XX.	<i>Checklist</i> para limpieza de habitaciones	76
XXI.	<i>Checklist</i> para la limpieza de baños	77
XXII.	Formato de evaluación de servicio	78
XXIII.	PEO para el mantenimiento de instalaciones eléctricas	83
XXIV.	PEO para el mantenimiento de instalaciones hidráulicas	87
XXV.	PEO para el mantenimiento de las instalaciones físicas	90
XXVI.	PEO para reservas	96

XXVII.	PEO para el servicio posventa	104
XXVIII.	Ingreso por eventos mensual	106
XXIX.	Ingreso por hospedaje mensual	106
XXX.	Ingreso por restaurante mensual.....	106
XXXI.	Costos fijos mensuales	107
XXXII.	Inversión a evaluar.....	108
XXXIII.	Tabla para el cálculo del VPN y TIR.....	110
XXXIV.	Modelo de evaluación de desempeño de personal.....	125
XXXV.	Cuadro de Mando Integral.....	136

GLOSARIO

Booking	Agencia en línea para reservaciones de hotel.
Calera	Establecimiento dedicado a la elaboración de cal.
Calidad	Conjunto de propiedades inherentes a un objetivo que le dan la capacidad para satisfacer necesidades de un cliente o usuario.
Capacitación	Toda actividad realizada en una empresa u organización que busca mejorar la actitud, conocimiento, conductas o habilidades de su personal.
<i>Check in</i>	Terminología utilizada para el registro de entrada de los clientes en un hotel.
<i>Check out</i>	Terminología utilizada para el registro de salida de los clientes en un hotel.
Ecofiltro	Dispositivo utilizado para purificar el agua para consumo humano.
Gastronomía	Estudio de la relación del hombre entre su alimentación y el medio ambiente.

Hotel	Lugar destinado para otorgar servicio de alojamiento a personas.
Inocuidad de alimentos	Condiciones y prácticas que preservan la calidad de los alimentos para prevenir la contaminación y las enfermedades transmitidas por el consumo de los mismos.
Led	Tecnología en iluminación que permite un bajo consumo de electricidad sin perder la calidad de la luz.
Panel solar	Dispositivo que capta la energía de radiación solar para su aprovechamiento.
POS	Máquina donde se procesa el cobro de una tarjeta de crédito o débito.
Rebaba	Porción de materia que sobresale en los bordes o en la superficie de un objeto cualquiera.
Servicio	Conjunto de actividades que buscan satisfacer la necesidad de una persona.
Tripadvisor	Página web de viajes que permite la planificación y reservación de viajes.
Wifi	Mecanismo de conexión de dispositivos electrónicos en forma inalámbrica.

RESUMEN

La Calera de Doña Elvira es un hotel ubicado en el altiplano guatemalteco en la ciudad prócer de Totonicapán. En el presente trabajo se han provisto las disposiciones y recomendaciones necesarias para lograr el objetivo planteado de lograr un servicio de calidad, que sirva como valor agregado para la cartera de clientes actual y potencial.

Se pretende llegar a incrementar la cartera de usuarios de dicho establecimiento, por lo que se desarrollará un proyecto para la mejora, que se compone de 6 capítulos, siendo los siguientes:

Generalidades de la empresa, donde se exponen los servicios prestados, la ubicación del hotel, la planeación estratégica abarcando la misión, visión, valores, filosofías y políticas; así como el mercado objetivo del hotel.

En el segundo capítulo: situación actual. En este capítulo se detallan las condiciones turísticas del país y del departamento, así como los lugares turísticos del departamento de Totonicapán, un análisis de la competencia y se enmarcan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de La Calera de Doña Elvira. Además, se realiza un diagnóstico de la calidad del servicio por medio de entrevistas, se describe la situación de la estructura organizacional y se abre paso al análisis y de problemas utilizando los diagramas de Ishikawa con la variante 6M y Pareto que da lugar a la priorización de dichos problemas.

El tercer capítulo: propuesta, donde se plantean opciones para mejorar el servicio estableciendo políticas y lineamientos específicos para asegurar la calidad. Se estandarizan las operaciones, se describen los factores clave para el éxito del hotel, se realizan formatos específicos para la inspección de calidad, se establece la política ambiental que busca mejorar la imagen frente al mercado y se crean nuevas condiciones para brindar el servicio de excelencia como los programas de mantenimiento, página web, manejo de personal y clientes. Por último, se realiza un estudio económico donde se evalúa la implementación de varios dispositivos que beneficiarán a la empresa a largo plazo.

En el cuarto capítulo: la implementación, se realiza un análisis de mercado para crear una ritualización que abarque la mayor cantidad de sentidos para lograr un lazo fuerte entre el cliente y el servicio, se define la mezcla de *marketing*, y se realiza el formato de la evaluación de desempeño de personal junto con los cuestionarios donde se busca mejorar el servicio y la labor de los empleados.

El quinto capítulo: seguimiento, habla de las capacitaciones periódicas y la implantación de la filosofía de mejora continua hacia los empleados, se establece un sistema de reconocimiento y se aplica el Balanced score card, se establece un buzón de quejas y sugerencias, y se hace la gestión para el control de los resultados obtenidos.

El último capítulo: medio ambiente, expone algunas opciones para el cuidado del ambiente, siempre enfocándolo como un servicio de calidad que genere un valor agregado al servicio, sensibilizando al personal e implementando prácticas medioambientales en diferentes ambientes del hotel, para cumplir con las políticas medioambientales anteriormente propuestas.

OBJETIVOS

General

Establecer medidas para asegurar un servicio de calidad, implementando diferentes herramientas de ingeniería con el fin de mejorar el desempeño laboral, comprometiendo el desarrollo de las actividades realizadas en La Calera de Doña Elvira con una filosofía de mejora continua para lograr una ventaja competitiva frente a la competencia.

Específicos

1. Identificar las deficiencias en el actual servicio, compilando la información necesaria de forma ordenada y secuencial, para luego priorizar las acciones pertinentes para la corrección de errores.
2. Elaborar un estudio económico para evaluar la mejora de áreas específicas para el beneficio de la institución y su política medioambiental como carta de presentación.
3. Establecer políticas de calidad y estandarización de las actividades más frecuentes para el mejor desarrollo de las mismas.
4. Realizar un programa de mantenimiento preventivo para cuidar el bienestar de la maquinaria, y asegurar el buen funcionamiento de todos los elementos para evitar inconvenientes e insatisfacciones de los clientes.

5. Desarrollar un análisis de mercado para identificar las oportunidades clave para aumentar la cartera de clientes, ritualizando el servicio y generando una mezcla de mercado óptima.
6. Realizar una gestión del recurso humano, implementando inducciones, capacitaciones, evaluaciones de desempeño y planes de reconocimiento.
7. Implementar las políticas y prácticas medioambientales, y al mismo tiempo sensibilizar al personal para coadyuvar al bienestar medioambiental de la institución y el lugar.

INTRODUCCIÓN

Una actividad que ha ido creciendo de manera exponencial en toda la República de Guatemala es el turismo, siendo este una base económica sólida para una gran diversidad de departamentos y municipios específicos que proveen dichos servicios.

En el altiplano guatemalteco, se encuentra situado el departamento de Totonicapán donde los establecimientos dedicados al turismo son muy escasos y de muy baja competitividad, con respecto a otros departamentos cercanos como Quetzaltenango y Sololá. Es esta una de las razones por las que la baja competitividad puede dar paso a un negocio sumamente rentable y atractivo, para adueñarse del mercado turístico del departamento y empezar a hacer competencia a los demás departamentos, para incluir a Totonicapán en los itinerarios de viaje de los turistas nacionales y extranjeros.

El presente trabajo, pretende abastecer de todas las disposiciones y recomendaciones que se deben tomar en la hotelería para dar un servicio de calidad, que agregue un valor significativo a toda la cartera de clientes de La Calera de Doña Elvira, el cual es un hotel ubicado en la ciudad prócer de Totonicapán.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Definición de empresa hotelera

Se definirá empresa y luego hotel para así llegar a la definición conceptual de empresa hotelera. Se entiende por empresa como una organización de personas que tienen como un mismo objetivo la obtención de beneficios. El Artículo 655 del Código de Comercio, define la empresa mercantil como el “conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”.

Un hotel se puede definir como un establecimiento comercial que ofrece un hospedaje temporal a un viajero, teniendo como beneficio extra la oferta de alimentación y recreación.

Una empresa hotelera, entonces, se puede definir como una organización de personas que ofrecen hospedajes temporales a un viajero de manera sistemática con propósito de lucro.

1.1.1. Requisitos para hoteles en Guatemala según el Inguat

El Instituto Guatemalteco de Turismo (Inguat) es una entidad gubernamental que se dedica a facilitar, promover y fomentar el desarrollo turístico sostenible en toda la República de Guatemala a nivel nacional e internacional, por medio de la gestión entre los sectores público, privado y civil.

En Guatemala, el Inguat está obligado a clasificar las empresas turísticas y a autorizar de acuerdo con tal clasificación por categorías, las tarifas máximas de los establecimientos de hospedaje. La siguiente tabla, en conformidad con el Artículo No. 3 del Acuerdo Gubernativo No. 1144-83 “Reglamento para establecimientos de Hospedaje”, clasifica los establecimientos de hospedaje en los siguientes grupos y categorías.

Tabla I. Clasificación de establecimientos de hospedaje según el Inguat

Grupo		Categoría
1	Hoteles	5, 4, 3, 2, 1 estrellas
2	Moteles	3, 2, 1 estrellas
3	Pensiones	A, B, C
4	Hospedajes	A, B, C

Fuente: *Inguat. Acuerdo Gubernativo No. 1144-83. Reglamento para establecimientos de hospedaje. p. 2.*

A continuación se presenta una tabla con los requisitos que deben cumplir los hoteles para ser clasificados en categorías según el Inguat.

Tabla II. Requisitos que deben cumplir los hoteles para ser clasificados según el Inguat

Requisito	Estrellas				
	Cinco	Cuatro	Tres	Dos	Una
Instalaciones	Edificios de lujo y comodidad.	Edificios construidos con materiales de primera calidad.	Edificios que sin ser suntuosos ofrezcan condiciones confortables.	Edificios que ofrezcan condiciones indispensables de comodidad.	El edificio y mobiliario y equipo ofrece un mínimo de comodidad.
Entradas	Principal dotada de marquesina o su equivalente. Para el personal y servicios.	Principal y otra para personal de servicio.	Principal y otra para personal de servicio.	Para uso múltiple.	Para uso múltiple.
Vestíbulo	Sala de estar (lobby), identificando: Recepción, Caja, Departamento de botones y Servicio telefónico.	Sala de estar (lobby), identificando: Recepción, Caja, Departamento de botones y Servicio telefónico.	Sala de estar (lobby), identificando: Recepción, Caja, Departamento de botones y Servicio telefónico.	Sala de estar (lobby), identificando: Recepción, Caja y Servicio telefónico.	Sala de estar (lobby), identificando: Recepción, Caja y Servicio telefónico.
Escalera principal	Alfombrada en toda su longitud, pudiéndose usar otro material antideslizante.	Alfombrada en toda su longitud, pudiéndose usar otro material antideslizante.	Debe relacionar a todos los niveles del hotel.	Debe relacionar a todos los niveles del hotel.	Debe relacionar a todos los niveles del hotel.
Sala de estética	Para damas y caballeros	No tiene requisito.	No tiene requisito.	No tiene requisito.	No tiene requisito.
Áreas de recreación	Adecuada a su categoría y número de habitaciones.	Adecuada a su categoría y número de habitaciones	No tiene requisito.	No tiene requisito.	No tiene requisito.

Continuación de la tabla II.

Requisito	Estrellas				
	Cinco	Cuatro	Tres	Dos	Una
Elevadores	Para edificios con planta baja y dos o más niveles: uno o más elevadores para huéspedes y otro para servicios.	Para edificios con planta baja y dos o más niveles y siempre que su superficie sea mayor de 300 metros cuadrados, habrá uno o más elevadores para huéspedes y otro para servicios.	Para edificios con planta baja y dos o más niveles, habrá uno o más elevadores, que comunicarán todos los niveles del hotel. Si el área del edificio del hotel es menor de 300 metros cuadrados no se exigirá este requisito.	Para edificios con planta baja y tres o más niveles, habrá uno o más elevadores. Si el área del edificio del hotel es menor de 300 metros cuadrados no se exigirá este requisito.	No tiene requisito.
Pasillos	Anchura mínima de 1,60 metros, alfombrados, decorados y dotados de iluminación apropiada, indicación de salidas de emergencia y numeración de habitaciones.	Anchura mínima de 1,60 metros, alfombrados, decorados y dotados de iluminación apropiada, indicación de salidas de emergencia y numeración de habitaciones.	Anchura mínima de 1,40 metros, alfombrados o recubiertos de otro material adecuado, dotados de iluminación apropiada, indicación de salidas de emergencia y numeración de habitaciones	Anchura mínima de 1,30 metros, dotados de iluminación apropiada, indicación de salidas de emergencia y numeración de habitaciones.	Anchura mínima de 1,20 metros, dotados de iluminación apropiada, indicación de salidas de emergencia y numeración de habitaciones.
Salones	Superficie mínima de 2,00 metros cuadrados por habitación.	Superficie mínima de 1,50 metros cuadrados por habitación.	No tiene requisito.	No tiene requisito.	No tiene requisito.

Continuación de la tabla II.

Requisito	Estrellas				
	Cinco	Cuatro	Tres	Dos	Una
Bar	Instalado en el local adecuado, se puede usar parte del vestíbulo u otros lugares del hotel como bares adicionales.	Instalado en el local adecuado, se puede usar parte del vestíbulo u otros lugares del hotel como bares adicionales.	Instalado en lugar adecuado, pudiendo utilizar parte del vestíbulo.	No tiene requisito.	No tiene requisito.
Comedor	Comunicación directa con la cocina, superficie mínima de 1,50 metros cuadrados por habitación, pudiendo usarse en casos especiales los salones sociales u otras áreas adecuadas para su actividad.	Comunicación directa con la cocina, superficie mínima de 1,50 metros cuadrados por habitación, pudiendo usarse en casos especiales los salones sociales u otras áreas adecuadas para su actividad.	Superficie mínima en relación al número de habitaciones.	Superficie mínima en relación al número de habitaciones.	Superficie mínima en relación al número de habitaciones.
Habitación con terraza	Terraza con anchura mínima de 1,50 metros.	No tiene requisito.	No tiene requisito.	No tiene requisito.	No tiene requisito.
Suite	Con dormitorio y baño de igual categoría y una sala adicional de uso múltiple.	Con dormitorio y baño de igual categoría y una sala adicional de uso múltiple.	Si tuviere constará de dormitorio y baño de igual categoría y una sala adicional de uso múltiple.	No tiene requisito.	No tiene requisito.

Continuación de tabla II.

Requisito	Estrellas				
	Cinco	Cuatro	Tres	Dos	Una
Sanitarios	Independientes para damas y caballeros, con más de un lavamanos e inodoro y los de caballeros con mingitorios en apartados individuales. Dotados de jabón y toallas desechables o de secadores, paredes de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.	Independientes para damas y caballeros, con más de un lavamanos e inodoro y los de caballeros con mingitorios en apartados individuales. Dotados de jabón y toallas desechables o de secadores, paredes revestidas en un porcentaje de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.	Independientes para damas y caballeros, ambos con un lavamanos e inodoro y los de caballeros con mingitorio en apartados individuales. Dotados de jabón y toallas desechables o de secadores, paredes revestidas en una superficie adecuada de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.	Independientes para damas y caballeros, ambos con un lavamanos e inodoro y los de caballeros con mingitorios en apartados individuales. Dotados de jabón y toallas desechables o de secadores, paredes revestidas en una superficie adecuada de azulejo, mosaico o su equivalente en calidad. Por cada cuatro habitaciones sin baño privado, se debe tener un baño independiente para damas y otro para caballeros.	Independientes para damas y caballeros, ambos con un lavamanos e inodoro y los de caballeros con mingitorios en apartados individuales. Dotados de jabón y toallas desechables o de secadores, paredes revestidas en una superficie adecuada de azulejo, mosaico o su equivalente en calidad. Por cada cinco habitaciones sin baño privado, se debe tener un baño independiente para damas y otro para caballeros.
Piscina	Servicio de óptima calidad, se adaptará según el clima.	No tiene requisito.	No tiene requisito.	No tiene requisito.	No tiene requisito.

Continuación de la tabla II.

Requisito	Estrellas				
	Cinco	Cuatro	Tres	Dos	Una
Parqueo	De acuerdo a las disposiciones municipales vigentes en la localidad.	De acuerdo a las disposiciones municipales vigentes en la localidad.	No tiene requisito.	No tiene requisito.	No tiene requisito.
Dormitorio	Altura de 2,50 metros y superficie de 15,00 metros cuadrados si es sencillo y 18,00 metros cuadrados si es doble, piso cubierto de alfombra, de closet empotrado, música, receptor de televisión a color, teléfono interno y externo.	Altura de 2,50 metros y superficie de 9,00 metros cuadrados si es sencillo y 14,00 metros cuadrados si es doble, la mayor parte del suelo cubierto de alfombra, de closet empotrado, música, receptor de televisión a color, teléfono interno y externo.	Altura de 2,40 metros y superficie de 9,00 metros cuadrados si es sencillo y 13,00 metros cuadrados si es doble, teléfono interno y externo, si las condiciones lo permiten, de closet empotrado.	Altura de 2,40 metros y superficie de 9,00 metros cuadrados si es sencillo y 12,00 metros cuadrados si es doble, dispondrá de closets empotrados o no.	Altura de 2,40 metros y superficie de 9,00 metros cuadrados si es sencillo y 12,00 metros cuadrados si es doble, dispondrá de closets empotrados o no.
Bodega de Alimento	Área mínima a la tercera parte de la cocina, con áreas de refrigeración y congelamiento.	Área mínima a la tercera parte de la cocina, con áreas de refrigeración y congelamiento.	Área mínima a la cuarta parte del área de cocina y con área de refrigeración y congelamiento.	No tiene requisito.	No tiene requisito.
Bodega de ropa blanca	Requisito	Requisito	No tiene requisito.	No tiene requisito.	No tiene requisito.
Local para equipaje	Requisito	Requisito	No tiene requisito.	No tiene requisito.	No tiene requisito.

Continuación de la tabla II.

Requisito	Estrellas				
	Cinco	Cuatro	Tres	Dos	Una
Cuarto de baño	Superficie mínima de 4,00 metros cuadrados por habitación, dotado de lavamanos, regadera, artesa, inodoro, agua caliente y fría, paredes de mármol, azulejo, mosaico.	Superficie mínima de 4,00 metros cuadrados, paredes cubiertas en una superficie adecuada de mármol, mosaico, azulejos. Los elementos sanitarios como la grifería y demás accesorios de buena calidad, con agua caliente y fría.	Superficie mínima de 3,50 metros cuadrados, paredes cubiertas con mosaicos o azulejos en una superficie adecuada. Los elementos sanitarios como la grifería y demás accesorios de buena calidad, con agua caliente y fría.	Superficie de 3,50 metros cuadrados y debe contar con regadera y lavamanos con agua fría y caliente e inodoro. Las paredes estarán cubiertas de mosaicos o azulejos en una superficie adecuada.	Superficie de 3,50 metros cuadrados y debe contar con regadera y lavamanos e inodoro. Las paredes estarán cubiertas de mosaicos o azulejos en una superficie adecuada.
Escalera de emergencia y de servicio	Relacionará todos los niveles del hotel.	Relacionará todos los niveles del hotel.	No tiene requisito.	No tiene requisito.	No tiene requisito.
Cocina principal	Con área mínima equivalente a la tercera parte del área del comedor principal.	Con área mínima equivalente a la cuarta parte del área del comedor principal.	Con área mínima equivalente a la cuarta parte del área del comedor principal.	Área mínima equivalente a la cuarta parte del área del comedor y debe contar con una pequeña bodega y equipo de refrigeración y congelamiento.	Área mínima equivalente a la cuarta parte del área del comedor y debe contar con una pequeña despensa y equipo de refrigeración y congelamiento.

Fuente: *Inguat. Acuerdo Gubernativo No. 114-83. Reglamento para establecimiento de hospedaje. p. 7-15.*

El Inguat toma en cuenta lo siguiente para la asignación de categoría a los establecimientos de hospedaje:

- Ubicación en región o centro de interés turístico.
- Condiciones socioeconómicas del lugar en que se encuentra el establecimiento.
- Localidad urbanística de los núcleos circunvecinos.
- La calidad y estado de la construcción, de su implementación y su aspecto funcional.
- La calidad de sus servicios esenciales y complementarios.
- La atención que se preste al huésped o usuarios.
- La amplitud, comodidad, dotación y servicios de las habitaciones.
- La idoneidad de la actividad hotelera así como la integridad y la buena presentación del personal.

Para que el establecimiento sea clasificado dentro del grupo de “hoteles, debe ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente, haciendo de sus instalaciones un todo homogéneo, con entradas, pasillos y escaleras de uso exclusivo, debiendo prestar los servicios de hospedaje, alimentación y otros de acuerdo a su categoría.

Además, el propietario del establecimiento debe solicitar el registro y su respectiva clasificación al Departamento de Fomento del Instituto Guatemalteco de Turismo, cumpliendo con los requisitos anteriormente descritos. Todo establecimiento de hospedaje está obligado a indicar en el exterior del mismo, el grupo y categoría que el Inguat le asigne, y en el lugar que esté destinado el registro de los huéspedes debe exhibir lo antes mencionado en una placa respectiva.

1.2. Estructura general de La Calera de Doña Elvira

Una estructura organizacional es, la división de todas las actividades de la empresa, formando departamentos y estableciendo autoridades para que todos vayan en busca del mismo objetivo, a través de la organización y coordinación entre las áreas.

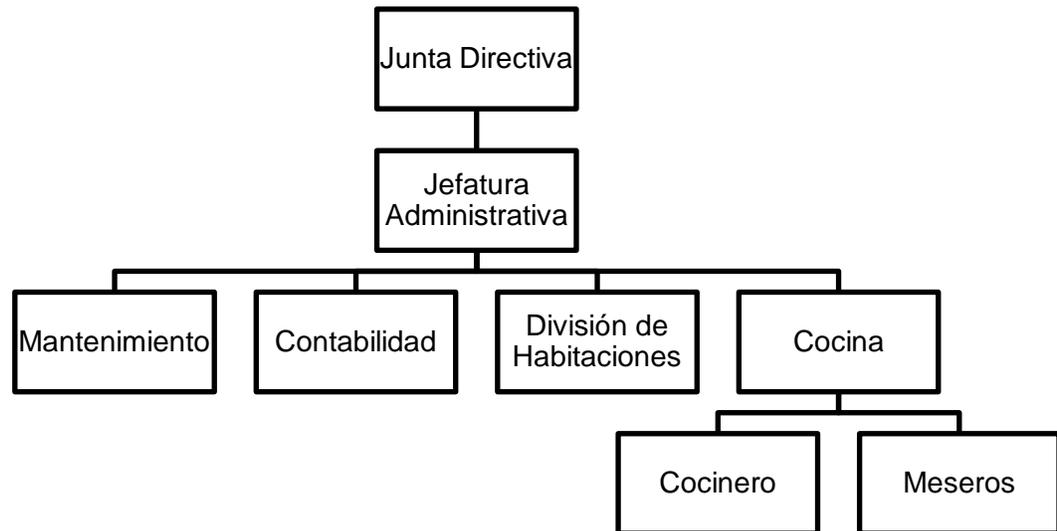
La finalidad de la estructura organizacional, es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño del recurso humano. Es una herramienta administrativa que permite la gestión de todos los elementos que conforman una organización para optimizar los resultados.

La estructura organizacional, que se maneja en La Calera de Doña Elvira, es por departamentalización funcional, la cual consiste en agrupar las actividades que sean similares o con relación a las funciones de la empresa. Así se crea una especialización en las actividades, permitiéndoles a los trabajadores ser más eficientes en su trabajo diario.

Dicha estructura se encuentra conformada por: la Junta Directiva, Gerencia General, Contabilidad, Mantenimiento, División de Habitaciones y Cocina. El organigrama se presenta en la figura 1.

Es un organigrama informático vertical, donde cada unidad se despliega hacia abajo, ubicando en el extremo superior al titular y las jerarquías se muestran de manera escalonada.

Figura 1. **Organigrama de La Calera de Doña Elvira**



Fuente: elaboración propia.

1.3. Historia

La Calera de Doña Elvira, está situada en el departamento de Totonicapán, municipio de Totonicapán, cuyo nombre antes de la conquista española cambió dos veces. El primero fue Otzoyá, cuyo significado es “lugar de pescaditos”, esto según el Popol Vuh (libro religioso de mayor relevancia maya) y en el Título de los Señores de Totonicapán. Luego, fue conocida como Chuimekená, que en idioma K’iché significa “arriba del agua caliente”, esto aún en Época Precolombina.

Fue hasta la llegada de los españoles que Chuimekená pasó a ser denominada Totonicapán gracias a los mexicas (nativos de México), que fueron

traídos a este territorio por los conquistadores. El nombre en esta lengua posee el mismo significado que el nombre anterior.

La historia de Totonicapán está ligada estrechamente al reino K'iché, el más poderoso Señorío Maya de la Época Precolombina y es relevante mencionar que Totonicapán ocupaba el segundo lugar en importancia militar y política de este Señorío; además de formar parte importante de la historia del país con su figura independentista, Atanasio Tzul.

Figura 2. **Vista aérea de La Calera de Doña Elvira**



Fuente: Totonicapán, Totonicapán.

En esta tierra de historia y paisajes nace La Calera, que debe su nombre a una estructura construida en el terreno con el fin de elaborar cal en 1913, cuando aún no pertenecía a la familia Amézquita - Velásquez. Fue alrededor de 1924, en que la propiedad pasa a sus actuales propietarios y es hasta años más tarde 1980, que La Calera cambia su nombre a: La Calera de Doña Elvira.

Figura 3. **Doña Elvira y familia**



Fuente: La Calera de Doña Elvira.

Además, de la explotación de cal y la industria artesanal de licores, en La Calera de Doña Elvira se explotó la floricultura para la elaboración de arreglos florales y manzanas para el consumo local. En la actualidad, La Calera de Doña Elvira está orientada al turismo y tienen como objetivo dar a sus visitantes un espacio para disfrutar la naturaleza, clima, colores y paisajes que la ciudad tiene para ofrecer, apoyando a la industria local.

1.4. Servicios prestados

El hotel La Calera de Doña Elvira, ofrece todos los servicios para disfrutar de la mejor manera la estadía en Totonicapán.

Figura 4. **Portón de La Calera de Doña Elvira**



Fuente: Tonicapán, Tonicapán.

1.4.1. Habitaciones

El hotel cuenta con un bungalow que tiene dos habitaciones dobles con camas tamaño matrimonial, aproximadamente de 15 m² con baño compartido.

Posee tres habitaciones más, de aproximadamente 16 m² con baño privado; todas las habitaciones del hotel incluyen la ropa de cama, toallas, servicio de internet inalámbrico, escritorio con su respectiva silla y su paquete de baño que incluye champú y jabón.

Figura 5. **Fotografía de habitación doble**



Fuente: La Calera de Doña Elvira.

1.4.2. Restaurante

El restaurante ofrece platos tradicionales de Totonicapán, así como una amplia selección de gastronomía nacional e internacional para los huéspedes. Con un ambiente familiar y acogedor, se tiene un horario de atención de 6:00 a 21:00 horas. De acuerdo a las programaciones mensuales, se puede disfrutar de conciertos de marimba en vivo y bailes folklóricos mientras se disfruta de una deliciosa comida. El comedor tiene capacidad para 24 personas, equipado con mesas y sillas de madera.

Las buenas prácticas de manufactura están conceptualizadas y aplicadas en la manipulación, elaboración y almacenamiento de la comida, para garantizar la inocuidad de los alimentos y evitar malas experiencias a los usuarios.

Figura 6. **Baño del bungalow**



Fuente: La Calera de Doña Elvira.

1.4.3. Eventos

Posee una pérgola destinada para eventos con capacidad para cien personas. Esta está equipada con proyector, equipo de sonido, así como sillas y mesas para el acomodamiento de los asistentes de las conferencias o exposiciones. También se atienden bodas, aniversarios, reuniones u otro tipo de eventos de acuerdo a la capacidad del lugar, contando con la pintoresca vista y el acogedor ambiente que ofrece La Calera de Doña Elvira.

1.5. Ubicación del hotel

El hotel La Calera de Doña Elvira se encuentra situado en el municipio de Totonicapán, ubicado en el departamento de Totonicapán.

Figura 7. **Pórtico de La Calera de Doña Elvira**



Fuente: Totoncapán, Totoncapán.

1.5.1. Departamento de Totoncapán

Totoncapán, es un departamento de la República de Guatemala, situado en la región suroccidental del país. Tiene una extensión territorial de 1 060 kilómetros cuadrados. Cuenta con 8 municipios y su cabecera departamental es Totoncapán.

Totoncapán, limita al norte con el departamento de Huehuetenango, al este con el departamento de Quiché, al sur con el departamento de Sololá y al oeste con el departamento de Quetzaltenango.

1.5.2. Municipio de Totoncapán

La Calera de Doña Elvira, se sitúa en la cabecera departamental de Totoncapán. Dicho municipio limita al norte con Santa María Chiquimula y al oeste con San Francisco el Alto y San Cristóbal Totoncapán.

Figura 8. **Ubicación geográfica del departamento de Totonicapán en Guatemala**



Fuente: *Info Hoteles*. http://www.info-hoteles.com/gt/21/hoteles_san_cristobal_totonicapan.asp.

Consulta: 12 de mayo de 2015.

1.5.3. Dirección del hotel

La dirección del hotel La Calera de Doña Elvira es en el paraje La Calera C-225 final zona 4 Totonicapán, Guatemala. Se sitúa a 1 km del centro del municipio en la carretera hacia Quiché.

1.6. Planeación estratégica

Toda empresa u organización, para poder llegar a sus objetivos y metas planteadas, necesita planes estratégicos y operativos para realizarlo con mayor facilidad, de tal manera que no se pierdan las funciones primordiales que se necesitan para poder alcanzar lo propuesto.

La planeación estratégica es parte de la misión, que es la razón de ser de la empresa, para llegar a la visión que es a dónde quiere llegar la empresa. Para que esto suceda se deben fijar políticas, objetivos y estrategias en planes de gran detalle para establecer una estructura organizacional competente, que permita el logro de una continuidad al momento de tomar decisiones. Se deben seleccionar las metas de la organización para establecer políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos planteados, estableciendo los métodos necesarios para que sea ejecutado correctamente.

Figura 9. **Mapa de localización La Calera de Doña Elvira**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Earth.

1.6.1. Misión

“Ser una empresa sólida, capaz de solucionar necesidades de atención en hospedaje y alimentación, buscando la satisfacción de cada uno de nuestros clientes, superando expectativas.”¹

¹ La Calera de Doña Elvira.

1.6.2. Visión

“Ser el hotel más exitoso de Guatemala con una auténtica representación de la cultura local logrando reconocimientos internacionales.”²

1.6.3. Valores

La empresa se compromete a llenar todas las expectativas de los clientes que nos visitan. Para ello se toman como base, los siguientes principios y valores:

- Cultura de servicio: todo colaborador deberá reflejar disposición de servicio e información correcta a todo aquel que lo necesite.
- Honradez: se aprecia dentro de la empresa a los colaboradores íntegros, que realicen sus labores con honestidad y manejen los bienes de la empresa con decoro y seriedad.
- Actitud positiva: tener siempre un pensamiento y solución optimistas para participar con entusiasmo y alegría dentro de la empresa.
- Discreción y ética profesional: en nuestro negocio es imprescindible mantener en confidencialidad y discreción todas las actitudes, actividades y comportamientos de nuestros clientes.
- Flexibilidad y relaciones humanas: nuestros colaboradores deben mantener la disposición de asumir cualquier rol que la empresa demande para cumplir con el logro de los objetivos. Las buenas relaciones

² La Calera de Doña Elvira.

personales son claves para la integración, armonía y comunidad dentro de la empresa.

- Trabajo en equipo: trabajar en conjunto, persiguiendo un objetivo común con tolerancia, comprensión, apoyo mutuo, valoración de los demás y cooperación.

1.6.4. Filosofía

“La filosofía de la empresa gira en torno a la generación de un buen servicio cuidando el patrimonio cultural que alberga La Calera de Doña Elvira así como satisfaciendo las necesidades de los clientes.”³

1.6.5. Políticas

Las políticas son actividades orientadas en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar las metas u objetivos. La Calera de Doña Elvira regula las siguientes políticas que ayudan para el desarrollo sostenible y generar un ambiente sano dentro de las instalaciones.

1.6.5.1. Registro de entrada (*check in*)

Este, es utilizado para determinar la hora a la que el huésped puede entrar a su habitación, entregando las llaves y obligado a cuidar de las mismas. Al mismo tiempo se registra en la base de datos toda la información pertinente al cliente. La hora del *check-in*, en La Calera de Doña Elvira, es a las 14:00 horas.

³ La Calera de Doña Elvira.

El registro de entrada está regido por el procedimiento estándar de operación PEO-DH-005.

Tabla III. **PEO para el *check in***

Procedimiento estándar de operación Registro de entrada <i>check in</i> PEO-DH-005		
Área	Edición	Fecha
División de Habitaciones	01	25 de mayo de 2016
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer un procedimiento estándar escrito que enumere paso a paso las actividades que se deben realizar al momento de recibir a cualquier huésped.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Todos los clientes que ingresen a las instalaciones con la intención de hospedarse en el hotel.</p> <p>3. Responsabilidad</p> <p>Todas estas actividades están a cargo de la recepción.</p> <p>4. Frecuencia</p> <p>Este procedimiento se realizará siempre que ingrese un cliente con intención de hospedarse en el hotel.</p> <p>5. Desarrollo</p> <p>Al momento de la entrada de un cliente a las instalaciones se iniciarán las siguientes actividades.</p>		

Continuación de la tabla III.

- Saludar y darle la bienvenida.
 - Presentarse con una sonrisa y de manera muy agradable.
 - Ayudar en lo posible con el equipaje.
 - Dirigirlos a la recepción.
 - Preguntar si tiene reserva.
 - Si la respuesta es positiva:
 - Revisar el número y características de la reserva.
 - Solicitar identificación del cliente, si es nacional DPI, si es extranjero pasaporte.
 - Registrar todos los datos del huésped.
 - Verificar tarifas y disponibilidad de habitaciones.
 - Si la respuesta es negativa
 - Solicitar información de tiempos de estadía y número de personas.
 - Verificar disponibilidad de habitaciones.
 - Indicar tarifas por noche.
 - Solicitar identificación del cliente. Si es nacional DPI, si es extranjero pasaporte.
 - Registrar todos los datos del huésped.
 - Proceder al cobro de la habitación
 - Entregar llaves y dirigirlos a su habitación
6. Toma de decisiones
- Toda toma de decisión queda a cargo del jefe inmediato de la persona que esté atendiendo al cliente.

Fuente: elaboración propia.

1.6.5.2. Fumadores

El 25 de noviembre de 2008, el Congreso de la República de Guatemala aprobó el Decreto 74-2008 sobre la Creación de Ambientes Libres de Humo de Tabaco. Este tiene como objetivo principal preservar la salud de los no fumadores y no consumidores de tabaco. Dicha ley establece que por incumplir con la misma se establecerán sanciones como multas de hasta 200 salarios mínimos diarios para actividades agrícolas y suspensiones de 3 días al establecimiento. La reincidencia será penada con el doble de ese monto y período.

El Artículo 3 del Decreto 74-2008, establece claramente que se prohíbe fumar o mantener encendidos cualquier tipo de productos de tabaco en lugares públicos cerrados, en lugares de trabajo, en cualquier medio de transporte de uso público, colectivo o comunitario. La Calera de Doña Elvira, cumple con la ley prohibiendo el tabaco dentro de las habitaciones.

Sin embargo, las instalaciones poseen muchas áreas al aire libre por lo que los huéspedes pueden fumar durante su estadía en estos lugares.

1.6.5.3. Registro de salida (*check out*)

Este, es utilizado para determinar la hora a la que el huésped debe hacer entrega de las llaves de su habitación, quedando así liberado de la responsabilidad de la misma. Este, se realiza una hora antes del registro de entrada ya que es necesario hacer limpieza y dejar la habitación lista en caso que haya otro huésped en espera. La hora del *check-out* es a las 13:00 horas. El registro de salida está regido por el PEO-DH-006.

Tabla IV. **PEO para el *check out***

Procedimiento estándar de operación		
Registro de salida <i>check out</i>		
PEO-DH-006		
Área	Edición	Fecha
División de Habitaciones	01	25 de mayo de 2016
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer un procedimiento estándar escrito que enumere paso a paso las actividades que se deben realizar al momento de proceder al registro de salida.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Todos los clientes que vayan a registrar el fin de su estadía en el hotel.</p> <p>3. Responsabilidad</p> <p>Todas estas actividades están a cargo de la recepción.</p> <p>4. Frecuencia</p> <p>Este procedimiento se realizará siempre que un cliente vaya a terminar su estadía en el hotel.</p> <p>5. Desarrollo</p> <p>Al momento que el cliente solicite su egreso se procederá a realizar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saludo y conversación acerca de la estadía. • Pedir la llave. • Con el número de llave, se procede a verificar toda la información del cliente. 		

Continuación de la tabla IV.

- Verificar saldos pendientes por restaurante, lavandería u otros cargos hechos a la persona.
- Si existen cargos pendientes, cobrarlos.
- Si no existen cargos pendientes proseguir con el registro de salida.
- Entregar factura junto a la evaluación de servicio F.FE.01.
- Recibir la evaluación de servicio.
- Preguntar si necesitan algo más por parte de la empresa.
- Despedirlos con sonrisa.

Durante el tiempo que se está realizando el registro de salida, es función de las mucamas revisar que toda la habitación esté completa y sin daños. De haberlos se debe avisar a recepción para cobrar los daños.

6. Toma de decisiones

Toda toma de decisión, queda a cargo del jefe inmediato de la persona que esté atendiendo al cliente.

Fuente: elaboración propia.

1.6.5.4. Mascotas

La Calera de Doña Elvira, cuenta con una política de derecho de admisión de mascotas. El único animal que puede estar dentro de las instalaciones del hotel es el perro, siempre y cuando esté entrenado y el propietario del mismo se haga responsable de cubrir los gastos por cualquier destrozo que pueda causar el animal dentro del hotel. Deberá llenar el formulario F.MA.01 para poder darle admisión al perro.

En caso que haya alguna mascota a ser ingresada, se deberá seguir el siguiente procedimiento estándar de operación.

Tabla V. **PEO para el registro de mascotas**

Procedimiento estándar de operación		
Registro de Mascotas		
PEO-DH-007		
Área	Edición	Fecha
División de Habitaciones	01	25 de mayo de 2016
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer un procedimiento estándar escrito que enumere paso a paso las actividades que se deben realizar al momento de proceder al registro de mascotas.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Todos los clientes que vayan acompañados de uno o varios perros.</p> <p>3. Responsabilidad</p> <p>Todas estas actividades están a cargo de la recepción.</p> <p>4. Frecuencia</p> <p>Este procedimiento se realizará siempre que un cliente con mascotas solicite su registro en el hotel.</p> <p>5. Desarrollo</p> <p>Al momento que el cliente solicite el registro de entrada y tenga con él uno o varios perros para hospedarse, se procederá a realizar lo siguiente:</p>		

Continuación de la tabla V.

- Saludo al propietario.
 - Se procederá la entrega del formulario F.MA.01, el cual el cliente deberá llenar y firmar para poder proceder al registro de entrada y brindar las llaves.
 - Si el cliente firma de acuerdo, se procederá al registro de entrada.
 - Si el cliente no está de acuerdo y no quiere firmar el formulario, se le indicará de manera respetuosa que no puede hospedarse en el hotel.
6. Toma de decisiones
- Toda toma de decisión queda a cargo del jefe inmediato de la persona que esté atendiendo al cliente.

Fuente: elaboración propia.

1.7. Mercado objetivo

Hombres y mujeres en edades de 20 a 50 años, con o sin familia, comerciantes, empresarios y turistas que ya sea viajen a Totonicapán por negocios o por placer.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Turismo en Guatemala

La industria del turismo en Guatemala crece día a día, la razón es debido a que el país es un destino ideal para disfrutar de inolvidables experiencias.

El país cuenta con una amplia gama de posibilidades turísticas con servicios de nivel mundial y personas que se caracterizan por su amabilidad.

Para Guatemala, el turismo representa una de las mayores contribuciones para el desarrollo del país ya que el ingreso genera actividades económicas propias como el alojamiento, abastecimiento, entretenimiento, entre otras. Además, se difunde a un conglomerado más amplio de actividades que están involucradas en la industria del turismo.

2.1.1. Turismo en Totonicapán

Totonicapán, es un departamento situado en el altiplano guatemalteco que no es precisamente una prioridad en los itinerarios de viaje en Guatemala, este lugar se sitúa por debajo de los 10 destinos turísticos más visitados poseyendo menos del 0,9 % del total de turistas a nivel nacional según el Inguat. Por tal razón, los establecimientos dedicados a dicha actividad son muy escasos y de muy baja competitividad con otros departamentos cercanos (Quetzaltenango, Sololá, entre otros). De tal manera que esta baja competencia puede abrir las puertas a un negocio verdaderamente rentable en Totonicapán y adueñarse del mercado turístico de dicho departamento.

Tabla VII. **Ingreso de divisas por diversas actividades (millones de dólares)**

Meses/Actividades	Turismo	Café	Azúcar	Banano	Frutas	Cardamomo
Total	1 384	619	824	571	238	198
Enero	162	44	92	47	19	24
Febrero	123	56	93	42	31	23
Marzo	136	78	111	56	32	27
Abril	136	85	78	51	24	17
Mayo	98	80	84	45	25	22
Junio	90	74	72	43	19	17
Julio	136	70	44	49	22	11
Agosto	154	55	69	58	21	6
Septiembre	98	39	55	72	20	4
Octubre	109	21	80	73	15	28
Noviembre	141	17	45	38	9	29

Fuente: boletín estadístico 2014, Inguat.

2.1.1.1. Lugares turísticos en Totonicapán

Totonicapán: en la plaza Guzmán de la cabecera departamental se aprecia un conjunto arquitectónico conformado por el Teatro Municipal y la Catedral de San Miguel Arcángel. El salón de usos múltiples atrae por su fachada rústica. Este conjunto de edificios se encuentra a 1 km del hotel.

En San Cristóbal Totonicapán, se encuentran talleres de cerámica vidriada y morería, donde se fabrican máscaras y trajes para las danzas tradicionales. Ubicado a 14 km de La Calera de Doña Elvira.

Termas de Momostenango, o innumerables fuentes termales que existen en Totonicapán, y entre las más populares están: Palá, Palá Chiquito, Palá Grande, El Barranco, Salitre y Paxeyú. Momostenango se encuentra a 33 km de La Calera de Doña Elvira.

Figura 10. **Teatro Municipal en Totonicapán, Totonicapán**



Fuente: *De Guate*. http://www.deguate.com/artman/publish/Totonicapan_225/lugares-turisticos-y-atractivos-naturales-de-totonicapan.shtml#.VV6PtPI_Oko. Consulta: 24 de mayo de 2015.

Figura 11. **Máscaras de moros en San Cristóbal**



Fuente: *Viaje a Guatemala*. <http://www.viajeaguatemala.com/totonicap%C3%A1n-0#.V0WzXJhDIU>. Consulta: 24 de mayo de 2016.

San Andrés Xecul, teniendo como uno de sus atractivos al templo parroquial que posee una fachada única, con color amarillo, que es representativo del colorido diseño del huipil local. Ubicado a tan solo 18 km del hotel La Calera de Doña Elvira.

Momostenango siendo un lugar famoso por los ponchos y cobijas momostecas, que son fabricados por muchos de sus habitantes.

Figura 12. **Famosa iglesia de San Andrés Xecul**



Fuente: *Viaje a Guatemala*. <http://www.viajeaguatemala.com/totonicap%C3%A1n-0#.V0WzXJHhDIU>. Consulta: 24 de mayo de 2016.

Cuevas de San Miguel, es de origen volcánico y se encuentra en jurisdicción de la cabecera departamental. Está ubicada en medio de un paraje lleno de espesa vegetación, ideal para recorrer las diferentes veredas.

Figura 13. **Ponchos de Momostenango**



Fuente: *Del Campe*. <http://www.delcampe.net/page/item/id,164656985,var,GUATEMALA-Artesano-de-Momostenango-Totonicapan-mostrando-los-famosos-ponchos-en-su-tienda-tipica,language,S.html>. Consulta: 24 de mayo de 2016.

San Francisco El Alto, lugar localizado en un monte a 2 610 metros sobre el nivel del mar, es el municipio más alto de Totonicapán. El mercado es conocido como el más grande en el altiplano y además posee un templo que fue dañado por el terremoto de 1876, pero a pesar de todo se restauró y se declaró Monumento y Patrimonio Nacional. Este lugar se encuentra a tan solo 18 km del hotel La Calera de Doña Elvira.

Los Riscos de Momostenango, que son formaciones de terreno que se pueden apreciar a la orilla del pueblo, fueron declarados Parque Nacional en 1955. Quedan a 33 km de La Calera de Doña Elvira.

Figura 14. **Cascada en las Cuevas de San Miguel**



Fuente: *Viaje a Guatemala*. <http://www.viajeaguatemala.com/totonicap%C3%A1n0#.V0WzXJ>
HhDIU . Consulta: 24 de mayo de 2016.

2.1.1.2. Hoteles existentes

A continuación, se presenta una tabla con los hoteles existentes en Totonicapán.

Tabla VIII. **Hoteles existentes en Totonicapán, Totonicapán**

Ubicación	Servicios prestados
Hotel a la entrada del pueblo, enfrente de la Escuela Nacional Rural de Occidente (ENRO).	Hotel caracterizado por estar a la orilla de la carretera, tiene restaurante, parqueo y salón de eventos. Además posee 11 habitaciones dobles y triples.
Hotel en el centro del pueblo, ubicado a dos cuadras del parque central.	Hotel posee habitaciones simples y dobles, restaurante y salón de eventos.

Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que en internet es muy difícil encontrar información de hospedaje en todo el departamento, y las páginas de viajeros más populares solo muestran resultados de departamentos vecinos con alto tráfico de turistas, como Quetzaltenango o Sololá.

Los hoteles mencionados en la tabla anterior, fueron investigados personalmente, ya que no cuentan con información de contacto en internet.

2.1.1.3. Aplicación de FODA

El FODA es una herramienta utilizada para elaborar análisis internos de la empresa y su posición frente a la competencia.

Tonicapán es un lugar turístico de cultura viva, atractivo que se está desarrollando para la visita turística, es por ello que es un punto estratégico para una empresa de servicios. Por ser un destino en desarrollo, se tiene la ventaja de contar con poca competencia.

El contar con la infraestructura idónea para un hotel con amplias instalaciones, parqueo y una decoración que pueda brindar el *confort* y deleite a cada uno de los clientes es una ventaja que obligadamente se debe explotar.

A continuación un análisis de las diferentes partes que conlleva la utilización de esta herramienta.

2.1.1.3.1. Fortalezas

Se puede generar un servicio innovador y a la misma vez, rentable. Se poseen instalaciones amplias, vistas agradables y un ambiente tranquilo.

En la gastronomía se utilizan productos de calidad. La limpieza es notable en la elaboración de los platos. Se tiene disponibilidad de parqueo, siendo esta una de las más grandes fortalezas debido a la gran dificultad de conseguir uno en el pueblo. Servicio de internet de alta velocidad sin cobro extra.

2.1.1.3.2. Oportunidades

La Calera de Doña Elvira, posee una ubicación muy cómoda ya que se encuentra en la entrada/salida al pueblo hacia/desde Quiché, haciéndose muy vistoso los días de mercado. Existe muy poca competencia. Hay espacio para crecer en infraestructura y personal. Se puede trabajar con cualquier tipo de turista debido al conocimiento de varios idiomas por parte de los colaboradores. Se pueden realizar alianzas estratégicas con otros sitios destinados al turismo para poder generar negocio con ellos.

2.1.1.3.3. Debilidades

Se han detectado problemas con el reclutamiento del personal calificado siendo difícil encontrar recurso humano capaz. Falta de experiencia comercial al ser una empresa relativamente nueva. Los proveedores son escasos y muchos productos deben ser comprados en la capital.

2.1.1.3.4. Amenazas

El frío siempre es una amenaza ya que en tiempos de invierno es muy común que se congelen las tuberías. Puede haber una crisis económica en el pueblo por algún motivo. Otras personas pueden ver la misma oportunidad que La Calera de Doña Elvira e iniciar una empresa que sea competencia.

Tabla IX. **Matriz FODA**

<p>Matriz FODA</p>	<p>Fortalezas F1 Instalaciones amplias F2 Vistas agradables F3 Ambiente tranquilo F4 Productos de calidad en cocina F5 Parqueo F6 Internet sin cobro extra</p>	<p>Debilidades D1 Problema con reclutamiento personal calificado. D2 Falta de experiencia comercial. D3 Proveedores escasos D4 Mucho producto de la capital.</p>
<p>Oportunidades O1 Ubicación cómoda O2 Poca competencia O3 Espacio para crecer en infraestructura y personal. O4 Personal políglota O5 Alianzas estratégicas con otros sitios turísticos del área.</p>	<p>Estrategias FO F1 O1 Se promocionará para eventos grandes por sus instalaciones amplias y ubicación cómoda. F2O5O4 Se aprovechará al personal políglota para promocionar en otros idiomas en los otros sitios turísticos del área.</p>	<p>Estrategias DO D1 D3 D4 O5 Se podrá hacer un <i>benchmarking</i> del reclutamiento de personal y proveedores de productos para minimizar viajes a capital. D1 O1 Se podrá utilizar la ubicación en días de mercado para anunciar plazas vacantes.</p>
<p>Amenazas A1 Clima muy frío A2 Crisis económica en el pueblo A3 Creación de nuevas empresas que sean competencia A4 Política del pueblo en contra.</p>	<p>Estrategias FA F2 A1 Aprovechar los días de escarcha como atractivo turístico. F4F5F6A3 Promocionar el parqueo, internet y comida como ventaja competitiva frente a la futura competencia.</p>	<p>Estrategias DA A2 A4 D2 Cerrar áreas poco productivas del hotel. A3 D2 Invertir en seminarios, conferencias sobre hotelería para los socios.</p>

Fuente: elaboración propia.

- **Estrategias**

A fin de que se aprovechen todas las fortalezas y oportunidades para atacar a las amenazas y debilidades, se deberán implementar las siguientes estrategias:

- Promocionar eventos grandes como bodas, graduaciones y primeras comuniones, donde se tenga un potencial alto de afluencia. De tal manera para aprovechar las instalaciones grandes y ubicación cómoda.
- Personas en la Junta Directiva pueden hablar francés, inglés, italiano y alemán. Se pueden utilizar sus conocimientos para lanzar promociones a un segmento de mercado específico.
- Al realizar una alianza estratégica con otros sitios turísticos del lugar, se podrá investigar de sus fuentes de reclutamiento y proveedores de materias primas para evaluar alternativas viables y disminución de costos y gastos fijos.
- En días de mercado se puede aprovechar a poner vallas publicitarias o algún otro tipo de promoción debido a la afluencia vehicular desde/hacia Quiché que pasa por la entrada del hotel.
- Al momento que haya una helada y pronósticos de escarcha, utilizar esos eventos como atractivo turístico ayudándose de fotos.
- Utilizar el parqueo, el wifi, y la comida como ventaja competitiva. Se deberá promocionar el hotel haciendo énfasis en estas situaciones ya que son muy cotizadas en Totonicapán por su escasez.
- En dado caso, el hotel no esté teniendo la afluencia de turistas deseadas, se deberán cerrar áreas poco productivas del hotel,

como la lavandería, abrir el restaurante a solo horas específicas y reducir el menú.

- En visión del mejoramiento del servicio y del hotel, invertir en capacitaciones, seminarios, charlas o cualquier tipo de acto que ayude al mejoramiento de la calidad en el hotel.

2.2. Diagnóstico de la calidad del servicio

A continuación, se muestra el método que fue realizado el análisis situacional de la problemática que enfrenta el hotel. Así como sus resultados obtenidos.

2.2.1. Metodología utilizada

Para recabar la información elemental del hotel, organización, estructura física y organizacional, recabar de forma metódica y secuencial las actividades que realizan los trabajadores, protocolos de servicio, así como los problemas que se tienen se basó en dos ejes de acción:

Entrevistas: como instrumento de medición, la cual se le realizó a la tesorera del hotel así como a dos vocales de la misma Junta Directiva, utilizando una base para tocar temas como:

- Inicios, historia, trayectoria del hotel
- Mercado objetivo, actual, potencial y los servicios que ofrece
- Problemas a los que se enfrentan diariamente
- Planeación estratégica, desarrollo de personal, recursos humanos

Teniendo como punto de partida ese tipo de situaciones, se obtuvo la información necesaria para estructurar entrevistas a jefes inmediatos de área para recabar los datos que permitan realizar el estudio.

Encuestas a modo de cuestionario: estas fueron realizadas para el personal que labora en el hotel para recabar información pertinente de la visión de los empleados sobre la situación actual. Se utilizó una muestra representativa de 5 empleados encargados de diferentes áreas del hotel.

Las preguntas realizadas a los trabajadores fueron las siguientes:

- ¿Observa usted algún tipo de problema o deficiencia en el hotel?
- ¿Hay algún tipo de trabajo que se le dificulte realizar?
- ¿Tiene alguna recomendación para la administración?

2.2.1.1. Resultado entrevistas

Como resultado de las entrevistas realizadas, la información obtenida es la que a continuación se describe:

- La bomba de agua no se da abasto provocando que en los baños o en la cocina haga falta agua.
- El establecimiento no posee guías turísticas formales dejando a los turistas sin mucho qué hacer durante su estadía.
- No se posee una página de internet haciendo más difícil la reservación de los cuartos ya que se maneja por correo electrónico.
- Se acepta solamente pago en efectivo.
- No se posee un protocolo específico al momento de servir la comida y por el clima frío se debe tomar en cuenta los tiempos para que la misma no se enfríe.

Tabla X. **Formato de entrevista**

La Calera de Doña Elvira Formato de entrevista
F.E.01
FECHA: _____
Motivo de la entrevista:
Nombre:
Edad:
Puesto en la empresa:
Responda las siguientes cuestiones:
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Conoce usted los inicios, historia y trayectoria del hotel? describa cada uno por favor.2. ¿Cuál es el mercado objetivo al que el hotel está dirigido?3. ¿Existe un mercado objetivo potencial que usted considere importante mencionar?4. ¿Qué servicios ofrece el hotel para satisfacer las necesidades de los clientes?5. ¿Podría mencionar los problemas a los que se enfrentan diariamente el personal del hotel y su servidor?6. ¿Tiene una solución o propuesta a dichos problemas?7. ¿Desde hace cuanto tiempo se vienen dando los problemas mencionados?8. ¿Se ha hecho algo al respecto?9. ¿Sabe qué es planeación estratégica?10. ¿Conoce la planeación estratégica de la institución?11. ¿Existe un plan de carrera para el personal de la institución?12. ¿Considera que la mano de obra tiene las competencias necesarias para desempeñar los puestos?13. ¿Se le da algún tipo de capacitación al personal?14. ¿Considera que es importante la capacitación del personal?15. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene el hotel frente a la competencia?

Fuente: elaboración propia.

2.2.1.2. Resultado encuestas

De los resultados de las encuestas practicadas a todo el personal se determinó que la comunicación entre la Junta Directiva y los trabajadores es adecuada, ya que ellos mismos señalaron las mismas deficiencias y problemas que los miembros entrevistados. Es decir que se encontraron los siguientes problemas:

- La bomba de agua no se da abasto provocando que en los baños o en la cocina haga falta agua.
- El establecimiento no posee guías turísticas formales dejando a los turistas sin mucho qué hacer durante su estadía.
- No se posee una página de internet haciendo más difícil la reservación de los cuartos ya que se maneja por correo electrónico.
- Se acepta solamente pago en efectivo.
- No se posee un protocolo específico al momento de servir la comida y por el clima frío se debe tomar en cuenta los tiempos para que la misma no se enfríe.

2.3. Situación de la estructura organizacional

A partir de lo mencionado en los puntos anteriores, los cuales hacen referencia a observaciones y deficiencias encontradas en el hotel, se puede determinar que La Calera de Doña Elvira se encuentra en un estado que no responde a las necesidades de los clientes. La estructura actual no es capaz de cumplir con los objetivos que se desean a raíz de problemas de fuerza mayor. La eficiencia de la fuerza laboral se ve mermada debido a los problemas mencionados con anterioridad.

2.3.1. Organización actual

La Calera de Doña Elvira, opera bajo una organización funcional donde todos los miembros de la Junta Directiva, junto con los trabajadores, aportan sus conocimientos y fuerza laboral, dedicados a una actividad o varias relacionadas para intentar lograr la satisfacción de parte del cliente.

2.3.2. Diagnóstico de la situación

A partir de la información obtenida de las entrevistas, encuestas y observaciones personales, se diagnostica a La Calera de Doña Elvira una serie de deficiencias situacionales y estructurales que no dejan desenvolverse de manera óptima a la empresa, haciendo que el servicio no sea el mejor posible para poder crear un servicio de calidad que sea un valor agregado frente a la competencia y hacer que los clientes frecuenten el lugar.

2.4. Análisis de problemas

A continuación, se realizará un análisis de los problemas vistos y descubiertos en La Calera de Doña Elvira, utilizando dos herramientas fundamentales para la detección de las deficiencias. El objetivo de esto es encontrar la causa raíz de los problemas para eliminar las insatisfacciones causadas por la misma.

2.4.1. Aplicación del diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, consiste en una representación gráfica sencilla donde se puede apreciar de manera relacional una especie de espina central, la cual simula la espina de un pescado, que es una línea en el plano horizontal.

Esta línea en el plano horizontal, representa el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Las espinas que salen de esa línea horizontal representan las causas del problema principal escrito en la cabeza.

2.4.1.1. 6M

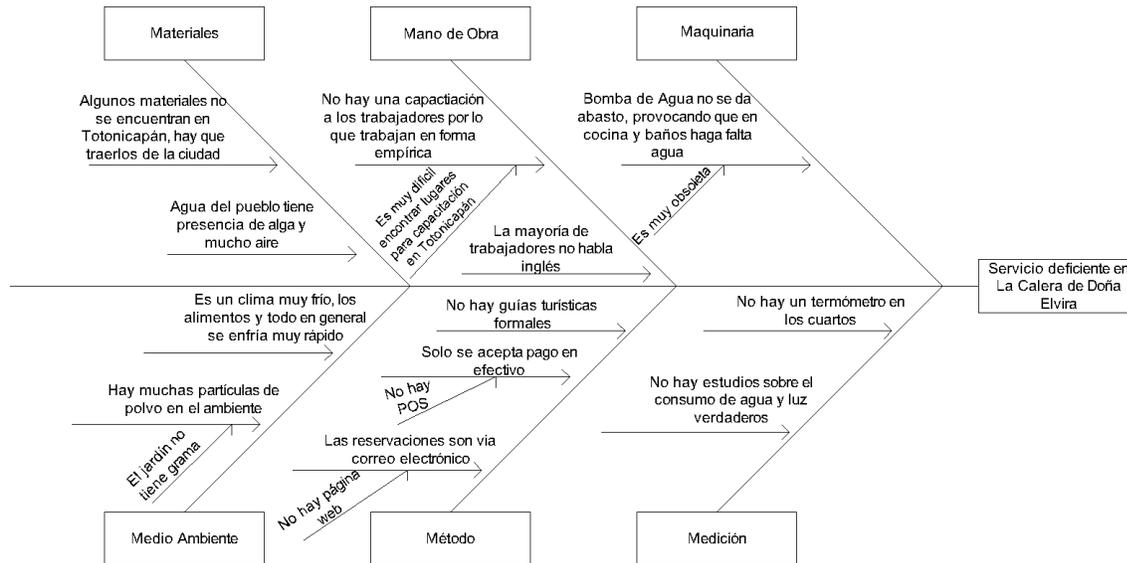
Es una metodología que se utiliza en el diagrama de Ishikawa que analiza seis factores de suma importancia en la situación planteada. Dichos factores son los siguientes:

- Maquinaria
- Mano de obra
- Materiales
- Medio ambiente
- Método
- Medición

Al realizar un análisis exhaustivo de estas seis categorías, se pueden encontrar las causas principales que generan el problema indicado, así como las sub causas que puede tener cada una haciendo la visualización más sencilla en cuanto a entendimiento.

A continuación, se presenta un diagrama de Ishikawa aplicando la técnica de las 6M para el diagnóstico de las causas del servicio deficiente que presenta La Calera de Doña Elvira.

Figura 15. Diagrama de Ishikawa



Fuente: elaboración propia.

2.4.1.2. Análisis del efecto que dan las causas

Como se puede apreciar en el diagrama anteriormente planteado, se pueden analizar las expectativas y necesidades del visitante, para minimizar o eliminar los elementos que obstaculicen el buen funcionamiento de los programas de servicio al cliente implementados por los administradores.

El diagrama dice que la bomba de agua no se da abasto debido a la depreciación que ha tenido su funcionamiento a causa de los años que ha pasado trabajando. Por esta razón, se han creado insatisfacciones de los clientes al entrar al baño y encontrar que no hay agua disponible en los mismos.

Los trabajadores, no tienen una capacitación formal por lo que atienden a los turistas con base en experiencias pasadas, haciendo que el método empírico impere ante sus acciones de atención al cliente. Dicha falta de preparación se ha visto en situaciones en las que llegan clientes exigentes haciendo su trato difícil y sin saber qué hacer a la hora de lidiar con personas de este tipo. La razón que proponen de esta causa es que no hay lugares que faciliten dicha capacitación a los trabajadores en la región.

El agua que sale de la tubería del pueblo está contaminada con alga y se encuentran también deficiencias en cuanto al fluido, ya que el flujo presenta cierta cantidad de aire que hace incómoda y difícil la utilización de dicha agua.

No se cuenta con una guía turística formal y por esta razón a veces los turistas se quedan sin cosas que hacer durante su estadía generando aburrimiento y monotonía en la estadía.

Debido a la falta de interés por empresas generadoras de bienes, el mercado en Totonicapán es limitado y es por eso que muchos productos que se utilizan en el hotel deben ser trasladados desde la ciudad capital, ya sea porque sale más económico o por cuestiones de calidad.

El clima frío, representa un obstáculo al momento de servir la comida ya que debido a las bajas temperaturas el calor de la comida queda absorbido por el exterior, generando situaciones molestas para algunos clientes al recibir comida fría. A pesar de estar implementando las buenas prácticas de manufactura en la manipulación y elaboración de alimentos, no han sido suficientes los esfuerzos del personal para mantener la temperatura ideal de los alimentos.

Debido a la falta de mantenimiento del jardín, en tiempos secos se presenta mucha tierra en el ambiente, lo que puede generar molestia para algunos clientes. Así como en época lluviosa representa una concentración de lodo en los alrededores del hotel.

El sistema de reservación, actualmente se realiza vía correo electrónico, lo que resulta molesto en algunas ocasiones para algunos clientes, ya que la espera de la respuesta a su correo electrónica no puede ser inmediata. Esto se presenta más con personas de diferentes nacionalidades a las que se les dificulta la comunicación por las barreras idiomáticas que puedan existir.

Al momento de llegar al hotel, solo se puede generar el pago en efectivo, generando la misma molestia por parte de los clientes.

2.4.2. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto, es una herramienta de análisis que ayuda a tomar decisiones en función a la priorización de problemas, con base en las observaciones que se tienen acerca de un problema en especial.

El diagrama de Pareto, es un caso particular del gráfico de barras, en el que las barras que representan los factores correspondientes a una magnitud cualquiera, están ordenadas de mayor a menor y de izquierda a derecha.

A continuación, se presenta una contabilización de varios eventos que han presentado insatisfacciones por parte de los clientes de La Calera de Doña Elvira, así como su diagrama de Pareto correspondiente. Dichas observaciones han sido cuantificadas por el personal trabajador del hotel.

Tabla XII. **Análisis de las insatisfacciones**

Causas de insatisfacciones	Eventos	Porcentaje Acumulado	Porcentaje
Insuficiencia de agua en baños y cocina	16	43 %	43 %
Alimentos con temperatura no ideal	8	65 %	22 %
Falta de material	5	78 %	14 %
No hay guía turística	3	86 %	8 %
Reclamo por reserva	2	92 %	5 %
Agua sucia en baño	1	95 %	3 %
Reclamo por mal servicio	1	97 %	3 %
Ambiente muy frío	1	100 %	3 %
Total	37		

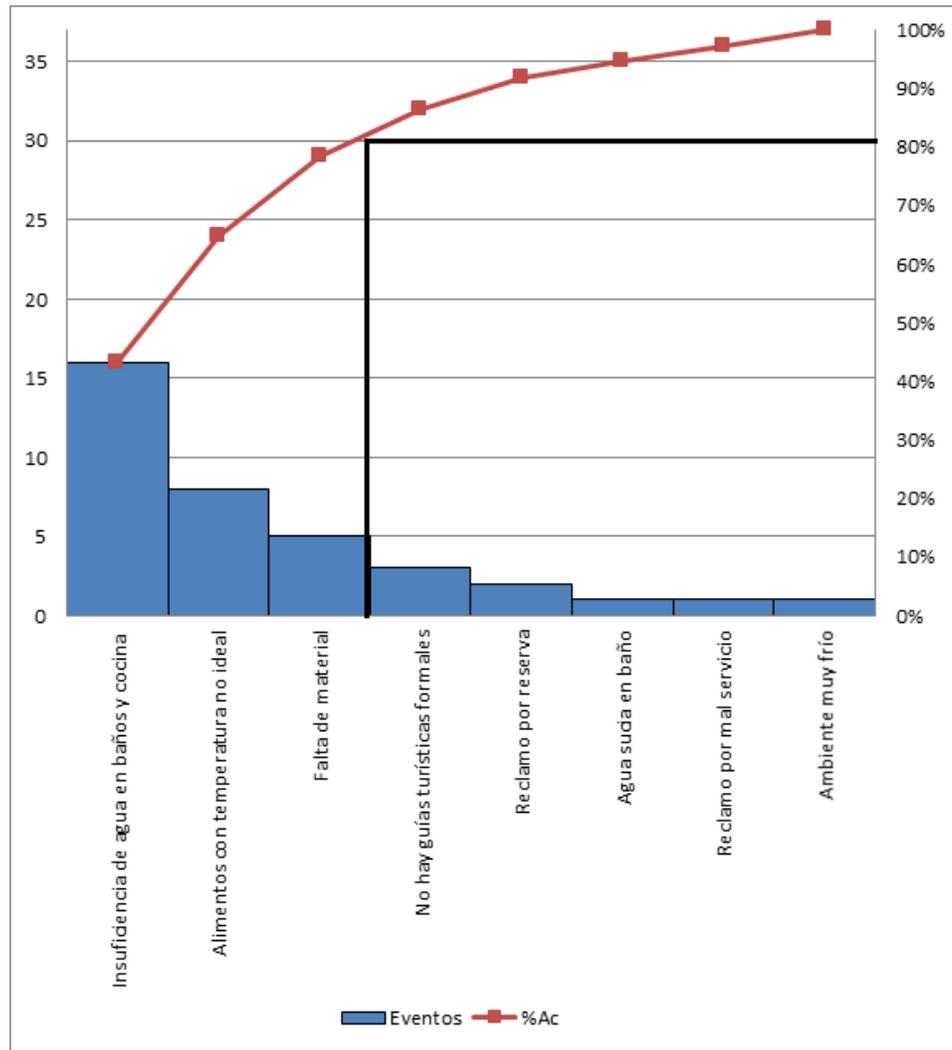
Fuente: elaboración propia.

2.4.2.1. **Priorización de problemas**

Se puede observar en el diagrama de la figura 16, que la falta de agua en cocina y baño representa el 43 % de los problemas de la empresa. Luego viene la presentación de alimentos fríos con el 22 % y después viene la falta de material con un 14 %.

Haciendo el análisis de 80/20 de Pareto, sumando las cantidades anteriores se llega a un total del 78 % de las causas por lo que habría que priorizar las acciones a realizar, enfocándose en la satisfacción de la bomba de agua en cocinas y baños, un protocolo ideal para el servicio de alimentos y una gestión logística para la escasez de materiales.

Figura 16. Diagrama de Pareto analizando insatisfacciones en La Calera de Doña Elvira



Fuente: elaboración propia, empleando MS-Excel.

3. PROPUESTA

3.1. Establecer políticas y lineamientos para el aseguramiento de la calidad del servicio en hotelería

La empresa no se debe dedicar únicamente a vender sus servicios, sino de crear una imagen empresarial y de la marca, de tal manera que sea positiva y fácilmente identificable por el consumidor o trabajador.

Con el fin de cuidar su percepción desde el exterior, es esencial que La Calera de Doña Elvira cree lineamientos sólidos sobre su forma de gestión del negocio. De esta manera se crea una publicidad de boca en boca positiva, lo que generará un incremento en la cartera de clientes.

Se deben tomar en cuenta las siguientes estrategias para lograr la calidad del hotel:

- Alinear todos los procesos organizativos en busca de la calidad en línea con los agentes de presión externa.
- Situar la calidad entre las principales prioridades de La Calera de Doña Elvira.
- Implementar sistemas de apoyo a la mejora de la calidad en toda la organización.
- Garantizar la clara adjudicación de responsabilidades hacia el talento humano en todos los servicios y áreas del hotel.
- Llevar a cabo evaluaciones constantes para proporcionar una retroalimentación efectiva.

3.1.1. Establecimiento de política de calidad y compromiso empresarial

Las políticas de calidad son todas aquellas directrices a las que la empresa decide acogerse con el fin de asegurar la calidad, comprometiéndose a actuar de tal manera que sea una ventaja competitiva frente a los demás hoteles de la región.

Establecer estas políticas, ayuda a saber qué dirección tomar en caso que surja algún tipo de conflicto o problema con los clientes, por lo que permitirá estandarizar las soluciones si se aplica siempre una decisión bajo los mismos métodos; siempre relacionando las medidas con los objetivos y la estrategia del hotel para su crecimiento.

Se propone la siguiente política de calidad: “En La Calera de Doña Elvira nos comprometemos a gestionar y lograr el desarrollo sostenible del hotel, satisfaciendo las necesidades del cliente mediante un servicio de calidad que enriquezca la vida de nuestros huéspedes, por medio de la supervisión de las acciones y brindando un eficaz servicio administrativo caracterizado por su excelencia a través de la mejora continua de nuestros procesos.”

3.1.2. Factores clave de éxito en un hotel

Para brindar un servicio, con el cual el cliente o huésped se encuentre satisfecho, el personal deberá conocer qué elementos le permiten al hotel distinguirse de la competencia, utilizándolos como una estrategia competitiva para sobresalir en el mercado, siendo estos elementos, los factores claves del éxito.

Se enlistan los principales factores claves del éxito para La Calera de Doña Elvira, siendo estos los que asegurarán una posición superior del hotel, haciéndolo diferente y único:

- La Calera de Doña Elvira, es quien lidera el lugar al ser de los pocos hoteles cerca del centro en Totonicapán y cerca de la salida a Quiché del mismo departamento.
- Localización: el hotel se encuentra a tan solo 1 km de centro del pueblo, haciendo que llegar al mismo sea una acción sencilla y corta.
- Trayectoria: dispone de una gran reputación debido a la carrera de los dueños y el servicio que le han dado a la comunidad conforme ha pasado el tiempo.
- Deseo de crecimiento del personal: el personal busca crecer individualmente para mejorar su capacidad y ampliar su conocimiento. Atendiendo de la mejor manera a los clientes para obtener su preferencia frente a la competencia.
- Desarrollo de estrategias de mercado: actualmente el hotel implementa nuevas estrategias de mercado, con el fin de ampliar la cartera de clientes, e iniciar nuevos proyectos en pro del crecimiento del hotel. Dicho *marketing* está a cargo de profesionales que hacen mucho más efectiva la publicidad.
- Instalaciones físicas cómodas: se dispone de amplias y cómodas instalaciones lo que asegura el *confort* y satisfacción del huésped.

Además de entrar en contacto con la naturaleza y el pintoresco paisaje que ofrece el lugar.

- Publicidad visualmente atractiva: la publicidad que brinda el hotel es considerada como atractiva, además, está puesta en lugares estratégicos para poder incrementar la clientela.

3.1.3. Estandarización de operaciones

La estandarización de las operaciones, se realiza con el fin de obtener siempre los mismos resultados satisfactorios al realizar una acción debido a que la misma se realiza cualitativamente igual, de manera que cada operación se convierte en una norma que debe cumplir el encargado del proceso.

Se creó un instructivo dirigido al Departamento de División de Habitaciones encargado de las diferentes actividades de limpieza y ordenamiento de las instalaciones del hotel. Dicho material se subdivide en varios Procedimientos Estándar de Operaciones los cuales abarcan la limpieza de habitaciones dobles con baño compartido (PEO-DH-001), habitaciones dobles con baño privado (PEO-DH-002), el servicio de lavandería (PEO-DH-003) y limpieza de salones (PEO-DH-004).

Como se puede apreciar, todos cuentan con su respectivo código para lograr una trazabilidad efectiva y óptima, facilitando la localización en situaciones futuras.

Como medida necesaria para el aseguramiento de la calidad, se creó también un procedimiento estándar de operación para el área de cocina para garantizar la inocuidad de los alimentos PEO-C-001.

Tabla XIII. **Instructivo para del Departamento de División de Habitaciones**

Departamento de División de Habitaciones	Instructivos La Calera de Doña Elvira	
	Fecha de Emisión	Número de edición
	2015	1
<u>Instructivo para el Departamento de División de Habitaciones</u>		
<p>Con la certeza de asegurar una excelente atención al cliente se ha creado este instructivo, con el fin de lograr la estandarización de todas las operaciones realizadas por el Departamento de División de Habitaciones.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Al realizar cualquier tipo de trabajo debe evitar todo tipo de ruidos molestos con especial cuidado en las primeras horas de la mañana, para brindar el mejor descanso al huésped. 2. Al iniciar el proceso se debe asegurar que el huésped no se encuentre en su habitación previo a control de entradas y salidas de los mismos. 3. Los utensilios de limpieza deben permanecer siempre a la vista de las personas encargadas de realizar la tarea, para evitar robos o mal uso de los mismos por personas ajenas. 4. No debe dejar ante ninguna situación cubetas, escobas o cualquier tipo de utensilios de limpieza, estas pueden provocar accidentes o dificultar el paso. 5. Mantener el respeto entre los compañeros de trabajo, evitando acciones poco profesionales, y no perjudicar el trabajo de los compañeros. 6. Ser conscientes del medio ambiente evitando desperdiciar cualquier tipo de material, ahorrando agua y energía eléctrica en las habitaciones. 7. Reciclar los desechos de las habitaciones de la siguiente manera: orgánico / papel / latas / vidrios / cartón. 		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **PEO para la limpieza de habitaciones dobles con baño compartido**

Procedimiento estándar de operación		
Limpieza de habitaciones dobles con baño compartido		
PEO-DH-001		
Área	Edición	Fecha
División de Habitaciones	01	12 de octubre de 2015
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer un procedimiento estándar escrito que enumere paso a paso todas las actividades que se deben realizar para la limpieza profunda y rutinaria en las habitaciones dobles con baño compartido, garantizando la satisfacción total del cliente durante su estadía al ofrecerle el máximo <i>confort</i> y limpieza en las habitaciones correspondientes.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Todas las habitaciones del hotel que tengan baño compartido, incluidos sus baños y corredores.</p> <p>3. Responsabilidad</p> <p>Todas estas actividades están a cargo del personal de limpieza del hotel, incluidas mucamas y conserjes del mismo.</p> <p>4. Frecuencia</p> <p>Este procedimiento se realizará, siempre y cuando hayan huéspedes en las habitaciones, una vez al día. Después del <i>check out</i> de los clientes.</p> <p>Si la habitación se encuentra desocupada se realizará una limpieza menor dejando un día de por medio.</p>		

Continuación de la tabla XIV.

5. Desarrollo

Ayudándose del *checklist* F.CH.01 y F.CH.02 se procede a lo siguiente:

La limpieza de las habitaciones se realizará con el siguiente orden y con un tiempo no mayor a 45 minutos.

- Verificar que el huésped no se encuentre dentro de la habitación. Para dicha acción se tocará gentilmente la puerta dos veces. Si el cliente no contesta, el personal de limpieza estará autorizado para abrir la habitación y empezar el proceso de limpieza.
- Una vez adentro de la habitación: correr las cortinas y abrir las ventanas.
- Verificar el funcionamiento de todas las luces
- Quitar toda la ropa de cama correspondiente, sacudiéndola para verificar que no hayan objetos extraños que el cliente pueda haber olvidado.
- Depositar la ropa de cama sucia en el bote destinado para ello.
- Depositar las toallas sucias en el bote correspondiente para ello.
- Verificar por objetos olvidados debajo de la cama, entre la cama y la pared, en el closet y en la mesita de noche.
- Ordenar la habitación. Poner sillas en su lugar, cerchas ordenadas, cerrar closet.
- Hacer camas con ropa de cama limpia.
- Sacudir la habitación: empezando por las lámparas, cuadros, mesita de noche y closet. Terminando con ventanas, espejos y zócalo.
- Barrer la habitación.
- Equipar la habitación colocando las toallas y el kit de limpieza personal sobre las camas hechas, la papelería respectiva de evaluación al hotel y el dulce de bienvenida.
- Cerrar la ventana.

Continuación de la tabla XIV.

- Trapear la habitación.
- Verificar que todas las luces estén apagadas y salir de la habitación.

Para la limpieza de los baños es esencial utilizar guantes de hule largos.

En los baños:

- Verificar que el huésped no se encuentre dentro de la habitación. Para dicha acción se tocará gentilmente la puerta dos veces. Si el cliente no contesta, el personal de limpieza estará autorizado para abrir la habitación y empezar el proceso de limpieza.
- Retirar las pertenencias del huésped. Si el huésped ya ha realizado el *check out*, depositar las pertenencias en la basura. Si el cliente permanecerá otra noche, se apartarán sus pertenencias para realizar la limpieza.
- Depositar las toallas de piso sucias en el bote correspondiente para ello.
- Desinfectar los inodoros con cloro.
- Lavar y secar los lavamanos, cortina de la ducha, piso y paredes de la ducha.
- Depositar la basura del basurero en el bote correspondiente para ello.
- Cambiar la bolsa del basurero.
- Colocar el papel de baño.
- Equipar con toalla para el piso.
- Volver a colocar las pertenencias del cliente que se va a quedar otra noche.
- Limpiar las ventanas y espejo.
- Trapear el piso.
- Apagar la luz y salir del baño.

Continuación de la tabla XIV.

Para los corredores:

- Verificar que no haya algún objeto extraño en los corredores.
- Barrer el corredor.
- Verificar el funcionamiento de la televisión y la estabilidad de la mesa.
- Trapear el corredor.
- Verificar que la luz esté encendida y que no haya ninguna quemada.

6. Toma de decisiones

Si al momento de realizar la limpieza de la habitación y baños de las habitaciones dobles con baño compartido se encuentran aparatos defectuosos, luces que no enciendan o cualquier anomalía se deberá reportar a la encargada de turno para tomar las acciones pertinentes.

Si el cliente no utilizó algún objeto del kit de limpieza personal, verificando que esté debidamente sellado se utilizará para un futuro cliente.

Si existe ropa para lavandería se recurrirá al PEO-DH-003.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **PEO para la limpieza de habitaciones dobles con baño privado**

Procedimiento estándar de operación		
Limpieza de habitaciones dobles con baño privado		
PEO-DH-002		
Área	Edición	Fecha
División de Habitaciones	01	12 de octubre de 2015
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer un procedimiento estándar escrito que enumere paso a paso todas las actividades que se deben realizar para la limpieza profunda y rutinaria en las habitaciones dobles con baño privado, garantizando la satisfacción total del cliente durante su estadía al ofrecerle el máximo <i>confort</i> y limpieza en las habitaciones correspondientes.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Todas las habitaciones del hotel que tengan baño privado, incluidos sus corredores.</p> <p>3. Responsabilidad</p> <p>Todas estas actividades están a cargo del personal de limpieza del hotel, incluidas mucamas y conserjes del mismo.</p> <p>4. Frecuencia</p> <p>Este procedimiento se realizará, siempre y cuando hayan huéspedes en las habitaciones, una vez al día. Después del <i>check out</i> de los clientes.</p> <p>Si la habitación se encuentra desocupada se realizará una limpieza menor dejando un día de por medio.</p>		

Continuación de la tabla XV.

5. Desarrollo

La limpieza de las habitaciones se realizará con el siguiente orden y con un tiempo no mayor a 45 minutos.

Ayudándose del *checklist* F.CH.01 y F.CH.02 se procede a lo siguiente:

- Verificar que el huésped no se encuentre dentro de la habitación. Para dicha acción se tocará gentilmente la puerta dos veces. Si el cliente no contesta, el personal de limpieza estará autorizado para abrir la habitación y empezar el proceso de limpieza.
- Una vez adentro de la habitación: correr las cortinas y abrir las ventanas.
- Verificar el funcionamiento de todas las luces y apagar las que no estén en uso.
- Quitar toda la ropa de cama correspondiente, sacudiéndola para verificar que no hayan objetos extraños que el cliente pueda haber olvidado.
- Depositar la ropa de cama sucia en el bote destinado para ello.
- Depositar las toallas sucias en el bote correspondiente para ello.
- Verificar por objetos olvidados debajo de la cama, entre la cama y la pared, en el closet y en la mesita de noche.
- Ordenar la habitación. Poner sillas en su lugar, cerchas ordenadas, cerrar closet.
- Sacudir la habitación: empezando por las lámparas, cuadros, mesita de noche y closet. Terminando con ventanas, espejos y zócalo.
- Barrer la habitación.
- Hacer camas con ropa de cama limpia.
- Equipar la habitación colocando la papelería respectiva de evaluación al hotel y el dulce de bienvenida.
- Cerrar la ventana.

Continuación de la tabla XV

- Trapear la habitación.
- Verificar que todas las luces estén apagadas y salir

Para la limpieza de los baños es esencial utilizar guantes de hule largos.

En los baños:

- Retirar las pertenencias del huésped. Si el huésped ya ha realizado el *check out*, depositar las pertenencias en la basura. Si el cliente permanecerá otra noche, se apartarán sus pertenencias para realizar la limpieza.
- Depositar las toallas de piso sucias en el bote correspondiente para ello.
- Desinfectar los inodoros con cloro.
- Lavar y secar los lavamanos, cortina de la ducha, piso y paredes de la ducha.
- Depositar la basura del basurero en el bote correspondiente para ello.
- Cambiar la bolsa del basurero.
- Colocar el papel de baño.
- Equipar con toalla para el piso, toalla de baño y el kit de limpieza personal.
- Volver a colocar las pertenencias del cliente que se va a quedar otra noche.
- Limpiar las ventanas y espejo.
- Trapear el piso.
- Apagar la luz y salir del baño.

Para los corredores:

- Verificar que no haya algún objeto extraño en los corredores.

Continuación de la tabla XV.

<ul style="list-style-type: none">• Barrer el corredor.• Trapear el corredor.• Verificar que la luz esté encendida y que no haya ninguna quemada. <p>6. Toma de decisiones</p> <p>Si al momento de realizar la limpieza de la habitación y baños de las habitaciones dobles con baño privado se encuentran aparatos defectuosos, luces que no enciendan o cualquier anomalía se deberá reportar a la encargada de turno para tomar las acciones pertinentes.</p> <p>Si existe ropa para lavandería se recurrirá al PEO-DH-003.</p>
--

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **PEO para el servicio de lavandería**

Procedimiento estándar de operación		
Servicio de lavandería		
PEO-DH-003		
Área	Edición	Fecha
División de Habitaciones	001	12 de octubre de 2015
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer un procedimiento estándar escrito que enumere paso a paso todas las actividades que se deben realizar al momento que el cliente solicite el lavado de su ropa.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Todas las habitaciones del hotel cuyos huéspedes soliciten el lavado de sus pertenencias.</p> <p>3. Responsabilidad</p> <p>Todas estas actividades están a cargo de las mucamas al momento de recoger la ropa para lavar y del personal de lavandería al momento de lavar la ropa.</p> <p>4. Frecuencia</p> <p>Este procedimiento se realizará, siempre y cuando los huéspedes soliciten el lavado de ropa.</p> <p>5. Desarrollo</p> <p>El servicio de lavandería está disponible para todos los huéspedes con un costo extra al pagado por la habitación. Cada prenda tendrá un valor predeterminado en dólares y la solicitud de dicho proceso se realizará</p>		

Continuación de la tabla XVI.

dejando en una bolsa blanca con tiras naranjas la ropa que deseen lavar. Adjuntando el formulario LA.01 diciendo la cantidad de ropa que están dando y firmando de acuerdo a las tarifas y políticas del hotel con respecto al servicio de lavandería.

Al momento de encontrar la bolsa blanca llena con ropa se procederá de la siguiente manera.

- Verificar que la bolsa tenga el formulario adjunto con la firma del cliente.
- Depositar la bolsa en el bote correspondiente.
- Trasladar la bolsa al área de lavandería.

En el área de lavandería:

- Revisar el estado de las prendas y anotar el mismo en una boleta.
- Informar al huésped si la prenda tiene algún desperfecto antes de realizar el lavado de la misma.
- Registrar en un libro la cantidad de ropa a lavar, anotando la cantidad de ropa por huésped.
- Clasificar la ropa en blancos, claros y oscuros.
- Toallas y ropa de cama se lavarán por aparte.
- Verificar que las bolsas estén vacías.
- Proceder al lavado con la lavadora.
- Secar la ropa con la secadora.
- Doblar ropa y clasificarla por huésped.
- Enviar ropa limpia en una bolsa transparente al cuarto del huésped respectivo.

Continuación de la tabla XVI.

El total por lavandería se añadirá al precio total que el cliente deberá pagar en el *check out*.

Si el cliente ya pagó la noche en el *check in*, se adjuntará a su ropa la factura por el servicio, la cual deberá ser cancelada en el momento o en el *check out*.

6. Toma de decisiones

Si al momento de realizar la limpieza de la habitación y baños de las habitaciones dobles con baño privado y de las habitaciones dobles con baño compartido, se encuentran bolsas destinadas a lavandería sin la firma del cliente o bien se presenta cualquier otra situación extraña, notificar inmediatamente al jefe de turno.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **PEO para limpieza de salones**

Procedimiento estándar de operación		
Limpieza de salones		
PEO-DH-004		
Área	Edición	Fecha
División de Habitaciones	01	12 de octubre de 2015
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer un procedimiento estándar escrito, que enumere paso a paso las actividades que se deben realizar al momento de limpiar un salón previo a un evento o bien posterior a un evento.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Toda la superficie del salón de evento, incluidas las paredes, techo y alrededores jardinizados, baños, lobby del hotel y sala de recepción, área de restaurante y parqueo.</p> <p>3. Responsabilidad</p> <p>Estas actividades están a cargo del personal de mantenimiento incluyendo conserjes.</p> <p>4. Frecuencia</p> <p>Estas actividades se realizarán siempre que haya un evento próximo a realizarse o bien después de un evento que se haya realizado. El lobby del hotel se debe limpiar por lo menos una vez al día, salvo se presente una situación que requiera la limpieza del mismo lugar a otra hora. El parqueo se limpiará si se presenta basura. El restaurante se limpiará constantemente para promover la inocuidad de los alimentos.</p>		

Continuación de la tabla XVII.

<p>5. Desarrollo</p> <p>Para el lobby:</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar la limpieza del lobby todos los días a las tres de la tarde, que es la hora que generalmente se encuentra vacío.• Limpiar los ceniceros una vez al día. <p>Para el restaurante:</p> <ul style="list-style-type: none">• Las mesas del restaurante se limpiarán constantemente para evitar la presencia de insectos no deseados.• El piso del restaurante se barrerá y trapeará antes y después de cada tiempo de comida formal. <p>Para el parqueo</p> <ul style="list-style-type: none">• Se limpiará media vez haya basura tirada.• Cuando el piedrín empiece a mermar y deje ver pedazos de tierra debajo de él, se notificará a la Gerencia para aplicar una capa nueva de piedrín para mantener el ornato y disminuir el levantamiento de polvo. <p>En el salón de eventos y jardín</p> <ul style="list-style-type: none">• Colaborar con el desmontaje o montaje de mobiliario, toda vez que sea requerido.• Verificar el funcionamiento de los aparatos electrónicos: cañonera, bocinas, computadora.• Limpiar la pantalla de proyección de la cañonera.• Limpiar ventanas.• Barrer piso.

Continuación de la tabla XVII.

- Trapear piso.
 - En los baños se debe limpiar los espejos, inodoro, mingitorios y lavamanos; además de barrer y trapear el piso. Si se encuentra muy sucio, se procederá a utilizar una manguera con agua para eliminar cualquier tipo de suciedad.
 - Verificar la disponibilidad de jabón y papel. De no haber disponible, cambiar o llenar.
 - Extraer la basura y cambiar bolsa.
6. Toma de decisiones
- Cualquier situación fuera de lo normal, mal funcionamiento de un equipo o baños excesivamente sucios, avisar al jefe de turno para iniciar las medidas de contingencia respectivas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. **PEO para el área de cocina**

Procedimiento estándar de operación		
Área de Cocina		
PEO-C-001		
Área	Edición	Fecha
Cocina	01	12 de octubre de 2015
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer un procedimiento estándar escrito, que enumere paso a paso las actividades que se deben realizar al momento de cocinar, servir y cualquier otra acción que implique la manipulación de alimentos para garantizar la inocuidad de los mismos.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Toda aquella área que implique manipulación de alimentos desde su cocción hasta su servicio.</p> <p>3. Responsabilidad</p> <p>Estas actividades están a cargo del personal de cocina, meseros y cocineros.</p> <p>4. Frecuencia</p> <p>Estas actividades se realizarán siempre que haya una manipulación de alimentos de cualquier tipo.</p> <p>5. Desarrollo</p> <p>Toda aquella persona que presente cualquier tipo de enfermedad, síntoma de enfermedad, lesiones o heridas será excluida inmediatamente de la cocina.</p>		

Continuación de la tabla XVIII.

El trabajador tiene la total y plena responsabilidad de reportar al jefe inmediato: diarrea, náusea, dolor de estómago o vómitos; fiebre, lesiones en la piel, secreción de oídos y nariz, gripe, tos, dolor de garganta, heridas o cortaduras o cualquier tipo de situación que pueda generar contaminación en los alimentos.

Todos los trabajadores de la cocina deberán presentar la tarjeta de pulmones, salud y de manipulación de alimentos al ser contratados.

El personal que labore en el área de cocina debe cumplir con los siguientes requisitos de higiene:

- Baño diario, incluido el cabello para poder entrar a la cocina.
- Debe utilizar ropa limpia.
- Uñas recortadas y libre de cualquier pintura o esmalte.
- No utilizar perfume ni cualquier tipo de cremas humectantes.
- No utilizar anillos, pulseras, ni cualquier tipo de joyería.
- Se deben lavar las manos siguiendo el siguiente método:
 - Mojarse con agua de las manos hasta los codos.
 - Aplicar una cantidad de jabón suficiente.
 - Frotarse las manos palma con palma.
 - Frotarse el dorso de la mano con la palma entrelazando los dedos.
 - Frotarse palma con palma con los dedos entrelazados.
 - Entrelazar los dedos dentro de las palmas.
 - Frotar la palma con el pulgar en sentido circular sujetando firmemente la mano.
 - Frotar la palma con los dedos en sentido circular.

Continuación de la tabla XVIII.

- Enjuagar las manos hasta eliminar todo el jabón.
 - Secarse las manos con un paño limpio.
 - Colocarse una redecilla en el pelo. No se permite tener el pelo suelto.
- Luego de haber realizado todo esto, el personal ya puede entrar a la cocina e iniciar sus labores correspondientes.
- Todos los platos cocinados deben asegurarse de salir, con la temperatura adecuada, para evitar las inconformidades de los clientes por la comida fría.
- Para el área de restaurante, meseros:
- Baño diario, incluido el cabello para poder trabajar.
 - Debe utilizar ropa limpia.
 - Uñas recortadas y libre de cualquier pintura o esmalte.
 - No utilizar perfume ni cualquier tipo de cremas humectantes.
 - No utilizar anillos, pulseras, ni cualquier tipo de joyería.
- A la hora de servir los alimentos, asegurarse de servir al mismo tiempo todos los alimentos para evitar el enfriamiento del mismo.
- Se debe mantener una comunicación constante entre cocina y meseros para poder servir los alimentos calientes y evitar inconformidades.

Continuación de la tabla XVIII.

6.	<p>Toma de decisiones</p> <p>Cualquier situación fuera de lo normal, mal funcionamiento de un equipo o inconformidades del cliente se debe avisar al jefe inmediato. Las capacitaciones constantes de servicio al cliente ayudarán a crear el discernimiento de los trabajadores para saber qué hacer en situaciones específicas.</p>
----	---

Fuente: elaboración propia.

3.1.4. Formatos de inspección para el control de la calidad

Se deberá recabar información con el fin de tener un control estricto para el aseguramiento de la calidad, descubriendo y corrigiendo errores para garantizar que los procesos se mantengan bajo las directrices establecidas y no perjudiquen la estadía de los huéspedes o clientes en el hotel.

Tabla XIX. Formato para el servicio de lavandería

La Calera de Doña Elvira F.LA.01			
Servicio de lavandería			
Número de habitación		Fecha	
Núm Piezas <i>Num Pieces</i>	Descripción <i>Description</i>	Precio <i>Price</i>	Subtotal <i>Subtotal</i>
Observaciones <i>Observations</i>		Total	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. **Checklist para limpieza de habitaciones**

La Calera de Doña Elvira		
Checklist Limpieza de habitaciones F.CH.01		
Núm.	Descripción	✓
1	Correr cortinas y abrir ventanas	
2	Verificar y apagar luces	
3	Quitar ropa de cama	
4	Depositar ropa de cama	
5	Depositar toallas	
6	Ver por objetos olvidados	
7	Sillas en su lugar	
8	Cerchas ordenadas	
9	Cerrar closet	
10	Sacudir habitación	
11	Barrer habitación	
12	Hacer cama	
13	Equipar la habitación	
14	Cerrar ventana	
15	Trapear	
16	Salir de habitación	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. **Checklist para la limpieza de baños**

La Calera de Doña Elvira		
Checklist Limpieza de Baños		
F.CH.02		
Núm.	Descripción	✓
1	Retirar pertenencias	
2	Depositar toallas	
3	Desinfectar inodoro	
4	Lavar lavamanos	
5	Lavar cortina	
6	Lavar piso	
7	Lavar paredes	
8	Retirar basura	
9	Colocar papel	
10	Colocar toallas	
11	Colocar kit de limpieza	
12	Volver a colocar pertenencias	
13	Limpiar ventanas y espejo	
14	Trapear el piso	
15	Salir del baño	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. **Formato de evaluación de servicio**

La Calera de Doña Elvira Evaluación de Servicio F.FE.01									
5	Excelente <i>Excellent</i>	4	Muy Bueno <i>Very Good</i>	3	Bueno <i>Good</i>	2	Malo <i>Bad</i>	1	Pésimo <i>Poor</i>
No	Descripción	Puntuación							
1	Atención y servicio <i>Attention and service</i>								
2	Comodidad <i>Comfort</i>								
3	Limpieza <i>Cleanliness</i>								
Observaciones <i>Observations</i>									
Lo que más le gustó fue: <i>Thing you liked the most</i>									
¿Volvería? <i>¿Would you come back?</i>									

Fuente: elaboración propia.

3.1.5. Establecimiento de política ambiental

Utilizar e implementar una política ambiental en La Calera de Doña Elvira, conlleva a integrar la percepción ambiental en el entorno general de gestión del hotel paso a paso, haciéndolo paulatina y sistemáticamente, para alcanzar la excelencia del comportamiento ambiental del hotel. Esta política pretende reforzar la concientización ambiental del personal.

La política ambiental del hotel, puede ser considerada como un activo intangible utilizado como ventaja competitiva frente a la competencia del hotel. Proporciona una buena imagen, mejorando la reputación del hotel y también se compromete con la comunidad a cuidar el medio ambiente y sus activos tangibles de una manera amigable con el ambiente.

La política ambiental de hotel La Calera de Doña Elvira representa:

- Una actitud responsable por parte de los dueños e inversionistas, poniendo en evidencia el compromiso hacia el medio ambiente.
- Es un activo intangible del hotel y sirve como una ventaja competitiva frente a la competencia al tener una gestión amigable con el ambiente.
- Establece los lineamientos, fundamentos y bases para futuras certificaciones internacionales que puedan ayudar a la reputación y calidad del hotel.

El establecimiento de una política de calidad ambiental involucra: al personal, actividades cotidianas, proveedores, clientes, entre otros. Es por esa razón que la política ambiental debe tener las siguientes características:

- La política debe ser realizable, tangible y alcanzable.
- Universal: debe involucrar a toda la institución, personal, procesos, entre otros.
- Responsable: debe tener en cuenta el impacto y asumir los compromisos adquiridos hacia el medio ambiente.

Se propone la siguiente política ambiental: “La Calera de Doña Elvira, se compromete a ser una compañía responsable ante la comunidad y su personal, en la protección al medio ambiente de forma permanente al desarrollar e implementar procesos de mejora continua, en todas las áreas de la institución que permitan el mejoramiento y la conservación del entorno, utilizando los fundamentos de uso eficiente de recursos naturales, renovables y no renovables, así como el manejo integral de los residuos sólidos basados en la producción más limpia”.

3.1.6. Implementación del servicio de excelencia

En la persecución de la satisfacción del huésped, mediante el cumplimiento de sus expectativas, se implementará la política del servicio de calidad enfocado en la complacencia del cliente, comprometiendo al empleado con la visión, metas y objetivos del hotel y al empresario en la dirección del mismo.

El compromiso empresarial, implica mantener un ambiente agradable, sano y profesional, para que cada talento humano se sienta cómodo y pueda transmitir esa confianza y comodidad hacia al huésped.

3.1.6.1. Programas de mantenimiento

Los programas de mantenimiento, se establecen con el objetivo de conservar y asegurar el funcionamiento de todas las instalaciones del hotel. Tanto las instalaciones físicas, eléctricas e hidráulicas son de vital importancia para el correcto funcionamiento del hotel. Es por eso que se debe detectar y corregir las fallas que surjan por defectos, mal uso, desgaste, fatiga o cualquier otro aspecto que dañe algún tipo de instalación.

El mantenimiento propuesto se enfoca en prevención. Este tiene por misión mantener un nivel de servicio determinado en los equipos, programando periódicamente intervenciones en los puntos clave del equipo o instalación, aunque el mismo no evidencie algún tipo de problema. Se hace con el objetivo de no tener que aplicar un mantenimiento correctivo y evitar reparaciones urgentes que afectan a la economía y operación del hotel, provocando molestias a los huéspedes.

Por esta razón, se debe prestar mucha atención y estar inspeccionando constantemente el ambiente para poder prevenir cualquier tipo de falla.

Estas inspecciones pueden ser:

- Oculares: detectar el inicio de un problema para atenderlo a tiempo por medio de la vista: corrosión, desgaste, moho, fugas, entre otros.
- Olfato: detectar el inicio de un problema por medio del sentido del olfato: fugas de gas, objetos quemándose, baños tapados, entre otros.
- Táctiles: detectar el inicio de un problema por medio del sentido del tacto: vibraciones irregulares, temperaturas irregulares.
- Auditivas: detectar el inicio de un problema por medio del sentido del oído: ruidos extraños en el equipo, entre otros.

Una acción de vital importancia, es la realización de los servicios pertinentes a cada máquina. Un servicio es el conjunto de acciones que se programan para ser realizadas periódicamente, de modo que el equipo o maquinaria funcione y siga funcionando correctamente.

Si el mantenimiento preventivo, no es tomado con la seriedad del caso, se llegará al caso que se necesite el mantenimiento correctivo; el cual consiste en un conjunto de actividades que se realizan para corregir fallas, desperfectos o cualquier tipo de malfuncionamiento de un equipo debido al desgaste, fatiga, corrosión, oxidación, mal uso, entre otros.

Generalmente, el mantenimiento correctivo resulta más caro que el mantenimiento preventivo debido a la urgencia, tiempo y materiales que se necesitan para realizarlo y considerando que es servicio hotelero, el mal funcionamiento de las instalaciones causa de inmediato la insatisfacción del cliente.

Se plantea la situación de utilizar personas propias a La Calera de Doña Elvira, para el mantenimiento preventivo. Dándoles la capacitación adecuada para realizar todos los trabajos pertinentes a un buen servicio de todos los equipos y cualquier otro elemento de los principales del hotel (bomba de agua, fosa séptica, pintura a paredes y equipo, entre otros). Todo esto con el fin de evitar, en lo posible, la entrada a personas desconocidas ajenas al establecimiento para cuidar el patrimonio del hotel.

3.1.6.1.1. Instalaciones eléctricas

Al momento de lidiar con cualquier dispositivo eléctrico, se plantean algunas recomendaciones para el mejor manejo y protección a todo el personal o clientes que los utilicen en el siguiente procedimiento estándar de operación.

Tabla XXIII. **PEO para el mantenimiento de instalaciones eléctricas**

Procedimiento estándar de operación Mantenimiento de instalaciones eléctricas PEO-M-001		
Área	Edición	Fecha
Mantenimiento	001	12 de octubre de 2015
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer un procedimiento estándar escrito, que enumere paso a paso todas las actividades que se deben realizar para el mantenimiento preventivo de las instalaciones eléctricas.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Todas las instalaciones eléctricas de La Calera de Doña Elvira.</p> <p>3. Responsabilidad</p> <p>Todas estas actividades, están a cargo del personal de mantenimiento del hotel, en lo posible, para evitar entradas de terceros a las instalaciones.</p> <p>4. Frecuencia</p> <p>Depende del elemento que esté sometido al mantenimiento. La frecuencia particular se expone adelante.</p> <p>5. Desarrollo</p> <p>Se debe tomar en cuenta lo siguiente para evitar accidentes o situaciones peligrosas, velando por la seguridad industrial y salud ocupacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el estado de los dispositivos o artefactos siempre que se vayan a utilizar o darle mantenimiento para evitar accidentes o situaciones peligrosas. 		

Continuación de la tabla XXIII.

- Toda operación se debe realizar sin corriente eléctrica disponible para prevenir cualquier tipo de accidente o quemaduras.
- Si el personal no tiene conocimiento de lo que sucede deberá contactar al jefe inmediato y este a la vez a un profesional capacitado si él no está familiarizado con el proceso a realizar.
- Siempre desconectar los aparatos por medio de su respectiva espiga para evitar el deterioro de los cables y posibles cortos circuitos en el futuro.
- Cualquier aparato que esté sumamente caliente, esté dando toques eléctricos o esté sacando humo, se debe desconectar y contactar a un técnico especializado para su arreglo.

Para la acometida eléctrica:

Con el fin, de conservar el buen funcionamiento y estado de los interruptores principales y todos sus derivados, flipones, y tableros en general, se realizará un servicio de mantenimiento preventivo una vez al año, el cual consistirá en una revisión física, limpieza general, apriete de conexiones y también pruebas mecánicas y eléctricas para verificar el correcto funcionamiento de toda la instalación eléctrica.

Este tipo de mantenimiento, deberá ser realizado por personal capacitado para el mismo y las actividades que deberán realizar son las siguientes:

- Revisión y limpieza de todo el tablero, cables, aisladores, flipones, de todo tipo.
- Revisión del sistema de tierras y apretar todas las conexiones en general.

Continuación de la tabla XXIII.

- Medir la resistencia de aislamiento de los interruptores electromagnéticos.
- Verificar que no haya ninguna anomalía y energizar de nuevo el sistema.

Para Iluminación

El personal de limpieza, será el encargado de revisar el correcto funcionamiento de todas las luces y lámparas de las habitaciones, así como de los pasillos por los cuales se desplacen para realizar sus labores. Los corredores serán revisados por los conserjes.

Si se encuentra cualquier bombillo quemado, se procederá a dar aviso al jefe inmediato y este informará al Departamento de Mantenimiento para el cambio de la bombilla. Tomar en cuenta que se utilizarán solo bombillas del tipo led para estar al tanto de la política ambiental.

Se debe evitar a toda costa:

- Bombillas encendidas en cuartos, salones o habitaciones donde no se esté utilizando.
- Bombillas encendidas durante el día en áreas al aire libre como parqueos o afueras del salón.
- El uso de cualquier aparato electrónico, que consuma mucha energía innecesaria.
- El ensuciamiento de los cobertores de focos, ya que estos disminuyen la potencia de iluminación de los mismos.

Continuación de la tabla XXIII.

6. Toma de decisiones

Si al momento de realizar el mantenimiento preventivo de las instalaciones eléctricas, surge alguna situación particular se debe acudir con los jefes administrativos para solventar la situación y contactar personal especializado o evaluar las demás alternativas que puedan surgir

Fuente: elaboración propia.

3.1.6.1.2. Instalaciones hidráulicas

Uno de los principales problemas, detectados en el segundo capítulo, fue la falta de agua en algunos lugares clave del hotel o bien la contaminación con alga de la misma. Principalmente se debe darle un mantenimiento preventivo a la bomba de agua, ya que no hay una bomba secundaria que pueda abastecer a todo el hotel en caso que esa falle.

Las instalaciones hidráulicas, se encargan de abastecer a todo el hotel con agua, de manera que llegue la cantidad y presión adecuada a cada área donde se necesite.

La bomba de agua, es una de las razones que más insatisfacciones ha generado al hotel. Debido a que es una bomba muy antigua y las personas que la han arreglado no han sido las más calificadas. Es impredecible su funcionamiento, y es por eso que se debe contratar a personal calificado para un diagnóstico de la misma, y cotizar otras bombas que puedan realizar el mismo trabajo.

Posteriormente, se hará la evaluación financiera para la compra de una bomba de agua nueva con tanque hidroneumático STA RITE. Se propone dicha bomba de 1,5 caballos de fuerza ubicada en el nacimiento de agua para no depender del agua municipal. El tanque hidroneumático se propone de 85 galones. Además, instalar la tubería de PVC subterránea de ½” con circuito cerrado para facilitar reparaciones en la tubería y no afectar a todas las áreas del hotel. Se debe de tomar en cuenta que entre más lisas estén las paredes interiores de la tubería, más eficiente y menos turbulenta será la distribución de agua. Por eso es importante verificar que al momento de pegar los tubos PVC, eliminar el exceso de pegamento para evitar la rebaba dentro del sistema.

Tabla XXIV. **PEO para el mantenimiento de instalaciones hidráulicas**

Procedimiento estándar de operación Mantenimiento de instalaciones hidráulicas PEO-M-002		
Área	Edición	Fecha
Mantenimiento	01	12 de octubre de 2015
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer un procedimiento estándar escrito, que enumere paso a paso todas las actividades que se deben realizar para el mantenimiento preventivo de las instalaciones hidráulicas.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Todas las instalaciones hidráulicas de La Calera de Doña Elvira.</p> <p>3. Responsabilidad</p> <p>Todas estas actividades, están a cargo del personal de mantenimiento del hotel, en lo posible, para evitar entradas de terceros a las instalaciones.</p>		

Continuación de la tabla XXIV.

4. Frecuencia

Depende del elemento que esté sometido al mantenimiento. La frecuencia particular se expone adelante.

5. Desarrollo

Se debe tomar en cuenta lo siguiente, para evitar accidentes o situaciones peligrosas, velando por la seguridad industrial y salud ocupacional:

- Verificar el estado de los dispositivos o artefactos, siempre que se vayan a utilizar.
- Toda operación se debe realizar sin corriente eléctrica disponible para prevenir cualquier tipo de accidente o quemaduras.
- Si el personal no tiene conocimiento de lo que sucede, deberá contactar al jefe inmediato y este a la vez a un profesional capacitado, si él no está familiarizado con el proceso a realizar.
- Cualquier aparato que esté sumamente caliente, esté dando toques eléctricos o esté sacando humo, se debe desconectar y contactar a un técnico especializado para arreglarlo.

Bomba de agua

La bomba de agua, deberá recibir un mantenimiento preventivo cada tres meses para garantizar el correcto funcionamiento de la misma, y si se ve que está funcionando bien se podría ampliar hasta cuatro meses la periodicidad del servicio.

Para el servicio de la bomba se deberá:

Continuación de la tabla XXIV.

- Revisar los cojinetes y engrasarlos
- Revisar todos los empaques, platineras y sellos mecánicos
- Limpieza general de todo el sistema eléctrico y cableado

Calentadores

Los calentadores de agua, forman una pieza fundamental en el servicio del hotel ya que el clima de Tonicapán es bastante frío, y de no haber agua caliente el baño de los huéspedes sería prácticamente una hazaña imposible de realizar. Además, el agua para lavar los platos y la ropa también se debe a estos calentadores y es por eso que su correcto funcionamiento es clave para el hotel.

La revisión y servicio de estos calentadores, se deberá realizar cada 3 meses y deberá contemplar lo siguiente:

- Revisión del sistema eléctrico y cableado hacia destinos
- Revisión del termómetro y de la ignición
- Revisión y mantenimiento del piloto
- Revisión de las mangueras que transportan el gas
- Revisión por fugas

6. Toma de decisiones

Si al momento de realizar el mantenimiento preventivo de las instalaciones hidráulicas surge alguna situación particular, se debe acudir con los jefes administrativos para solventar la situación y contactar personal especializado o evaluar las demás alternativas que puedan surgir.

Fuente: elaboración propia.

3.1.6.1.3. Instalaciones físicas

Actualmente, La Calera de Doña Elvira cuenta con un edificio rectangular de mampostería, piso cerámico para las habitaciones y piso de barro para los corredores. Un bungalow cuadrado de mampostería y piso cerámico, paredes internas de tablayeso en ambos casos. Techo de lámina de barro en los dos edificios. Aparte está el edificio administrativo donde se encuentra la recepción y otros cuartos, también de mampostería y piso de barro.

Para el mantenimiento preventivo de todas las instalaciones físicas, se elabora el siguiente procedimiento para cuidar también el ornato y la fachada como tal en el hotel.

Tabla XXV. **PEO para el mantenimiento de las instalaciones físicas**

Procedimiento estándar de operación Mantenimiento de instalaciones físicas PEO-M-003		
Área	Edición	Fecha
Mantenimiento	001	12 de octubre de 2015
1. Propósito Establecer un procedimiento estándar escrito que enumere paso a paso todas las actividades que se deben realizar para el mantenimiento preventivo de las instalaciones físicas.		
2. Alcance Todas las instalaciones físicas de La Calera de Doña Elvira.		

Continuación de la tabla XXV.

3. Responsabilidad

Todas estas actividades, están a cargo del personal de mantenimiento del hotel, en lo posible, para evitar entradas de terceros a las instalaciones.

4. Frecuencia

Depende del elemento que esté sometido al mantenimiento. La frecuencia particular se expone adelante.

5. Desarrollo

Se debe tomar en cuenta lo siguiente, para evitar accidentes o situaciones peligrosas, velando por la seguridad industrial y salud ocupacional:

- Si el personal no tiene conocimiento de lo que sucede, deberá contactar al jefe inmediato y este a la vez a un profesional capacitado si él no está familiarizado con el proceso a realizar.
- Utilizar escaleras en buen estado.

El mantenimiento de las instalaciones físicas deberá ser como sigue:

- Revisión periódica de puertas, ventanas, cortinas y otros elementos que den acceso a las instalaciones. Estos deben estar en su máxima condición para garantizar la seguridad del patrimonio.
- Pintar una vez al año toda la propiedad, para obtener siempre el impacto visual positivo esperado por el cliente. Un edificio bien pintado da mejor impresión que uno sucio.
- Regado periódico de jardín, al igual que el abonado del mismo.

Continuación de la tabla XXV.

Mobiliario y equipo

El hotel cuenta con gran cantidad de mobiliario de madera, es por eso que debe darse mantenimiento una vez al año a este tipo de mobiliario, ya sea un re barnizado o un repintado para que el material no se arruine.

Todas las sillas de plástico y mesas plegables que se utilizan para los eventos, deben ser limpiadas constantemente y ser tratadas con el mayor de los cuidados para alargar su tiempo de vida.

Todo el equipo de la cocina, deberá ser revisado periódicamente para garantizar el correcto funcionamiento del mismo, para evitar tener problemas a la hora de realizar las tareas pertinentes al restaurante.

Tecnología

El equipo de sonido para los eventos, debe mantenerse siempre a un nivel adecuado para que no sea forzada la bocina y en algún momento pueda sobrecargarse y arruinarse. Nunca debe ser manipulada por una persona ajena al hotel.

Con respecto al proyector, se debe revisar cuántas horas de trabajo tiene ya que el lente tiene un límite de 2 000 horas. Cuando esté en 1 500 horas contabilizadas se debe evaluar si vale la pena comprar un lente nuevo o comprar una cañonera nueva.

La computadora que se utiliza para el hotel, las reservas, la contabilidad y para otras cosas en La Calera de Doña Elvira, debe ser analizada

Continuación de la tabla XXV.

semanalmente con un antivirus para garantizar el correcto funcionamiento de la misma. Se debe mantener lo más limpia posible en cuanto a archivos para favorecer la rapidez.

Los televisores, deben ser limpiados externamente con un paño, al igual que los controles y cajas de cable e internet. Se debe revisar el cableado para que no presente ninguna anomalía.

Todos los elementos, deberán estar conectados a un UPS de tal manera que estén protegidos contra descargas eléctricas y puedan ser dañados por ellas.

Se debe evitar, a toda costa, manipular estos elementos con las manos sucias o engrasadas de comida o cualquier otro material que ponga en riesgo su manipulación.

6. Toma de decisiones

Si al momento de realizar el mantenimiento preventivo de las instalaciones hidráulicas, surge alguna situación particular se debe acudir con los jefes administrativos para solventar la situación y contactar personal especializado o evaluar las demás alternativas que puedan surgir.

Fuente: elaboración propia.

3.1.6.2. Página web

En un hotel es de suma importancia tener una página web ya que es un medio que permite la globalización del hotel. A continuación, se detalla alguna de las ventajas que tendrá para La Calera de Doña Elvira el poseer una página web:

- Alcance mundial del servicio: el *marketing* tiene como propósito principal llegar a la mente del consumidor. Mientras más personas puedan ver al hotel, más probabilidad de reconocimiento se tendrá en el futuro. Con una página web, se podrá informar a los clientes de las promociones y noticias del hotel, elevando considerablemente la cartera de clientes potenciales y la experiencia de los clientes fijos mejorará aún más.
- Tarjeta de presentación de la empresa: al crear una página web elegante y seria, los clientes tendrán la primera experiencia con el hotel. Podrán relacionarse a través de las imágenes con el alojamiento. Además, al ver una página web seria, el cliente sentirá mayor seguridad para desembolsar su dinero en el hotel que en los de la competencia.
- Ventaja competitiva: los hoteles de la competencia, no tienen página web y es de imaginarse que todo su sistema de reservas se basa en contratos con empresas turísticas, ya que no hay forma de contactarlos. Es una gran ventaja tener una página web ya que la cartera de clientes potenciales se eleva de gran manera.
- Relación costo beneficio muy buena: es una publicidad barata en comparación a la publicidad física. Mantener un sitio web con su propio dominio no pasa de 12 dólares mensuales.

Hay páginas de internet, dedicadas a la elaboración de páginas web. Se propone, la utilización del proveedor de servicio Wix, el cual tiene una tarifa de 12 dólares mensuales por un dominio personalizado y alojamiento en el servidor. Además, proporcionan el SEO (Search Engine Optimization) que garantiza la visualización de la página de internet creada en los buscadores más populares.

Basándose en plantillas proporcionadas por el mismo proveedor, se propone diseñar una página web a corto plazo para atraer mucho más mercado al hotel.

3.1.6.2.1. Sistema de reservas

Actualmente, se manejan las reservas por correo electrónico asociados a una empresa de turismo regional. La página web serviría para que los clientes puedan interactuar con el hotel y elegir la fecha que mejor les convenga.

Se propone también, registrarse en páginas de búsqueda específica como Hostelworld, Booking, TripAdvisor, entre otras. Es importante mencionar que el registro de las páginas mencionadas es totalmente gratis. Solo si el usuario desea habilitar el pago de la reserva, la página de internet se llevará un porcentaje de comisión.

Al momento de recibir una notificación de reserva de un cliente potencial, avocarse al PEO-DH-009 para hacer la gestión de la misma.

Tabla XXVI. **PEO para reservas**

Procedimiento estándar de operación		
Reservas		
PEO-DH-009		
Área	Edición	Fecha
División de Habitaciones	001	28 de mayo de 2016
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer un procedimiento estándar escrito que enumere paso a paso las actividades que se deben realizar al momento que un cliente solicite una reserva.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Toda aquella situación que genere una reserva de habitaciones o eventos.</p> <p>3. Responsabilidad</p> <p>Estas actividades están a cargo de los jefes administrativos de turno.</p> <p>4. Frecuencia</p> <p>Estas actividades se realizarán siempre que haya una solicitud de reserva por cualquier medio.</p> <p>5. Desarrollo</p> <p>Al momento de recibir notificación de algún potencial cliente de solicitud de reserva, se debe proceder a hacer lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leer detenidamente el correo planteado. • Verificar la disponibilidad de habitaciones, en las fechas que el cliente solicita su estadía. 		

Continuación de la tabla XXVI.

<ul style="list-style-type: none">• De haber disponibilidad, contestarle positivamente, indicando la tarifa establecida para el día o los días solicitados por el mismo de manera que sirva de respaldo para referencias futuras.• De recibir la confirmación del cliente, apartar los días solicitados. <p>6. Toma de decisiones</p> <p>Cualquier situación fuera de lo normal, inconformidades del cliente, se debe avisar al jefe inmediato. Las capacitaciones constantes de servicio al cliente ayudarán a crear el discernimiento de los trabajadores para saber qué hacer en situaciones específicas.</p>

Fuente: elaboración propia.

3.1.6.2.2. Control de redes sociales

El poder que tienen las redes sociales para promocionar y fidelizar clientes es enorme. Son herramientas muy útiles y productivas al momento de difundir información acerca de un producto o servicio, es por eso que la importancia de un manejo correcto de las redes sociales es muy grande.

En La Calera de Doña Elvira se maneja la red social Facebook. Sin embargo, no se le da el uso que debería ya que no hace retroalimentaciones constantes con los clientes ni es muy activa en términos de promocionar o informar acerca del hotel.

Se propone, crear un horario específico para la revisión de las redes sociales para poder interactuar directamente con los clientes, aportando

comentarios, sugerencias, promociones pertinentes a las actividades del hotel con el fin de incrementar la cartera de clientes y generar una fidelidad hacia la empresa que una a los clientes por su servicio de calidad.

3.1.6.3. Gastronomía en el hotel

La gastronomía, es un conjunto de conocimientos y actividades que están relacionados con los ingredientes, recetas y técnicas de la cocina así como con su evolución histórica. En La Calera de Doña Elvira se juega un papel muy importante ya que al estar en un ambiente rural ecológico, se pretende crear una relación perceptible de la comida con el ambiente.

El menú de desayunos, incluye huevos y frijoles con jugo de naranja o café. Para los almuerzos se disponen platos típicos como Jocóm y Pepián, ambos acompañados con arroz y una papa. De postre una manzana en dulce u otra fruta.

3.1.6.3.1. Control de la temperatura de los alimentos

En el capítulo dos, se analizaron las insatisfacciones y los alimentos fríos contabilizaron el 22 % del total de las insatisfacciones, siendo esto un número alto. La causa principal de este problema, es la falta de comunicación entre meseros y cocineros, ya que la comida pasa mucho tiempo entre que es servida en el plato y llevada a la mesa. Con un clima tan frío, característico de Totonicapán, es de suma importancia llevar los alimentos rápidamente para evitar este tipo de insatisfacciones.

Se propone, dar una capacitación a los meseros y cocineros para formar una gestión productiva entre ambos para el beneficio de la temperatura de los alimentos. A largo plazo, se puede iniciar la capacitación para la implementación del análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP).

3.1.6.3.2. Inocuidad de los alimentos

La inocuidad de los alimentos, enmarca todas aquellas actividades y acciones encaminadas a garantizar la máxima seguridad posible para los mismos. Todas las políticas y actividades destinadas deberán abarcar desde la producción hasta el consumo de los mismos.

En el inciso 3.13, se realizó una estandarización de operaciones, siendo el procedimiento estándar de operación PEO-C-001 el responsable de estandarizar todas aquellas operaciones de la cocina y restaurante destinadas a la manipulación de alimentos.

3.1.6.4. Limpieza como carta de presentación

La limpieza es, sin duda, el aspecto que más valorización tiene por los huéspedes. Se busca una habitación sin polvo, ventilada, con sábanas limpias y un baño pulcro; se propone la sanitización con hipoclorito de sodio para disminuir la cantidad de microorganismos en los ambientes, alternando con otras soluciones para evitar la resistencia microbiológica. Podría ser peróxido de hidrógeno o alcohol isopropílico.

En La Calera de Doña Elvira, se hace especial énfasis en la limpieza ya que sirve como una ventaja competitiva frente a los demás hoteles. Genera la

confianza de los huéspedes y puede que se cree una fidelidad muy importante entre el cliente y el hotel.

3.1.6.4.1. General

En el inciso 3.13, se propuso una estandarización de operaciones, siendo los procedimientos estándar de operación PEO-DH-004, el responsable de la limpieza de los salones. En ese mismo se abarca todo lo pertinente al salón para eventos, restaurante, parqueo, lobby y jardín.

Todo personal del área encargada de limpieza, deberá recibir una capacitación y una copia del respectivo PEO-DH-004 para la familiarización con el procedimiento y generación del compromiso personal con la empresa y los huéspedes.

3.1.6.4.2. Habitaciones

En el inciso 3.13, se propuso una estandarización de operaciones, siendo los procedimientos estándar de operación: PEO-DH-001 y PEO-DH-002, responsables de la limpieza de las habitaciones dobles con baño compartido y las habitaciones dobles con baño privado respectivamente.

Se deberá realizar una capacitación, en el Área de División de Habitaciones para generar la conciencia de la limpieza como carta de presentación y ventaja competitiva para el hotel. Se entregará una copia de cada PEO para que se familiaricen con el procedimiento y poder generar los resultados esperados al momento de limpiar las habitaciones.

3.1.6.5. Inducción

El principal objetivo de un proceso de inducción, es minimizar los problemas creados al momento de tener a un empleado nuevo dentro de la organización.

Por lo general, los nuevos empleados se sienten inseguros, ansiosos, miedosos e incómodos. Todos estos factores afectan al correcto desempeño del individuo.

La Calera de Doña Elvira, carece de un programa de inducción que ayude al individuo a sentirse bienvenido y lo involucre integralmente al personal existente.

Se deberá crear un manual de inducción que contenga los siguientes puntos:

- Palabras de bienvenida que acomoden al individuo.
- Conceptualización y explicación de la estructura organizacional.
- Contenido del puesto con sus responsabilidades.
- Ética y políticas empresariales.
- Condiciones de trabajo.
- Requerimientos del puesto.
- Explicación de los programas de capacitación pertinentes.

3.1.6.6. Capacitación

Con las observaciones preliminares realizadas en el hotel, se vio que el personal necesita de conocimientos enfocados en el servicio al cliente basados en la gestión de calidad.

Para la implementación de la capacitación, se debe diseñar un plan íntegro que contemple el desarrollo profesional del equipo de trabajo, así como la concientización y conceptualización de las políticas ambientales y responsabilidad social de la empresa. Es necesario, que el hotel tome en cuenta los siguientes elementos:

- Proporcionar al personal la oportunidad de un desarrollo constante dentro de la empresa, abarcando otras funciones productivas diferentes a su puesto actual.
- Crear una cultura de respeto y armonía, para que el clima laboral sea adecuado, aumentando la motivación para que cada vez sean más receptivos a los cambios, correcciones y sugerencias de la gerencia.
- Las competencias que cada talento humano debe poseer:
 - Atención al cliente
 - Organización del trabajo
 - Liderazgo y motivación
 - Trabajo en equipo
 - Responsabilidad
 - Amabilidad
 - Idioma inglés básico

La capacitación de los empleados, requiere de un proyecto de 4 fases organizadas en forma sistemática. La gestión de la capacitación se debe realizar en todas las áreas del hotel a cargo de personal especializado en lo mismo con la presencia de la Gerencia en todo momento para supervisar el cumplimiento de los objetivos. Dichas fases son:

- Diagnóstico de las necesidades de capacitación
- El diseño del plan de capacitación, puede ser anual o semestral

- Ejecución de la capacitación
- Evaluación de los resultados obtenidos y la retroalimentación

3.1.6.7. Servicio posventa

Se debe tomar en cuenta, que posiblemente el servicio a un cliente nunca va a concluir porque se puede convertir en frecuente. De tal manera hay que continuar con el esfuerzo inicial del servicio para brindarle al cliente la mayor satisfacción posible por su estadía en el hotel o comida en el restaurante.

Existen muchas ventajas, por las cuales un servicio de calidad después a la venta, debe implementarse en La Calera de Doña Elvira:

- Es muy probable, que el cliente quede tan satisfecho y se convierta en un cliente frecuente, invirtiendo su dinero en el hotel y por lo tanto contribuyendo al desarrollo del mismo.
- Las recomendaciones de los usuarios satisfechos, generan un *marketing* indirecto que favorece al hotel.
- Se proyecta una mejor imagen del hotel y sirve como ventaja competitiva frente a los demás.
- Se incrementarán las ventas en el futuro por las mismas recomendaciones o reseñas que los mismos hagan en páginas de internet o redes sociales.

Tabla XXVII. **PEO para el servicio posventa**

Procedimiento estándar de operación		
Servicio posventa		
PEO-DH-008		
Área	Edición	Fecha
División de Habitaciones	01	25 de mayo 2016
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer un procedimiento estándar escrito que enumere paso a paso las actividades que se deben realizar al momento que el cliente haya terminado su registro de salida en el hotel.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Todos los clientes que estén por salir de las instalaciones del hotel.</p> <p>3. Responsabilidad</p> <p>Todas estas actividades están a cargo de la recepción.</p> <p>4. Frecuencia</p> <p>Este procedimiento se realizará siempre que un cliente vaya a terminar su estadía en el hotel.</p> <p>5. Desarrollo</p> <p>Toda persona que esté despidiendo a los clientes, deberá realizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agradecimiento: es de suma importancia que la persona que despida a los clientes sea carismática y transmita una sensación de gratitud y respeto por los clientes. 		

Continuación de la tabla XXVII.

- Evaluación de desempeño: se deberá generar un cuestionario corto y sencillo, para que el cliente evalúe los aspectos generales del hotel. El formato F.FE.01 dado en el registro de salida se debe retomar si el cliente omitió su llenado.
 - De haber alguna queja, dependiendo de su gravedad, se transmitirá inmediatamente al jefe inmediato y se evaluará la posibilidad de brindarle algún tipo de beneficio como descuentos en futuras estadías o en el restaurante, de tal manera que la insatisfacción quede al margen del servicio y no opaque su estadía en el hotel.
6. Toma de decisiones
- Toda toma de decisión queda a cargo del jefe inmediato de la persona que esté atendiendo al cliente.

Fuente: elaboración propia.

3.2. Análisis económico

El objetivo de toda empresa, es generar capital. Con el fin de alivianar las facturas mensuales por los costos básicos y contribuir a la política ambiental propuesta, se hará un análisis económico para implementar paneles solares, ecofiltros, luces led y dispositivos para ahorrar gas.

Se tienen los siguientes ingresos mensuales.

Tabla XXVIII. **Ingreso por eventos mensual**

Descripción	Núm.	Costo (Q)	Total (Q)
Eventos	1	5 000	5 000

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIX. **Ingreso por hospedaje mensual**

Descripción	Núm.	Costo (Q)	Total diario (Q)	Total mensual (Q)
Baño compartido	2	200,00	400,00	12 000,00
Baño privado	3	300,00	900,00	27 000,00
			Total 100 %	39 000,00
			Total 60 %	23 400,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXX. **Ingreso por restaurante mensual**

Descripción	Núm.	Costo (Q)	Total diario (Q)	Total mensual (Q)
Desayunos	10	25,00	250,00	7 500,00
Almuerzos	20	30,00	600,00	18 000,00
Cenas	20	30,00	600,00	18 000,00
			Total 100%	43 500,00
			Total 60%	26 100,00

Fuente: elaboración propia.

Teniendo ingreso mensual aproximado de Q54 500,00.

3.2.1. Análisis de costos

Con respecto a los costos se hizo un estimado aproximado de los mismos.

Tabla XXXI. Costos fijos mensuales

Descripción	Monto (Q)
Salarios	
1 Mantenimiento	1 500,00
1 Contadora	1 000,00
3 Cocineros	9 000,00
1 Meseros	2 800,00
2 Jefes administrativos	8 000,00
2 Mucamas	5 600,00
Agua	200,00
Energía eléctrica	4 500,00
Servicio telefonía con internet y cable	450,00
Materiales mantenimiento	500,00
Servicio GLP	1 500,00
Publicidad (afiches, promociones en páginas web)	1 000,00
Materia prima restaurante	13 000,00
Total	49 050,00

Fuente: elaboración propia.

Para la inversión a evaluar, se tomaron en cuenta muchos aspectos. Se pretende, implementar paneles solares para ayudar al funcionamiento del hotel, así como ecofiltros, luces led en todo el hotel, tanto para los cuartos y pasillos como para los reflectores del parqueo y entrada al hotel que son de gran gasto energético y dispositivos para ahorrar gas; el pago del servidor de la página web y una bomba de agua con hidroneumático marca STA RITE de 1,5 HP para abastecer a todo el hotel. La inversión a evaluar será la siguiente.

Tabla XXXII. **Inversión a evaluar**

Descripción	Cantidad	Precio (Q)	Total (Q)
Ecofiltros	5	425,00	2 125,00
Calentador solar	5	5 200,00	26 000,00
Duragas	2	1 125,00	2 250,00
Bombillas led	100	30,00	3 000,00
Luces led exteriores	2	2 000,00	4 000,00
Servidor página web	1	1 123,20	1 123,20
Bomba de agua con hidroneumático de 1,5 HP	1	9 000,00	9 000,00
		Total	47 498,20

Fuente: elaboración propia.

3.2.1.1. Valor presente neto (VPN)

El VPN, es una herramienta utilizada en la ingeniería económica que compara los egresos e ingresos de un proyecto en un período determinado, trasladándolos al tiempo presente tomando en cuenta factores que afecta al valor del dinero (inflación, intereses, entre otros).

La fórmula de VPN es:

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{V}{(1+i)^t} - I_0$$

En donde

VPN= valor presente neto

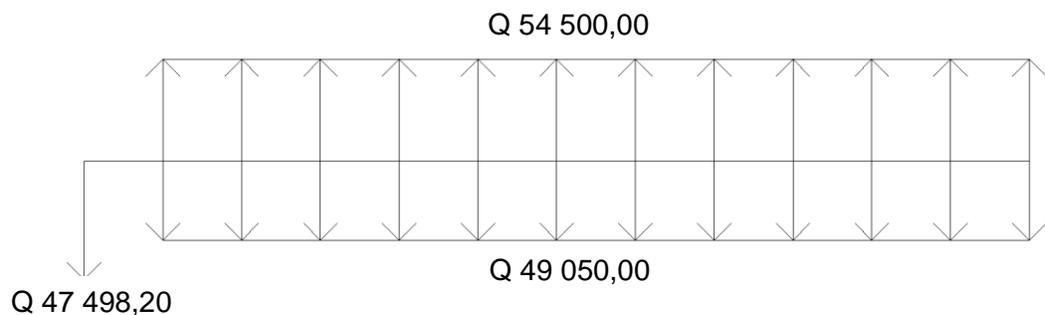
V = flujo neto de efectivo para el período t

I= interés

I₀= inversión inicial

De manera que se tenga una visualización de las entradas y salidas de efectivo, se procede a graficar el flujo de efectivo.

Figura 17. **Flujo de efectivo**



Fuente: elaboración propia.

Para una mayor precisión de los datos, se utilizó la herramienta de la hoja de cálculo en MS-Excel para hacer los cálculos.

Para realizar dicha operación, se debe teclear en la barra de fórmulas lo siguiente: $VNA(\text{Valor de la tasa de interés, el rango de flujos netos en el período a evaluar sin incluir la inversión inicial}) + \text{inversión inicial}$.

El VPN de los datos expuestos en la tabla XXXIII es: Q13 841,97. Se puede notar que es un valor bastante alto y por lo tanto es muy recomendable realizar dicha propuesta ya que es un proyecto viable y que al final va a favorecer al hotel, cumpliendo con las políticas ambientales propuestas y ayudando a la economía a largo plazo.

Tabla XXXIII. **Tabla para el cálculo del VPN y TIR**

	Egresos (Q)	Ingresos (Q)	Flujo neto (Q)
0	47 498,20		- 47 498,20
1	49 050,00	54 500,00	5 450,00
2	49 050,00	54 500,00	5 450,00
3	49 050,00	54 500,00	5 450,00
4	49 050,00	54 500,00	5 450,00
5	49 050,00	54 500,00	5 450,00
6	49 050,00	54 500,00	5 450,00
7	49 050,00	54 500,00	5 450,00
8	49 050,00	54 500,00	5 450,00
9	49 050,00	54 500,00	5 450,00
10	49 050,00	54 500,00	5 450,00
11	49 050,00	54 500,00	5 450,00
12	49 050,00	54 500,00	5 450,00

Fuente: elaboración propia.

3.2.1.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Es una herramienta de evaluación financiera, donde el flujo de caja es igual en un período determinado de tiempo considerando el valor del dinero. Es decir, es la tasa de interés que se necesita para no obtener ni pérdidas ni ganancias.

La fórmula general de la TIR es:

Donde $VPN=0$

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{FC}{(1 + TIR)^t} - I$$

En donde

FC= flujo de caja en un período t determinado

TIR= tasa interna de retorno

t= período

n= número de períodos

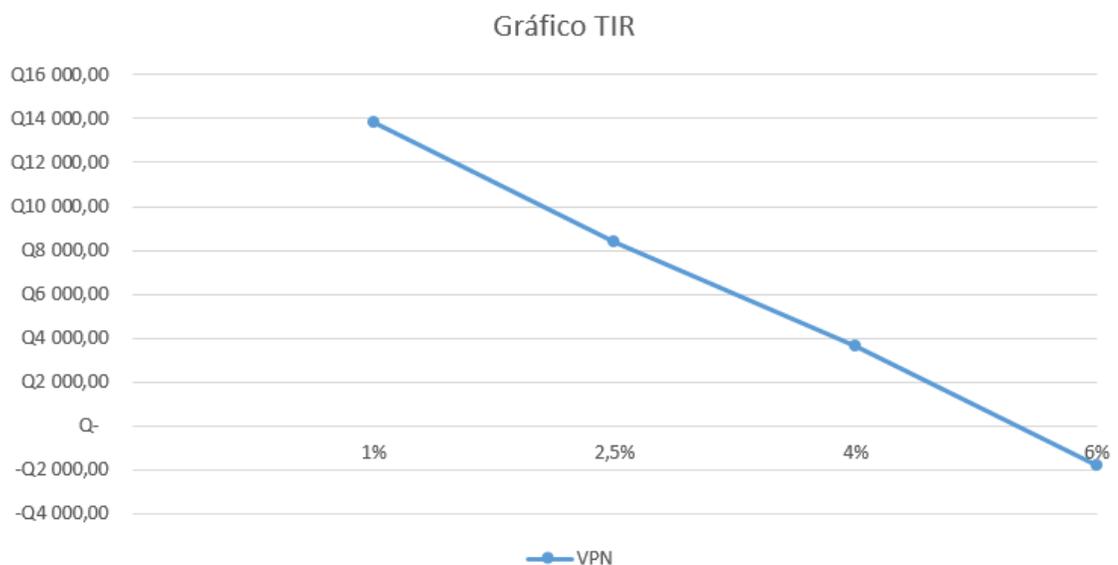
I= inversión inicial

En este caso se calculará la TIR, utilizando la hoja de cálculo del software Microsoft Excel para facilidad y precisión de los mismos.

Para realizar dicha operación, se debe teclear en la barra de fórmulas lo siguiente: TIR(valores del flujo neto incluyendo la inversión inicial).

Se obtuvo una TIR del 5 %, poniendo en evidencia la viabilidad del proyecto ya que se necesitaría un interés demasiado alto para que el proyecto no fuera posible de realizar.

Figura 18. **Gráfico TIR**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura 18, al tener una tir del 5 %, el VPN=0 confirmando la teoría y los cálculos realizados.

3.2.1.3. Costo beneficio

Es una herramienta que viene a complementar el análisis del valor presente neto, al ser una razón entre los beneficios y los costos de un proyecto.

Los resultados de esta relación se interpretan de la siguiente manera:

- $B/C > 1$ Los ingresos son mayores a los egresos (lo ideal)
- $B/C = 1$ Los ingresos son iguales a los egresos
- $B/C < 1$ Los ingresos son menores que los egresos

Haciendo el análisis del valor presente neto de los costos y de los beneficios, se obtiene la siguiente relación:

$$\frac{B}{C} = \frac{VPNB}{VPNC} = \frac{659\,450}{594\,050} = 1,11$$

El análisis beneficio costo vuelve a confirmar la viabilidad del proyecto al ser un valor mayor a 1.

3.2.2. Análisis de indicadores financieros

Los indicadores financieros, son herramientas que muestran la relación entre cifras sacadas de los estados financieros y otros informes contables de la empresa, para poder obtener un diagnóstico del estado o el comportamiento económico que está teniendo la misma.

Los más comunes se clasifican en:

- Indicadores de liquidez: indica la capacidad del hotel para enfrentar con sus obligaciones a corto y largo plazo.
- Indicadores de endeudamiento.
- Indicadores de actividad.
- Indicadores de rentabilidad.

Para La Calera de Doña Elvira, se propone implementar uno por cada clasificación.

EBITDA: indicador de liquidez que muestra los ingresos brutos de la empresa antes de sustraerle los intereses, depreciaciones y amortizaciones de la misma. Con este indicador se puede apreciar el resultado puro de la empresa. Se podrá comparar con futuras tomas del indicador.

Razón corriente: otro indicador de liquidez que muestra la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes sacados del balance general de la empresa. Con este indicador se puede ver la posibilidad de la empresa a afrontar compromisos a corto plazo.

$$RC = \frac{\textit{Activos corrientes}}{\textit{Pasivos corrientes}}$$

Endeudamiento de apalancamiento: al analizar dos períodos diferentes con este mismo indicador se puede ver el total del porcentaje del patrimonio que se debe a los acreedores.

$$\textit{Nivel de endeudamiento} = \frac{\textit{Total pasivo}}{\textit{Total patrimonio}}$$

Rotación de inventarios: indicador de actividad que indica el número de veces promedio que una mercancía almacenada se reemplaza durante un período de tiempo específico.

$$RI = \frac{\textit{Coste mercancías vendidas}}{\textit{Promedio de inventarios}}$$

Margen bruto: indicador de rentabilidad, que permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de las ventas, y la capacidad de la empresa para generar utilidades antes de impuestos y deducciones y también para cubrir los gastos operativos.

$$\textit{Margen Bruto} = \frac{\textit{Ventas} - \textit{Costo de ventas}}{\textit{Ventas}}$$

4. IMPLEMENTACIÓN

4.1. Análisis del mercado

Es de suma importancia, obtener y analizar la información que el mercado proporciona para establecer las estrategias adecuadas, para poder crear una actividad comercial beneficiosa y así obtener la mayor cartera de clientes posibles potenciales y fijos.

Para poder conocer el mercado y estar presentes en el mismo, se debe saber qué es lo que quieren los clientes, cómo lo quieren, quién lo quiere y cómo lo están dando actualmente.

Son cuatro segmentos clave los que se deben analizar haciéndose las preguntas pertinentes para poder obtener la mayor información posible del mercado.

- Entorno y sector: se busca información del estado actual del mercado, su tamaño y organización, los cuales incluyen canales de distribución, y marco jurídico. El turismo en Totonicapán no es fuerte y su organización no es productiva. Los canales de distribución son escasos y para el marco jurídico se debe tomar en cuenta la legislación nacional y la de los 48 cantones.
- Clientes: se debe definir el tipo de clientes junto con sus características. Condiciones de venta, situación geográfica, grado de fidelidad y factores motivacionales. En La Calera de Doña Elvira se tienen varios tipos de

clientes. Debido a que no hay mucha competencia se pueden abarcar varios segmentos de mercado: turistas internacionales y nacionales, visitantes médicos y comerciantes. La situación geográfica del hotel es privilegiada ya que está en la salida del pueblo hacia Quiché a 1 km del congestionado centro. Además, hay una ruta alterna si se desea ir a Cuatro Caminos donde se evita el centro. El grado de fidelidad de los clientes puede ser alto con base en los visitantes médicos y comerciantes. El factor motivacional es el buen servicio y la calidad ofrecido por el hotel.

- Competidores: se debe definir el número y tamaño de los competidores, sus condiciones de venta, alianzas y sus estrategias comerciales. Actualmente, se cuenta con dos hoteles competentes, los cuales son hoteles pequeños. Uno está localizado en el agitado centro y el otro está a la orilla de la carretera hacia Cuatro Caminos a unos 10 km del centro.
- Proveedores: número de proveedores, dificultad y accesos, distancia. Actualmente, son miembros de la Junta Directiva los que abastecen el hotel, haciendo compras en super mercados de la capital o en mercados locales. La dificultad radica en la distancia entre la capital y el hotel, ya que el costo de abastecimiento es bastante alto.

4.1.1. Oportunidades clave

La Calera de Doña Elvira, tiene un presupuesto restringido, personal reducido y la situación turística en Totonicapán no es la más beneficiosa, es por eso que se deben establecer las oportunidades clave para poder sacar el máximo provecho del negocio:

- Trabajar y realizar alianzas estratégicas con los participantes de la cadena de suministro: *tour* operadores, medios de difusión y libros de guía locales, que puedan ser suministrados a los potenciales clientes.
- Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones públicas o privadas, locales, nacionales o internacionales para poder incrementar la cartera de clientes.
- Aprovechar el conocimiento de las personas de la Junta Directiva, que son profesionales expertos en diferentes ámbitos que pueden dar otro nivel de calidad con respecto a la competencia.
- Aprovechar el manejo de las redes sociales y el internet para poder incrementar la cartera de clientes.
- Aprovechar el nacimiento de agua del establecimiento para dar un mejor servicio.

4.2. Ritualización del servicio

Todos los productos o servicios, se pueden vivir o consumir de una manera aburrida y monótona. Sin embargo, también se puede hacer divertida y memorable. Las emociones sirven como unión de la memoria, por lo que la ritualización del servicio es vital para que el cliente pueda generar ese recuerdo y le genere buenos sentimientos y deseos de volverlo a vivir.

Es muy importante fomentar el uso del servicio de una manera ritualista para fomentar que el cliente o el usuario disfrute de cada etapa del proceso de

hospedaje, y así desee regresar para volver a vivir esa experiencia que despertó sus sentidos.

En Tonicapán, se puede apreciar un clima sumamente frío por lo que tener ropa de cama cómoda y caliente puede hacer del momento de ir a la cama sumamente especial. El olor a los pinabetes y chocolate caliente puede también marcar la estadía de una persona. El paisaje pintoresco puede generar satisfacción visual, por eso hay que tenerlo bien cuidado. El restaurante es el encargado de realizar los mejores platillos del área para que sea un placer ir a la mesa.

Hay que recordar que entre más sentidos se involucren en el ritual de uso del servicio, más emociones habrá y mejor se producirá la creación de memoria asociada con el servicio.

4.3. Plan o mezcla de mercadeo

Las actividades del *marketing*, son críticas para poder llevar los productos o servicios de una empresa a sus respectivos consumidores. Las 4P hacen un pequeño, pero muy importante, análisis donde se abordan los elementos centrales.

4.3.1. Producto

El mercadeo y gestión de los servicios, tiene que ver con las especificaciones que el cliente exige para poder satisfacer las necesidades.

La Calera de Doña Elvira, es un establecimiento que vende comodidad, seguridad, localidad y tranquilidad en Tonicapán. Tiene características únicas

que no se ven en cualquier parte del área. El wifi y el servicio característico basado en una gestión de calidad hacen del hotel el mejor del área.

4.3.2. Precio

La fijación de precios, es una de las etapas críticas a la hora de vender el producto ya que es una de las primeras cosas que ven los clientes. Estos precios deben incluir los diferentes costes de operación y producción para lograr fijar el monto total teniendo una ganancia representativa.

Luego de tomar en cuenta todos los costos fijos y variables que puedan afectar el funcionamiento correcto del hotel, así como los gastos en los que pueda incurrir para cualquier eventualidad fuera de normalidad, además de un *benchmarking* frente a la competencia y comparando los servicios prestados por ellos y los de La Calera de Doña Elvira, se realizó una fijación de precios basada en la competencia:

- Se deberán pagar Q200 para hospedarse en una habitación doble con baño compartido y Q300 para hospedarse en una habitación doble con baño privado.
- El menú del restaurante ya contempla todos los gastos de materia prima y mano de obra para poder hacer una gestión rentable del lugar.
- Los eventos son del tipo “todo incluido” donde se fijará un monto fijo dependiendo de la afluencia de personas y del tipo de menú escogido.

4.3.3. Promoción

La promoción incluye la publicidad pagada y gratuita, las referencias en las reseñas en las diferentes páginas de internet.

Se deberá crear una gestión adecuada con un puesto específico que abarque el manejo y gestión de las redes sociales para poder incrementar la cartera de clientes potenciales.

La página de internet, será revisada constantemente para actualizar datos y subir promociones pertinentes a ocasiones especiales. Estas ocasiones especiales pueden ser fechas importantes para la población como el Convite de Tonicapán o la misma feria, entre otras fechas importantes.

Se deberá crear y revisar constantemente los perfiles en páginas de internet específicas, tales como: TripAdvisor, HostelWorld, Booking, entre otras, para poder realizar retroalimentaciones acerca del servicio e interactuar con los clientes que han pasado por el hotel. El SEO proporcionado por el servidor de dominios anteriormente planteado, servirá para atraer más tráfico a las páginas de la empresa y lograr un mejor posicionamiento en los motores de búsqueda de la red.

Hacer alianzas estratégicas con agencias de turismo especializadas para que puedan lanzar promociones donde el hotel salga beneficiado.

Elaborar *souvenirs* típicos locales que puedan ser adquiridos en el hotel para poder llegar indirectamente a los clientes potenciales por medio de sus allegados.

4.3.4. Plaza

La plaza se refiere a dónde se va a comercializar el servicio que se tiene pensado vender. Es decir, los canales mediante los cuales se mercadean dentro de la cadena de comercialización. Se deben tomar en cuenta unos

puntos importantes a la hora de establecer el lugar donde se va a comercializar el servicio.

- Mercadeo con base en asociaciones con entes locales, nacionales e internacionales. Se pueden crear diferentes alianzas estratégicas con negocios locales, nacionales o internacionales, donde la colaboración entre las partes interesadas puede resultar muy beneficiosa para ambas. Estas asociaciones se pueden desglosar de la siguiente manera:
 - Intermediarios: es decir, las agencias de turismo, agencias de viaje, escuelas, colegios, universidades y todo aquel que esté dispuesto a comprar servicios de turismo y tienen contacto directo con los clientes potenciales.
 - Organizaciones no gubernamentales ONG. Actualmente, existen muchas ONG que tienen su punto de focalización en los temas ambientales, indígenas, sociales o educativos. Todas esas personas generalmente no son locales y necesitan un lugar donde dormir y comer. Se puede crear una alianza estratégica con ellas para garantizar y promover el hotel. También la mayoría de estas tiene nexos con otras organizaciones.
 - Alianzas estratégicas con negocios locales: pueden ser muy importantes ya que pueden ofrecer parte de sus servicios que hacen más atractiva la visita a Totonicapán y por ende, mejorar el servicio y la experiencia del cliente en el hotel.

- Redes sociales: está de más decir que el éxito de las redes sociales en transportar información es muy alto. Es por eso que se debe crear una gestión y puesto específico para el control y manejo de las mismas.
- Página de internet: es una carta de presentación donde se puede desplegar toda la información del hotel, al mismo tiempo se puede ver en cualquier parte del mundo sin necesidad de gastar un solo centavo.
- Páginas de internet específicas de turismo: se deberán crear al mismo tiempo perfiles en páginas específicas que se dediquen al manejo de turistas, para poder incrementar la cartera de clientes potenciales.

4.4. Evaluación de desempeño de personal

Debido a la necesidad de indicadores e información del desempeño del personal, con la finalidad de poder utilizar esos datos para direccionar el movimiento hacia el servicio de calidad esperado, se utilizó una metodología de evaluación que permite identificar los problemas que afectan al correcto desempeño del personal y además ayuda a tomar medidas disciplinarias. Todo esto elaborando estrategias necesarias para los cambios organizacionales requeridos en vista al servicio de calidad.

4.5. Cuestionarios

Un cuestionario, es una herramienta de investigación que permite recopilar información por medio de una serie de preguntas y otras indicaciones estructuradas para poder obtener todos los datos necesarios para su análisis e interpretación. Luego, dependiendo de los datos obtenidos en el dicho

cuestionario se tomarán las medidas pertinentes para poder direccionar y focalizar al empleado en el servicio de calidad.

4.5.1. Función

La acción de la evaluación del desempeño, constituye uno de los aspectos más importantes y básicos de la gestión de los recursos humanos. La función principal de una correcta evaluación del desempeño es obtener información para la toma de decisiones: si la evaluación lanza un resultado inferior a lo esperado, se deben comenzar a realizar acciones correctivas; sin embargo si la evaluación arroja un resultado esperado o superior, se debe alentar al trabajador para que siga realizando bien el trabajo.

En un futuro, el departamento de recursos humanos tendrá a disposición información de gran utilidad para la gestión del reclutamiento, selección e inducción. Toda la información sistemática proveniente de las evaluaciones de desempeño, que ayudará a la toma de decisiones con respecto a las capacitaciones y compensaciones a los trabajadores.

4.5.2. Objetivo

El objetivo de las evaluaciones de desempeño, es obtener información de tal manera que puedan ayudar en varios ámbitos de la empresa.

Algunas ayudas que pueden proveer las evaluaciones de desempeño son las siguientes:

- Captación de recurso y talento humano:
 - Revisar y evaluar los criterios de selección.

- Poner en evidencia las debilidades que pueden llegar a tener las personas seleccionadas bajo una determinada selección.
- Evaluar programas de reclutamiento para implementar en el futuro.
- Motivación:
 - Utilizar la valoración cuantitativa para contribuir eficazmente a un instrumento de motivación para alentar las buenas prácticas de los trabajadores.
- Desarrollo y promoción:
 - Analizar las acciones de los trabajadores para definir objetivos y estrategias de desarrollo integral.
 - Analizar los puntos de vista de los diferentes puestos jerárquicos para abordar problemas de relaciones interpersonales, el clima de la empresa y tomar acciones concretas para eliminar y evitar conflictos en el futuro.
 - Obtener datos de cada trabajador para poder ir haciendo su plan de carrera en la empresa.
- Comunicación:
 - Permite el diálogo entre los jefes y subordinados de manera que se aclaren los conflictos y se tomen acciones para poder cumplir los objetivos de la empresa.
- Adaptación del puesto de trabajo:
 - Poder conocer las aspiraciones del trabajador a largo plazo y sus planes para lograrlo.
 - Facilitación de la inducción por experiencia.

- Descripción de puestos:
 - Analizar y definir las características que rigen a un puesto determinado, tomando en cuenta el clima laboral en el que se desarrolla.
 - Definición de objetivos del puesto más concretos y específicos.
 - Detección de las necesidades del puesto.

4.5.3. Modelo

A continuación, se presenta el modelo de evaluación de desempeño de personal.

Tabla XXXIV. **Modelo de evaluación de desempeño de personal**

La Calera de Doña Elvira Formato de evaluación de desempeño
<p>Esta evaluación es anónima, por favor responda con sinceridad. En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación. Marque con una X el número que usted considere correcto.</p> <p style="text-align: center;">INSTRUCCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Antes de iniciar con la evaluación del personal, lea bien todas las cuestiones que se le presentan y si tiene alguna duda consulte con el supervisor de la evaluación. 2. Asigne el puntaje correspondiente. 3. Cada puntaje corresponde a un nivel que va de pésimo a excelente.

Continuación de la tabla XXXIV.

Pésimo: 1	Inferior: rendimiento laboral no aceptable					
Malo: 2	Inferior al promedio: rendimiento laboral regular					
Bueno: 3	Promedio: rendimiento laboral bueno					
Muy Bueno: 4	Superior al promedio: rendimiento laboral muy bueno					
Excelente: 5	Superior: rendimiento laboral excelente					
4. Hasta abajo hay una sección de comentarios para que usted anote todo lo que considere relevante.						
5. El supervisor debe firmar todas las hojas.						
Nombre del Evaluado _____						
Puesto _____						
Fecha ingreso _____						
Fecha de evaluación _____						
Área a evaluar	P	M	B	MB	E	Total
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo de forma oportuna						
Cumple con las tareas que se le piden realizar						
Realiza una cantidad de trabajo adecuada a su capacidad						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Es consciente de los recursos						
No necesita que lo estén supervisando						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Es amable con los clientes y compañeros						
Da una orientación adecuada a los clientes						
Evita los conflictos						

Continuación de la tabla XXXIV.

Área a evaluar	P	M	B	MB	E	Total
INICIATIVA						
Propone nuevas ideas para mejorar procesos						
Se muestra dispuesto a cambiar						
Se anticipa a las situaciones difíciles						
El evaluado tiene la capacidad de resolver problemas efectivamente						
TRABAJO EN EQUIPO						
Se integra al equipo fácilmente.						
Sabe cuáles son sus funciones dentro del equipo.						
ORGANIZACIÓN						
Planifica su trabajo						
Utiliza las herramientas proporcionadas adecuadamente						
Se preocupa por la empresa y su trabajo						
PUNTAJE TOTAL:						
Firma del evaluador						Observaciones:
Firma del supervisor						Observaciones:

Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO

5.1. Personal del hotel

Todo el personal del hotel La Calera de Doña Elvira debe adquirir, impulsar y promover, el compromiso para con la institución de manera que se fomenten y desarrollen las políticas de calidad y ambientales anteriormente propuestas.

Los mismos deben estar informados acerca de los lineamientos y políticas de calidad que se van a implementar, y demandar la formación apropiada y actualizada de todo lo concerniente a los servicios de calidad.

La Junta Directiva, junto con el gerente general del hotel, deben estar motivados y capacitados en cuanto el manejo y los lineamientos y políticas de calidad y ambientales. Deben estar conscientes que son de beneficio para la empresa, el medio ambiente y la localidad. Al mismo tiempo, están obligados a servir de ejemplo aplicando las prácticas ambientales y de calidad preestablecidas.

Deben recordar que al poner en práctica estos conceptos es una decisión empresarial consciente y sensata con la visión del hotel, ya que no solo se protege y mejora al medio ambiente sino que reduce costos, mejora la imagen y garantiza una ventaja competitiva frente a la competencia.

5.1.1. Capacitaciones programadas

El talento humano en la institución es de vital importancia. Es el encargado de proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener los sistemas de calidad y políticas ambientales que servirán de ventaja competitiva, todo esto al aumentar la satisfacción del cliente.

El personal que entre en constante contacto con el cliente, debe ser competente basado en educación, formación y habilidades. Debe ser inteligente y tener el discernimiento para tomar las mejores decisiones cuando se le presenten situaciones difíciles con clientes difíciles. Además, el personal de mantenimiento debe estar actualizado y educado acerca del equipo y maquinaria al cual le debe dar mantenimiento. Los cocineros y meseros deben estar actualizados con base en la elaboración e inocuidad de alimentos.

Para la implementación de las capacitaciones se debe gestionar la elaboración de un plan integrado que contemple la concientización ambiental, el desarrollo técnico profesional de los empleados y la responsabilidad social, todo basado en las políticas de calidad y servicio de excelencia propuesto. Por ello, el hotel debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- Darle la oportunidad al personal para un continuo desarrollo; de manera que no solo tengan la responsabilidad de su propio puesto, sino que en un futuro puedan crecer dentro de la empresa.
- Cambiar la actitud de los trabajadores para poder generar un clima laboral adecuado, sano y propicio para el servicio de calidad.
- Aumentar la motivación para que sean más receptivos en cuanto a la supervisión y gerencia.
- Diseñar un programa anual de capacitaciones.

Se pueden programar capacitaciones tres veces al año por parte de los profesionales de la Junta Directiva o recurrir al *outsourcing* para generar conocimientos específicos.

Las capacitaciones pueden ser tematizadas desde servicio al cliente o mantenimiento preventivo, jardinería, limpieza, buenas prácticas de manufactura, implementación de HACCP, referencias históricas, cocina, entre otras.

5.1.2. Filosofía de calidad y mejora continua

Para la implementación de la filosofía de calidad y mejora continua se utilizará el ciclo PHVA cuya base es la autoevaluación. En la misma se detectan áreas en las que el objetivo se convertirá en un proyecto de mejora y también puntos fuertes, los cuales hay que tratar de mantener y seguir innovando en el servicio para que los mismos sean cada vez más sólidos.

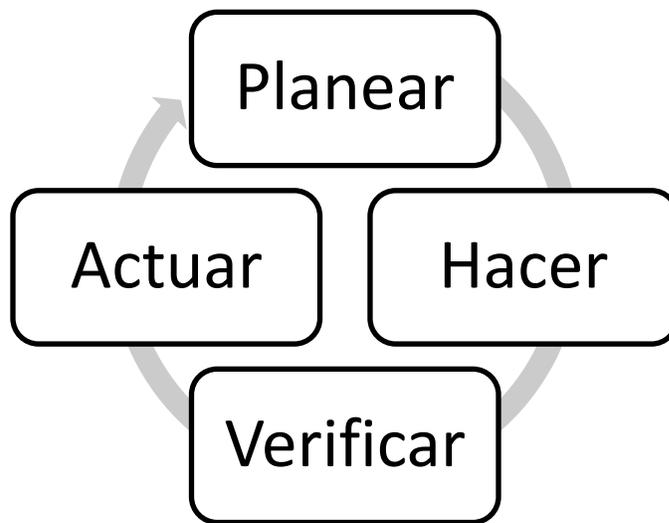
La filosofía de mejora continua, pretende tener una mejor calidad y al mismo tiempo reducir costos con modificaciones diarias. Al tener esta filosofía, el talento humano mejorará los estándares de la empresa y cumplirá sus objetivos.

Esta filosofía, como se dijo anteriormente, se basa en el círculo de Deming como herramienta de mejora continua:

- Planear: en esta fase se establecen las metas, se analizan los problemas y se definen los planes de acción correspondientes.
- Hacer: se ejecuta el plan de acción definido en la fase anterior.

- Verificar: se analizan los resultados obtenidos de la ejecución del plan de acción.
- Actuar: se realiza una retroalimentación para decidir si se toman acciones para modificar y mejorar el plan de acción antes establecido.

Figura 19. **Círculo de Demming**



Fuente: elaboración propia.

5.2. **Establecimiento de un sistema de reconocimiento**

El hotel no cuenta actualmente con una gestión para la motivación del talento humano, siendo la misma indispensable para el desarrollo productivo de las actividades porque conlleva a la energía necesaria para superar los obstáculos que se le presentan en su diario vivir, reduce la incertidumbre y disminuye la resistencia al cambio.

Ante tal situación, es crítico que los supervisores, gerentes y junta directiva tome en cuenta, sepa y conozca las siguientes situaciones:

- La retribución que los empleados reciben por mejor rendimiento, dándoles a conocer la aprobación de su trabajo.
- La magnitud en la que el empleado percibe la aceptación de sus jefes.
- La gestión en la relación sana, profesional y cómoda entre jefe y subordinado.

No todos los empleados se motivan con las mismas situaciones, muchas cosas dependen del género, edad y necesidades personales. El primer paso para el establecimiento de un sistema de reconocimiento es identificar las variables que motivan a cada empleado en particular, y así seleccionar el método más efectivo.

A continuación, se proponen los puntos a considerar para poder implementar el sistema de reconocimientos.

- Que el gerente general, la Junta Directiva y todos los jefes sepan y conozcan la importancia de la motivación y su retribución a la empresa.
- Definir las acciones, metas y comportamientos que deben ser premiados.
- Involucrar y darle oportunidad a los empleados para el diseño.
- Realizar retroalimentaciones periódicas para evaluar el cumplimiento y funcionamiento del sistema.

A continuación, se presentan algunos ejemplos que podrían utilizarse como factores motivantes en un sistema de reconocimiento.

- Felicitar verbalmente a los empleados con palabras que reflejen sinceridad.

- Certificados de regalo.
- Actividades deportivas.
- Entradas a eventos.
- Formación y desarrollo para él o algún familiar.
- Nuevas herramientas.

5.3. Revisiones periódicas

Al momento de implementar las políticas de calidad y medioambientales se deben programar reuniones periódicas, para poder realizar una retroalimentación de las acciones del hotel.

Revisar que los procedimientos estándar de operación estén siendo ejecutados correctamente y evaluar la necesidad de cambio en algunos.

Revisar los indicadores financieros para confirmar el funcionamiento del hotel y evaluar las posibles alternativas que se planteen para mejorar el rendimiento de las inversiones realizadas.

5.3.1. Cuadro de mando integral (Balanced Score Card)

El cuadro de mando integral, es una herramienta que ayuda a las empresas a tomar decisiones con base en el análisis de los resultados obtenidos de indicadores premeditados de manera proactiva, tanto en corto como largo plazo.

El BSC, es un modelo de gestión administrativo que engloba cuatro perspectivas diferentes:

- Financiera: se basa en la contabilidad de la empresa y da un mejor control a las finanzas ayudando a tomar decisiones con base en los resultados de los indicadores.
- Clientes: evalúa la percepción de los clientes con la empresa, puede ayudar a tomar decisiones para mejora de manera que se satisfagan las necesidades de los mismos.
- Procesos internos: ayuda a la medición de la eficiencia de los procesos internos y tomar acciones para ser más productivos.
- Aprendizaje y crecimiento: se basa en el grado en que la empresa se va desarrollando y tomar decisiones para ayudar a hacerlo.

5.3.2. Análisis de indicadores

El análisis de los indicadores descritos en la tabla XXXV es tarea del gerente general y periódicamente se debe reunir con los jefes inmediatos, para evaluar los resultados y tomar las acciones pertinentes para mejorar los indicadores.

Tabla XXXV. **Cuadro de Mando Integral**

La Calera de Doña Elvira Cuadro de mando integral BSC-01							
Ámbito	Objetivo	Indicador	Frecuencia de Medición	Parámetros de referencia			Resultado
Financiera	Conocer la evolución de los ingresos	(EBITDA actual/EBITDA pasado)*100	Mensual	Más del 100 %	Entre el 85-100 %	Abajo del 85 %	
Financiera	Conocer la evolución de los costos	(Costos período actual/costos período anterior)*100	Mensual	Menos del 85 %	Entre el 85-100 %	Más del 100 %	
Clientes	Conocer la evolución de la cartera de clientes	(Clientes hospedados en el período actual/clientes hospedados en el período anterior)*100	Mensual	Más del 100 %	Entre el 85-100 %	Abajo del 85 %	
Clientes	Conocer el grado de satisfacción de los clientes	(Número de clientes que se contactaron satisfechos/número total de clientes que se contactaron)*100	Mensual	Más del 80 %	Entre el 60-80 %	Abajo del 60 %	
Procesos internos	Conocer la eficiencia de la limpieza de habitación	(Tiempo total actual/tiempo total pasado)*100	Una vez a la semana	Menos del 95 %	Entre el 95-105 %	Más del 105 %	
Procesos internos	Conocer la eficiencia de los procesos	(Tiempo total actual/tiempo total pasado)*100	A demanda	Menos del 95 %	Entre el 95-105 %	Más del 105 %	
Aprendizaje y crecimiento	Conocer el desempeño de los que capacitan	(Cantidad de empleados que mostraron satisfacción/cantidad total de empleados en la capacitación)*100	A demanda	Más del 80 %	Entre el 60-80 %	Abajo del 60 %	

Fuente: elaboración propia.

5.4. Buzón de quejas y sugerencias

Es muy importante conocer la opinión de los clientes y empleados. Si el hotel no conoce y no se entera nunca de las opiniones de sus clientes insatisfechos, no se podrán implementar acciones de mejora. Las quejas son una fuente vital de información valiosa acerca de los requerimientos y necesidades de los clientes y empleados, y que por alguna razón no se están cumpliendo. Mostrando una conciencia acerca de los errores cometidos y aceptando la culpa genera aceptación en el cliente insatisfecho y se obtienen resultados positivos como la satisfacción y lealtad del mismo individuo.

Por otro lado, las sugerencias pueden ser valiosas porque muchos clientes o empleados puede que tengan experiencias pasadas en otros hoteles similares y es una forma de *benchmarking* al compararse con ellos. Siempre tomando las acciones y cosas positivas para ir poco a poco a la calidad total en el servicio de hotelería.

5.5. Control de resultados

La función de control, tiene como objetivo comprobar si la misión de la organización se está realizando de forma adecuada, detectando cualquier situación que haga desviar el camino. Al final se deben tomar las acciones pertinentes de manera que la organización se encamine de nuevo a la misión, se obtengan las metas preestablecidas y se cumplan los objetivos de la organización.

Los resultados son medidos con los indicadores establecidos con anterioridad y es función del gerente general y la Junta Directiva, llegar a una decisión final para encaminar a la empresa al éxito.

6. MEDIO AMBIENTE

6.1. Sensibilización medioambiental del personal

En este procedimiento deben estar involucradas las máximas autoridades de la institución, para hacer llegar el mensaje a todos los trabajadores que las prácticas medioambientales son de beneficio para la corporación, el medio ambiente y para ellos mismos.

La aplicación de las prácticas medioambientales, es una decisión empresarial lógica y con base en la excelencia en el servicio. La misma reduce costos, aumenta la reputación e imagen del hotel ya que garantiza un atractivo extra permanente que buscan los viajeros.

Con este procedimiento se darán a conocer los diferentes impactos ambientales que generan todas las actividades realizadas en el hotel y las acciones y medidas de mitigación para reducirlos. Se debe también incentivar al empleado para que se involucre de manera activa con los objetivos del hotel para al final llegar a un mutuo beneficio.

Es de suma importancia, atrapar el interés y atención del empleado para motivarlo, porque de él depende en buena parte el éxito de la propuesta. Siempre teniendo una amplia comunicación donde expresen sus dudas, preocupaciones y opiniones acerca del medio ambiente.

6.2. Prácticas medioambientales

Para el desarrollo de este inciso, se tomarán en cuenta todas las actividades realizadas en el hotel y se harán recomendaciones sobre el ahorro de energía, el ahorro de agua y la gestión de los materiales y residuos consecuentes de los procesos operativos del hotel. Se busca mitigar el impacto ambiental de dichas actividades para ofrecer un servicio de calidad y que sirva como ventaja competitiva.

6.2.1. Ahorro de energía

Los factores primordiales a la hora de considerar el ahorro de energía se enfocan en la capacidad del personal de utilizar consciente y eficientemente las máquinas y equipos, dándoles el correcto mantenimiento para evitar desperdicios y sobrepasar la capacidad de uso de los mismos generando un gasto de energía innecesario.

6.2.1.1. Recepción

- A la hora de comprar equipo y maquinaria nueva, es de vital importancia ver el uso real que se le va a dar a los mismos. Se debe enfocar en él la eficiencia del equipo y de preferencia que sean materiales amigables al ambiente.
- Todas las computadoras y demás equipos informáticos y electrónicos del hotel deberán tener la configuración de ahorro de energía y estar apagados en horarios de desuso.
- Prohibir el uso de salvapantallas.

- Utilizar bombillas led.
- Controlar el mantenimiento de todos los equipos electrónicos para evitar cortos circuitos y conexiones ineficientes.
- Colocar fichas informativas o afiches en las paredes para concientizar al personal y a los mismos huéspedes de la importancia del ahorro de energía.
- En los pasillos menos concurridos, colocar luces son sensor de movimiento de manera que solo se enciendan cuando alguien esté presente en el lugar.
- Limpiar constantemente las ventanas, para ayudar a la iluminación natural durante el día.
- Limpiar las pantallas de las lámparas, para hacer más eficiente la luz emitida.

6.2.1.2. Habitaciones

- Capacitar al personal de limpieza, para que ponga énfasis en el ahorro de energía a la hora de limpiar las habitaciones.
- No utilizar luz artificial a menos que sea estrictamente necesario.
- Cambiar todos los focos y colocar bombillas led.
- Limpiar ventanas, para ayudar a la iluminación natural durante el día.

- Limpiar las pantallas de las lámparas de la mesa de noche para hacer más eficiente la iluminación.
- El calentador solar puede traer muchos beneficios para ahorrar costos energéticos.

6.2.1.3. Restaurante

- Evaluar la inversión por equipo nuevo, ya que vienen más eficientes energéticamente. El equipo viejo puede ser revendido.
- Capacitar al personal y concientizarlos para que utilicen el equipo de manera eficiente y evitar desperdicios de energía.
- Etiquetar interruptores, para evitar confusiones y se enciendan equipos o luces erróneamente.
- Verificar el espacio entre la pared y el equipo. Debe ser mayor a 15 centímetros para el correcto flujo de aire y ventilación. Esto genera menos contaminación térmica y mejora el funcionamiento del equipo.
- Realizar el mantenimiento correcto y de acuerdo al programa para asegurar el correcto funcionamiento de la maquinaria y equipo.

6.2.1.4. Salón de eventos

- Cambiar todas las luces a bombillas led.
- Utilizar las luces únicamente si se están usando.

- A todos los dispositivos electrónicos hay que configurarlos con su modo de ahorro de energía y tenerlos encendidos únicamente si se están usando.
- En los pasillos y afueras evitar el uso de luz artificial a menos que sea estrictamente necesario.
- Colocar carteles en las paredes concientizando a los usuarios para que utilicen de manera eficiente el equipo y luces.

6.2.2. Ahorro de agua

El ahorro de agua es crítico ya que la mayoría del recurso utilizado en el hotel es proveniente de un nacimiento de agua. Se debe hacer uso consciente del mismo y gestionar los desechos para no contaminar el manto freático.

6.2.2.1. Baños

- Instalar inodoros de doble descarga. Uno para líquidos y uno para sólidos ya que esto ahorra alrededor de un 60 % de agua. Los precios de dichos inodoros oscilan entre los Q1 000.
- Concientizar al empleado y al huésped con carteles de la importancia del agua en la vida, para evitar que dejen grifos mal cerrados o abiertos innecesariamente.
- Verificar el estado de las tuberías del hotel, para diagnosticar posibles fugas y tratarlas con antelación.

- Instalar aireadores en los grifos del lavamanos y regadera, o bien, un reductor de caudal para ahorrar agua. Se debe lograr un caudal de 10 litros por minuto.

En la lavandería

- Revisar periódicamente las tuberías, para evitar fugas y desperdicios de agua.
- Evaluar la inversión de lavadoras nuevas ya que generalmente son más eficientes. Las viejas se pueden revender.
- Realizar el cambio de toallas en las habitaciones solo cuando el huésped lo solicite.

6.2.2.2. Cocina

- Evaluar la inversión de un lavaplatos automático ya que estos aseguran que ahorran hasta un 60 % de agua y tiempo a la hora de lavar los platos.
- Instalar aireadores en los grifos o disminuir el caudal para ahorrar agua.

6.2.2.3. Ecofiltros

- Instalar ecofiltros para ahorrar el agua consumida por los huéspedes y personal del hotel ya que muchos acostumbran a llenar sus botellas y vasos durante el día de los garrafones disponibles en el hotel. El ecofiltro sería una buena opción para mitigar la compra de tanto garrafón de agua

pura y utilizar el agua del río o de cualquier fuente de agua para consumo humano.

6.2.2.4. Agua de lluvia

- Regar el jardín en la noche para evitar la evaporación y que las plantas aprovechen al máximo el agua.
- Evaluar la inversión, para realizar un pozo de absorción de agua pluvial para que pueda servir de fuente secundaria de abastecimiento de agua en el futuro.
- Implementación de un jardín de agua, con el fin de aprovechar el agua pluvial y evitar charcos y pozas en las instalaciones.

6.2.2.5. Nacimiento de agua

- Verificar el cumplimiento del mantenimiento, según el programa de la tubería y las bombas de alta presión que distribuyen el agua para evitar fugas.
- Colocar un contador de agua, para mantener un control mensual de cuánto se está gastando y si en algún momento se encuentran anomalías en los datos arrojados, tomar las medidas pertinentes para arreglarlo.

6.2.3. Gestión de materiales y residuos

A pesar que la cantidad de residuos es pequeña, se puede producir un gran impacto ambiental si no se manejan correctamente. La principal preocupación en este punto es la contaminación del manto freático y el nacimiento de agua.

Cabe mencionar también que la contaminación del aire y suelo son problemas paralelos a la falta de gestión y reutilización de los materiales y sustancias utilizadas en las operaciones diarias del hotel; haciendo que las capacidades de los basureros locales no sean suficientes para mitigar los impactos.

6.2.3.1. Recepción y administración

- Implementar la cultura de reciclaje, utilizando botes con sus respectivas etiquetas para fácil manejo y gestión de los residuos (papel, aluminio, vidrio, plástico, orgánico).
- Realizar una alianza estratégica con una empresa externa para la reutilización de los residuos que no se puedan volver a utilizar dentro del hotel, tales como hojas o botellas de vidrio y plásticos.
- Utilizar en lo que se pueda papel reciclado.
- Hacer uso consciente del papel:
 - Realizando las fotocopias e impresiones estrictamente necesarias.

- Utilizar en lo que se pueda medios electrónicos para la visualización de las cosas para evitar impresiones y gasto de hojas innecesario.
 - Imprimir a doble cara o varias páginas por hoja.
 - Reutilizar el papel que tenga espacio disponible.
- Hacer un uso racional de bolsas plásticas.

6.2.3.2. Habitaciones

- Supervisar las disoluciones utilizadas para limpiar de modo que se esté haciendo la mezcla correcta de detergente y su respectivo solvente.
- Evaluar la compra de dispensadores de jabón y champú para reducir el consumo de botellas y sobres individuales.

6.2.3.3. Eventos

- Implementar botes con sus respectivas etiquetas para fácil manejo y gestión de los residuos (papel, aluminio, vidrio, plástico, orgánico), para que los usuarios puedan ayudar al reciclaje y gestión de residuos.

6.2.3.4. Restaurante

- Gestionar la construcción de la trampa de grasas, para los residuos de la cocina, para su correcto tratamiento luego en la fosa séptica.
- Utilizar productos locales frescos, para evitar generar residuos por empaques o embalajes de otros productos.

CONCLUSIONES

1. Se han establecido con éxito, medidas que aseguran la calidad del servicio basadas en la mejora continua de todos los procesos del hotel, siendo estas las responsables de la satisfacción de los clientes en todas las áreas de La Calera de Doña Elvira, y aumentando la productividad de los trabajadores en sus diferentes ámbitos de trabajo.
2. Se identificaron las deficiencias del servicio utilizando un diagrama de Ishikawa bajo la metodología 6M y luego se priorizaron utilizando un diagrama de Pareto, basándose en la frecuencia de las insatisfacciones, siendo la más repetida la insuficiencia de agua en baños y cocina, razón por la cual se han implementado las medidas pertinentes para anular esa insatisfacción que estaba generando muchos malos comentarios por los clientes y personal del hotel, para luego poder atacar a las siguientes insatisfacciones.
3. Se realizó el estudio económico, para la implementación de ecofiltros, calentadores solares, duragas, el servidor de la página de internet, la bomba de agua con tanque hidroneumático de 1,5 HP y cambio de bombillas en todo el hotel a led arrojando este resultados positivos con un VPN = Q13 841,97 una TIR = 5,3 % y una relación de beneficio costo = 1,11. Dichos resultados reflejan la viabilidad y factibilidad del proyecto que generará mejoras a largo plazo en los costos fijos y variables asociados, cumpliendo con las políticas medioambientales propuestas.

4. Se han establecido políticas de calidad, como un instructivo para el Departamento de División de Habitaciones que detalla varios Procedimiento Estándar de Operación (PEO), cuyo objetivo es estandarizar las operaciones de limpieza de cuartos, limpieza de salones y servicio de lavandería. Aparte se elaboró un Procedimiento Estándar de Operación para el área de Cocina con el fin de cuidar la inocuidad de los alimentos y cumplir con los más estrictos estándares de limpieza y buenas prácticas de manufactura.

5. Se creó un programa de mantenimiento preventivo, con el fin de cuidar el bienestar de la maquinaria y empleados asegurando el buen funcionamiento de todos los equipos, siendo de los más importantes la acometida eléctrica que tendrá un mantenimiento cada año, la bomba de agua que recibirá mantenimiento cada 3 meses y los calentadores que serán revisados trimestralmente. Los demás equipos, mobiliario y edificios, están plasmados en un programa anual de mantenimiento que contempla puertas, piso, ventanas paredes y todo lo pertinente al mantenimiento del hotel con el fin de evitar molestias y altos costos del mantenimiento correctivo. Todos se ven reflejados en sus propios procedimientos.

6. Se desarrolló un análisis de mercado, contemplando al entorno, clientes, competidores, proveedores; la gastronomía y el entorno físico son un punto crítico para la ritualización del servicio, y la definición de la mezcla de *marketing* del servicio sirvió para establecer un precio por noche inicial de Q200 a Q300 dependiendo de las características del cuarto, alianzas estratégicas con otras entidades para mejorar el servicio y aumentar la cartera de clientes; y lanzar promociones inteligentes y beneficiosas en las redes sociales y medios físicos.

7. La gestión del talento humano, se hizo implementando la inducción a la hora de iniciar relaciones laborales con los nuevos trabajadores porque no se disponía de dicho proceso, estableciendo una capacitación periódica y realizando evaluaciones de desempeño del personal para eliminar las insatisfacciones previas; al mismo tiempo se implementó un sistema de reconocimiento que inicia por felicitaciones verbales y puede llegar hasta certificados de regalo si se logran las metas planteadas. Todo esto generó un ambiente de armonía y satisfacción de parte de los trabajadores.

8. Se implementaron las políticas medioambientales, con el fin de coadyuvar al desarrollo sostenible con lo que se busca disminuir en casi un 40 % el uso del agua, debido a la implementación de inodoros y lavaplatos, casi la mitad en la factura de luz implementando luces led y calentadores solares; y se inició la gestión de los residuos utilizables y no utilizables.

RECOMENDACIONES

1. Crear una base de datos conformada por los clientes frecuentes y apuntar sus particulares exigencias, gustos y preferencias con el objetivo de mantener la relación y cada vez crear un lazo más fuerte entre el cliente y la institución.
2. Estar muy pendiente de los cambios que haga la competencia, para estar al tanto de las mejoras y deficiencias que tengan con sus clientes para así, eliminar las insatisfacciones futuras y poder ganar parte del mercado aumentando la cartera de clientes de La Calera de Doña Elvira.
3. Realizar auditorías, basadas en la mejora continua con frecuencia de una vez al año, para estar al tanto del estado de la institución en cuanto a servicio de calidad para ir mejorando cada vez más.
4. Llevar un mejor control de inventarios en cocina y bar, para tener solamente la cantidad óptima en bodega para eliminar costos de almacenamiento y de oportunidad
5. Utilizar los medios visuales, para promocionarse en la entrada del hotel ya que por ser un paso muy transitado debido que es una entrada al pueblo desde Quiché, se puede captar la atención de una gran cantidad de clientes potenciales.

BIBLIOGRAFÍA

1. BESTERFIELD, Dale H. *Control de calidad*. 8a ed. México: Pearson Educación, 2009. 552 p.
2. BLANK, Leland; TARQUIN, Anthony. *Ingeniería económica*. 4a ed. Colombia: McGraw-Hill, 2000. 740 p.
3. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 8a ed. México: Pearson Educación, 2002. 700 p.
4. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo ingeniería de métodos y medición del trabajo*. 2a ed. México: McGraw-Hill, 2005. 459 p.
5. GITMAN, Lawrence J. *Principios de administración financiera*. 11a ed. México: Pearson Educación, 2007. 688 p.
6. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. 11a ed. México: Pearson Educación, 2013. 648 p.
7. NIEBEL, Benjamin. *Ingeniería industrial, métodos, estándares y diseño del trabajo*. 12a ed. México: McGraw-Hill, 2009. 614 p.
8. PERRET, Ricardo. *Home runs de innovación*. España: Conecta, 2014. 352 p.

