

Marco Teórico

2.1 Hotel

“Hotel”, proviene del francés antiguo “hostel”, que a su vez tiene origen en el latín medieval “hospitale”, palabra que evolucionó indoeuropeo del radical “Ghos” (extranjero), y el sufijo “ti” que significaba “alguien con quién uno tiene deber recíproco de hospitalidad”. De “Ghos- ti” se derivan también las voces españolas hospital, hospitalidad, hostel, hostil, hospicio, etc... (Real Academia Española, 2008)

2.1.1 Concepto de Hotel

Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para albergar a las personas temporalmente, y que permite a los viajeros, alojarse durante sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento. (Florencia, 2009).

2.1.2 Tipo de alojamiento

- Hotel tradicional.

El hotel tradicional se diseña con base en el concepto fundamental de habitaciones privadas con baño, servicios de recepción, de botones y de alimentos y bebidas en las mismas instalaciones. Puede tener o carecer de estacionamiento. La mayoría de los hoteles de categoría mediana, primera clase o de lujo, entran en este rango.



2.1.3 Segmentos de Hospedaje.

- Hoteles de primera clase o ejecutivos.

Son hoteles los cuales su segmento meta son ejecutivos de empresas, por lo tanto los servicios que ofrecen están enfocados a estos. Las características principales de estos hoteles es que son: lujosos, cuentan con Internet, área de negocios, y todo lo que requiera una persona enfocada a los negocios.

2.1.4 Clasificación de los hoteles: por calidad de servicios.

1.- Sistema de estrellas.

- Categoría “Gran Turismo” 6 estrellas.

Los hoteles 6 estrellas ofrecen todos los servicios y lujo. Se les considera de 6 estrellas por los premios que han ganado por su calidad, diseño o servicio.

El diseño de los interiores debe impresionar a los visitantes por su belleza, detalle, elegancia y comodidad. Los muebles deben de estar en perfecto estado. El servicio debe de ser formal, supervisado y en todo momento perfeccionista para satisfacer las necesidades de los clientes, sin ser intrusivo al mismo tiempo.

Los restaurantes deben demostrar un alto nivel de profesionalismo y habilidad técnica, para así producir platillos con los más altos estándares internacionales. La atención debe ser siempre eficiente y cortés.



2.2 Departamentos que conforman un Hotel.

Los departamentos que conforman la estructura organizacional del hotel son: departamento de recursos humanos, donde se realizan actividades que tiene que ver con el capital humano del hotel; departamento de ama de llaves y división cuartos, se llevan a cabo todas las actividades referentes a las habitaciones de los huéspedes y el servicio hacia este; departamento de mantenimiento, está a cargo de que las instalaciones del hotel se encuentren en perfecto estado; departamento de alimentos y bebidas, aquí se hacen cargo de todos los servicios alimentarios que tengan que ver con los servicios que ofrece el hotel hacia los clientes internos y externos; departamento de ventas, se llevan a cabo todas las actividades de labor de venta de todos los servicios que el hotel vende.

2.2.1 Funciones del departamento de ventas.

- **Plantación.**

Es la responsabilidad más importante del departamento de ventas de cualquier hotel. En ciertas áreas como las de ventas a grupos de convenciones, las reservaciones se hacen de dos a cinco años antes. En otras, como suceden con las ventas de las agencias de viajes y las ventas de banquetes, el periodo puede ser mas corto, pero aun así se reservan con mucha anticipación a la fecha real. Puesto que las metas de largo alcance son extremadamente importantes, es vital una plantación correcta para alcanzarlas.

- **Políticas.**

En todas las fases de la operación del hotel deben establecerse ciertas políticas y buscar su perfecta adopción, particularmente en el área de ventas, ya que el proceso



de vender debe hacerse considerando ciertas políticas. Las políticas de ventas deben establecerse por lo siguiente:

-Las tarifas para futuras reservaciones ya sean para grupos, convenciones, cuentas comerciales o banquetes.

- Capacidad de los grupos que serán aceptados en ciertas épocas del año según las distintas temporadas.

-Importes de los depósitos por anticipados que se obtendrán y que intervalos.

-Pagos de comisiones.

-Requisitos, como lista de alojamiento, pre-etiquetado del equipo, pre-asignación de habitaciones y trámites generales.

-Número de cuartos gratuitos que se darán a los grupos y asignación general de las habitaciones, entre grupos e individuos.

Las políticas establecidas en relación con cada uno de estos puntos deben ser de tal forma que produzcan el máximo ingreso para el hotel.

- Investigación.

Para obtener la mayor cantidad posible de negocios con grupos y convenciones, y especialmente debido a que estos negocios deben reservarse con mucha anticipación a la fecha de llegada debe realizarse una investigación para establecer y desarrollar las fuentes



de tales negocios. La investigación es por tanto una función particularmente importante del departamento de ventas en las ventas a grupos y convenciones.

2.2.2 Importancia del departamento de ventas en un hotel.

El gerente general participa activamente en esta área por dos razones básicas. En primer lugar las ventas y su desarrollo son una actividad variada del hotel y no para las operaciones que se hacen día a día, en segundo lugar la política de ventas del hotel se entrelazan con la imagen de este ante el cliente y el gerente general desea mejorar esa imagen.

El departamento está encabezado por un director de ventas, al que se conoce algunas veces como vicepresidente de ventas o puede llevar un título inferior como el gerente de ventas. En cualquier caso es responsable de administrar y dirigir la labor de ventas en diversas sub-áreas en las que normalmente se divide la función de ventas.

2.3 Cadena Camino Real.

2.3.1 Grupo Empresarial Ángeles.

Grupo Empresarial Ángeles es el nombre de una empresa mexicana que pertenece a Olegario Vázquez Raña, es uno de los de mayor incremento y expansión en México. En la dirección general del licenciado Olegario Vázquez Aldir, GEA ha desarrollado las operaciones del grupo en sus cuatro áreas de negocio: Hospitales Ángeles, Hoteles Camino Real, Grupo Financiero Multiva y Grupo Imagen, empresa multimedia que opera Imagen Informativa 90.5 FM, Reporte 98.5, Excélsior y Cadena Tres. Tienen más de 14 compañías



dispersadas en sectores de turismo, salud, finanzas y de comunicaciones. Considerada como la creadora de Cadena Tres, una cadena de televisión abierta de México.

En México Grupo Imagen es uno de los primeros grupos multimedia del país donde abarca radio, tv, impreso e Internet. Las estaciones de Radio son: Reporte 98.5 e Imagen 90.5 esta última con cobertura en parte Estados Unidos; además del Periódico de la Vida Nacional Excélsior.

En el año 2000 el Grupo Empresarial Ángeles se involucró en el sector del turismo cuando mediante el proceso de licitación del IPAB, adquirió lo que hoy es una cadena hotelera de las más importantes de México.

2.3.2 Camino Real Puebla Angelópolis.

Camino Real que actualmente son ya 29 hoteles en toda la República Mexicana y más de 50 restaurantes. A esta infraestructura se sumaron en 2009 los hoteles de Pachuca y Puebla.

Camino Real abre sus puertas en Puebla, con una arquitectura contemporánea y con la tradición de servicio que distingue a esta cadena. Se encuentra en el fraccionamiento la vista country club, cuenta con 153 habitaciones, lounge bar, spa, gimnasio, alberca, centro de negocios, tintorería y lavandería, internet inalámbrico y tabaquería.

Además se encuentran el restaurante los azulejos y el blue bar, marcas distinguidas de la cadena. El hotel también cuenta con 8 salones para reuniones de trabajo y eventos sociales.



2.3.3 Áreas que conforman el departamento de ventas del Hotel Camino Real.

- Cuentas comerciales.

Se encarga de vender el hotel dentro de la localidad en donde este se encuentre. El ejecutivo de Camino Real Puebla, Angelópolis se encarga de buscar la cartera de clientes para vender ese hotel dentro de la ciudad.

- Cuentas HOCASA.

El ejecutivo se encarga de vender la cadena de Hoteles Camino Real dentro de la ciudad donde se localice. En hotel Camino Real Puebla, Angelópolis el ejecutivo de HOCASA busca tener una cartera de clientes a los que les pueda vender los diferentes destinos donde se encuentra la cadena. Así mismo se encarga de las cuentas que se hospedan en el hotel y que son enviadas por otro ejecutivo de HOCASA de otro hotel de la cadena.

- Grupos y Convenciones.

En esta área de departamento de ventas se encargan de atender a grupos que se hospeden en el hotel, algunos de ellos teniendo eventos y requiriendo de servicios de banquetes. Un grupo se considera cuando un cliente solicita más de 10 habitaciones. Por cual es otra área de ventas a la cual se le delegara la responsabilidad de hacerse cargo de que los requerimientos del grupo sean los correctos por cada departamento que esté involucrado durante la estancia de este en el hotel.

2.4 Definición de metodología Six Sigma.

Métrica que representa los defectos por millón de oportunidades (DPMO), así mismo, se dice que six sigma equivale a 3.4 defectos por millón. (George. M.L, 2005).



2.4.1 Historia six sigma.

El ingeniero de Calidad de Motorola Bill Smith, cree que los problemas de calidad y bajo desempeño es debido a la inestabilidad que estos tienen, una pieza incorrecta no es más que producto de la variación, luego entonces si se resta la variación tenemos mayores posibilidades de obtener productos y servicios sin defectos.

Robert Galvin solicito una medida de la variabilidad de los procesos, la respuesta fue como desviación estándar Sigma.

Joseph M. Juran, Dorian Shainin, Genichi Taguchi y Eliyahu Goldratt, presentaron programas de mejora en Motorola, Mikel Harry lanzo un programa de mejora para la division Electronica Gubernamental de Motorola.

Mikel y Bill Smith se unieron e hicieron el six sigma institute. Después del lanzamiento de six sigma, Motorola gano el premio Malcom. Mikel Harry acelero la implementación de six sigma se encamino en la transformación de los negocios. Presento niveles de competencia, en comparación con las cintas del karate tales como: Green Belt, Black Belt y Mater Black, dependiendo de que tanto se domine.

El GE, ahorro en 1998 \$330 MM de dólares con Six Sigma, el doble. Welch pronosticó ahorros de \$ 10 billones para los próximos 5 años.

Según GE, Six Sigma es una metodología que define, mide, analiza, mejora y controla la calidad en productos y servicios en cualquier empresa, esto con la finalidad de eliminar los defectos.



2.4.2 Gestión y metodología six sigma.

Forrest menciona que la gestión de six sigma busca la reducción de la variación en todos los procesos críticos con el fin de lograr mejoras continuas e inmediatas que tengan impacto favorable en la utilidad neta, en la alta dirección de la organización y en una creciente satisfacción del cliente.

La metodología six sigma es una estrategia para ser competitivos a través de la mejora de procesos, esto quiere decir, que los procesos sean más rápidos y a un menor costo.

2.5 Definición de DMAIC.

DMAIC es el modelo que sigue la metodología six sigma. Este modelo recibe su nombre de las iniciales del nombre en inglés que lleva cada una de las fases que se llevan a cabo en la metodología six sigma. Estas son: Fase 1, definición (*define*); fase 2, medición (*measure*); fase 3, análisis (*analyze*); fase 4, mejora (*improve*), y fase 5, control (*control*). (Pande, P. 2002)

2.5.1 Fase de definición.

Dentro de esta fase el objetivo principal es conocer los requerimientos del cliente, así como también entender cuál es el estado actual y la condición a cambiar del proceso. Las actividades que se llevan a cabo en esta fase son: preparar un prospecto de proyecto; entender la relación entre proveedores- entradas- proceso- salidas- clientes; identificar los requerimientos del cliente; desarrollar el objetivo del proyecto. (Pande, P. 2002)



2.5.2 Fase de medición.

En la fase de definición lo principal es contar con una métrica que indique la magnitud de la diferencia existente entre el estado actual y el deseado del proceso. Las actividades que se llevan a cabo dentro de esta fase son: determinar qué datos coleccionar; coleccionar datos; organizar y mostrar datos; determinar la validez del sistema de medición; y establecer la base de referencia de cada una de las capacidades del proceso para satisfacer las diferentes necesidades del cliente. (Pande, P. 2002)

2.5.3 Fase de análisis.

En esta fase lo principal es obtener y analizar los datos que determinen qué causa(s) puede(n) estar evitando el cumplimiento del estado deseado del proceso. Dentro de esta fase se llevan a cabo las actividades de: análisis objetivo (con valores numéricos) de la variación del proceso; identificar las variables de entrada al proceso que influyen en cada requerimiento del cliente. (Pande, P. 2002)

2.5.4 Fase de mejora.

El propósito de esta fase es crear varias soluciones factibles al problema. Las actividades a realizar en esta fase son: conducir una prueba piloto del proceso revisado; determinar la capacidad del proceso mejorado; determinar el nuevo nivel de six sigma del proceso; así como también otras medidas que permiten comparar el estado original, o inicial, contra el proceso mejorado. (Pande, P. 2002)



2.5.5 Fase de Control.

En esta fase el propósito es establecer acciones que mantengan los beneficios, o ganancias logrados con el mejoramiento (fase anterior) del proceso. Las actividades que se llevan a cabo en esta fase son: evitar problemas potenciales con las entradas de proceso, controlar las entradas críticas; documentar cada plan de control; y devolver el proceso revisado. (Pande, P. 2002)

2.5.6 Herramientas de mejora de calidad.

La metodología six sigma utiliza herramientas estadísticas para mejorar la calidad, estas herramientas son para conocer los problemas en el área de producción y saber el porqué de los defectos. Las principales herramientas que se mencionan en estadísticas por Gutiérrez Pulido son:

- a) Diagrama de flujo de procesos- aquí se conocen las etapas de proceso por medio de una secuencia de pasos, así como las etapas críticas.
- b) Diagrama de causa- efecto: es utilizado como lluvia de ideas para detectar las causas y consecuencias de los problemas en el proceso.
- c) Diagrama de Pareto: se aplica para identificar las causas principales de los problemas en proceso de mayor a menor y con ello reducir o eliminar de una en una.
- d) Histograma: en el cual se observan los datos (defectos y fallas).
- e) Gráfica de corrida: se presentan los datos gráficamente con respecto a un tiempo, esto es para detectar cambios significativos en el proceso.



- f) Gráfica de control: se aplica para mantener el proceso de acuerdo a un valor medio y los límites superior e inferior.
- g) Diagrama de dispersión: en él se pueden relacionar dos variables y obtener un estimado usual del coeficiente de correlación.
- h) Modelo de regresión: modelo de relación entre una respuesta y una variable de entrada.

2.6 Six sigma en la industria del servicio.

Existe actualmente un paradigma que establece que las empresas de manufactura son organizaciones totalmente diferentes a las compañías dedicadas a servicios; este paradigma no está tan lejos de la realidad para algunas personas, sin embargo, existen métodos en cada ramo que bien pueden adaptarse y aplicarse en el otro ambiente con resultados sorprendentes como lo es la aplicación del método six sigma en los servicios.

Rodrigo Carrillo menciona que para las empresas de servicios existe desconfianza respecto a las prácticas en manufactura por ser negocios “diferentes”; un servicio no puede ser estándar, pues la calidad percibida por un cliente puede ser muy buena en su primera experiencia y muy mala en el siguiente contacto con la empresa, aún cuando el servicio ofrecido es el mismo.

2.6.1 Importancia de six sigma en un hotel.

Myriam Jauregi menciona que en el año 2001 Starwood se convirtió en la primera compañía hotelera en adoptar Six Sigma, menciona que es un programa reconocido



internacionalmente que permite a los empleados el desarrollo de soluciones innovadoras enfocadas al cliente. En su hotel se centra sobre todo en el análisis de procesos -los relacionados con los momentos de la verdad- y la búsqueda de soluciones para eliminar o minimizar los posibles defectos de estos procesos.

La meta principal del uso de esta metodología en los hoteles Starwood el País Vasco es “el incremento del rendimiento financiero mediante la reducción de costes, aumento de ingresos y mejora de la calidad, así como la consistencia de las experiencias de los huéspedes y clientes internos”. (Jáuregui, 2008)