

# Propuesta de diseño del servicio logístico al cliente en un hotel de La Habana

## *Logistic Customer Service Design Proposal at a Hotel in Havana*

Alejandro Raúl Alonso Bobes<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba  
[alejandr@fec.uh.cu](mailto:alejandr@fec.uh.cu)

### RESUMEN

El servicio al cliente, su diseño y su componente logístico son elementos poco comprendidos y desaprovechados en la práctica actual de las empresas cubanas. Aunque en la mayoría de estas se tiene en cuenta la relación entre la logística y el servicio al cliente, solo se considera como soporte para la prestación del servicio y no como una importante vía para incrementar los niveles de eficiencia y competitividad. El objetivo de este trabajo es diseñar el servicio logístico al cliente en un hotel de La Habana, mediante la aplicación de un procedimiento que ha sido aplicado en distintas empresas, por lo que se ha comprobado su validez.

**PALABRAS CLAVE:** logística, servicio al cliente, sistema logístico.

### ABSTRACT

*Customer service, its design and its logistic component are poorly comprehended and wasted in Cuban enterprises present activities. Though most of them take into account the relationship between logistics and customer service, such relationship is only regarded as a support to the service, and not as an important way to increase the efficiency and competitiveness levels. This paper aims to design the logistic customer service at one hotel of La Havana by means of the application of one procedure. Such procedure has been applied in different companies, and such has made posible to confirm its validity.*

**KEYWORDS:** logistics, customer service, logistic system.

**RECIBIDO:** 11/6/2015

**ACEPTADO:** 17/7/2015

**CLASIFICACIÓN JEL:** L81

## Introducción

En estos tiempos de globalización, en los que el auge tecnológico de la información y las comunicaciones es un hecho, resulta muy difícil lograr que las ventajas competitivas distingan a una entidad dentro de un mercado con grandes inestabilidades y fuertes crisis económicas. El desarrollo alcanzado en el sistema empresarial en la actualidad

propone un enfrentamiento diario a grandes retos para mantenerse en un mercado muy competitivo.

El mercado hotelero se caracteriza por un riguroso enfrentamiento de empresas, consorcios, sociedades anónimas y corporaciones que suman a su gestión el incremento del número de clientes y su conservación, con atención en sus necesidades y demandas que, según sus patrones de consumo

y requerimientos, permitan que el cliente perciba una alta calidad en el producto o servicio. La ventaja se encuentra en la aplicación de un adecuado servicio logístico al cliente, con el objetivo principal de satisfacer las necesidades y exigencias de la demanda, de manera eficaz y con un nivel de calidad óptimo.

Por este motivo, el servicio logístico al cliente debe surgir a través de la comunicación con él, en principio catalogada como promoción, orientada a satisfacer sus necesidades, para también suplir las propias de la empresa.

La función logística resulta de suma importancia en cualquier organización por las posibilidades que brinda de incrementar los niveles de eficiencia y competitividad. Dentro de los aspectos logísticos se destaca el servicio logístico al cliente, tema muy poco abordado. Un factor a resaltar es que el servicio al cliente no se ve enmarcado dentro de la logística con verdadera importancia, lo que trae como consecuencia que no se logren las metas trazadas. Por eso resulta vital imbricar el servicio al cliente dentro de la función logística, lo que se dificulta debido a la escasez de procedimientos existentes para la determinación de un adecuado servicio logístico al cliente para las organizaciones de servicios. De aquí que resulte determinante la búsqueda de procedimientos de diseño de servicio logístico al cliente.

El hotel objeto de estudio, perteneciente a una cadena hotelera cubana, ostenta una categoría de «5 estrellas». Se distingue por poseer altos ingresos anuales y es una entidad en Perfeccionamiento Empresarial, a la cual se le implementará un nuevo modelo de la Empresa Estatal Cubana, propuesto en el último Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Dicho hotel presenta una amplia gama de productos y servicios de máxima calidad –que compite bajos estándares a nivel internacional– y grandes cadenas hoteleras. Recientemente, en el proceso de perfeccionamiento continuo del servicio que ofrece a los clientes, se han detectado insatisfacciones relacionadas con la atención gastronómica, la cual tiende a retrasarse en ocasiones por el reducido espacio de los comedores; en otros casos se menciona la poca variedad de los productos que ofertan en el *buffet* y también se hace mención a la demora en la reposición de

los alimentos de la mesa, una vez que se agotaron. Otras inconformidades están referidas a la insuficiente tecnología sanitaria de las habitaciones, dada la estructura colonial que conserva el hotel, así como el poco acceso a Internet mediante conexión Wi-Fi en muchas de las áreas del hotel con hincapié en bares y restaurantes.

### **Procedimiento para el diseño del servicio logístico al cliente para la entidad objeto de estudio**

Esta entidad se esfuerza diariamente por brindar un mejor servicio a sus clientes, por lo cual se desarrollan acciones para medir el nivel de satisfacción a través de las encuestas e informes que acopian el departamento de calidad y las áreas de comercial y mercadotecnia. A pesar de las disímiles acciones emprendidas por la entidad, existen numerosas quejas por parte de los clientes, referidas a varios de los servicios que brinda el hotel, como se mencionó anteriormente.

Para darle solución a las dificultades expuestas anteriormente y avizorar otras que imposibiliten el ofrecimiento de un buen servicio, se presenta en el anexo 1 un procedimiento de diseño del servicio logístico al cliente, teniendo en cuenta las características de la organización objeto de estudio, así como las de sus clientes, proveedores y competidores.

### **Caracterización de los servicios del hotel**

La gama de servicios que oferta el hotel es bastante amplia. Estos se dividen en categorías según las áreas de la instalación y los requerimientos de los clientes. Los principales servicios son alquiler de computadoras, de medios audiovisuales y de implementos deportivos; cabaret y espectáculos; cambio de moneda; comunicación y telefonía; cuidado de niños; encuadernación e impresión de documentos; gimnasio; hospedaje; lavandería y tintorería; peluquería-barbería; servicio habitacional; secretaria bilingüe; servicio de *buffet* en dos de sus restaurantes; traducción; y *transfers* y visitas dirigidas.

Este hotel posee una amplia gama de servicios que dan respuesta a los objetivos para los cuales fue creado. Además, cuenta con un elevado prestigio en el país y a nivel internacional, debido a la calidad y excelencia de los servicios que oferta.

Sin embargo, por la amplitud y profundidad de su cartera de servicios, requiere de herramientas que le permitan perfeccionar su gestión para elevar sus niveles de eficiencia y competitividad.

### Selección del servicio objetivo

Debido a la imposibilidad de efectuar un diseño de servicio logístico al cliente para cada uno de los servicios que ofrece este hotel, se hace necesaria la implementación de esta etapa del procedimiento. Para seleccionar el servicio al cual le será aplicado el resto de las etapas del procedimiento propuesto, se realizaron encuestas a los miembros del Consejo de Dirección del hotel.

La selección tuvo en cuenta minimizar el margen de error. La puntuación asignada a cada elemento dependió del orden otorgado por los encuestados. El resultado obtenido a partir de la aplicación de las encuestas a los directivos es: para servicio *buffet*, 358 puntos; hospedaje, 346 puntos; cabaret y espectáculos, 338 puntos; visitas dirigidas, 273 puntos; comunicación y telefonía, 249 puntos; servicio a habitación, 245 puntos; cambios moneta-rios, 241 puntos; lavandería y tintorería, 236 puntos; gimnasio, 234 puntos; peluquería y barbería, con 231 puntos; *transfer*, 208 puntos; alquiler de medios audiovisuales, 145 puntos; alquiler de computadoras, 142 puntos; impresión de documentos, 103 puntos; encuadernación de documentos, 90 puntos; traducción, 71 puntos; secretaria bilingüe, 56 puntos; cuidado de niños, 27 puntos; y alquiler de medios deportivos, 26 puntos.

A partir del resultado presentado anteriormente, el servicio de *buffet* es el de mayor importancia para la gestión del centro, y se seleccionó para el diseño del servicio logístico al cliente.

### Segmentación y caracterización del mercado para el servicio seleccionado

Es muy importante para esta etapa del diseño del servicio logístico al cliente, tener en cuenta los distintos factores culturales, ideológicos, ambientales y religiosos de los clientes del hotel, de manera que se obtenga información acerca de sus posibles solicitudes, requerimientos y demandas que constituirán la base para llevar a cabo una correcta segmentación.

Resulta de suma importancia su segmentación en grupos homogéneos entre sí y heterogéneos unos con otros, ya que es un mercado amplio y variado.

Los principales competidores de este hotel son aquellos que ostentan la categoría de «5 estrellas» en La Habana, que también ofrecen servicios de *buffet* a sus clientes. La gran significación que se le otorga a este servicio por parte del hotel objeto de estudio, se debe en gran parte a que este representa un 23 % del total de los ingresos diarios de la instalación.

Se decide segmentar el mercado de clientes del servicio de *buffet* en dos grandes grupos, a partir de las siguientes características comunes que presentan entre sí los clientes que los integran:

- Grupo I: integrado por clientes extranjeros y nacionales que se hospedan en los pisos ejecutivos del hotel u ostentan la categoría VIP (Very Important People) y reciben un servicio diferenciado con respecto a los demás clientes.
- Grupo II: integrado por el resto de los clientes extranjeros y nacionales que no se encuentran hospedados en los pisos ejecutivos ni se distinguen por huéspedes VIP y, por lo tanto, no reciben un servicio diferenciado.

Las razones fundamentales a las que obedece la separación de los clientes en estos dos grandes grupos tienen su origen en las diferencias entre ambos, entre las cuales se pueden mencionar los motivos de la estancia en el hotel. Por lo general, el Grupo I tiene proyectos de trabajo o negociación, mientras que el Grupo II hace estancia turística. Existe un marcado énfasis en el trato personalizado y con mayor profesionalidad hacia los clientes del Grupo I, lo que no es valorado tan estrictamente por los del Grupo II. Además, los clientes del Grupo I demandan mayor calidad en la oferta gastronómica, así como un ambiente más lujoso, lo que no figura entre las principales demandas de los del Grupo II, pues existe una marcada diferencia en el poder adquisitivo de los clientes incluidos en el grupo I con respecto a los del II.

### Determinación de las expectativas de los clientes para cada segmento de mercado

Luego de la segmentación y caracterización del mercado se agrupó a los clientes en función de sus similitudes para dar paso a la implementación de esta etapa del procedimiento. Con el objetivo de determinar las aspiraciones y demandas de los grupos previamente determinados, fueron consultadas diferentes fuentes de información, proporcionadas por el Departamento de Calidad y Relaciones Públicas como encuestas, revisión de datos históricos y entrevistas. En la tabla 1 se presentan las expectativas resultantes para cada segmento de mercado, las que resultan comunes para los clientes de los grupos I y II, excepto en las dos últimas, que solo pertenecen a los clientes del Grupo I.

**Tabla 1. Expectativas de los clientes para cada segmento de mercado**

GRUPOS I Y II
Necesidad de variadas fuentes de información actualizadas del programa de opciones gastronómicas con las especificaciones de los horarios, así como de mantener un mecanismo de comunicación entre los huéspedes del hotel y los que brindan el servicio de <i>buffet</i> .
Necesidad de que el precio del <i>buffet</i> se corresponda con la calidad del servicio brindado.
Necesidad de que los restaurantes brinden un servicio de alta calidad, que exista una oferta variada de bebidas y comidas, así como un buen trato y profesionalidad de los empleados. Rápida respuesta por parte del personal ante cualquier queja, inquietud o sugerencia de los clientes.
Toma de acciones inmediatas ante cualquier dificultad o imprevisto técnico que se presente en el momento de ofertar el servicio.
GRUPO I
Exigencia de un trato personalizado.
Ambiente de mayor categoría y lujo en las instalaciones que ofertan el servicio de <i>buffet</i> .

Fuente: elaboración propia.

### Selección de los parámetros logísticos de medición. Determinación de la meta y el nivel de servicio deseados para los parámetros seleccionados

Según las expectativas de los clientes para cada segmento de mercado de los planteados anteriormente, el análisis del comportamiento de las empresas competidoras, así como los componentes del servicio logístico al cliente, fueron definidos los siguientes parámetros de medición del servicio logístico para cada segmento de mercado como aparece en los anexos 2 y 3.

A continuación se procederá a calcular el nivel de servicio para el Grupo I mediante la integración multiplicativa de los niveles de servicios proyectados a cada uno de los parámetros seleccionados; de ahí lo siguiente:

$$NS_I = NS_1 * NS_2 * NS_3 * NS_4 * NS_5 * NS_6 * NS_7$$

$$NS_I = 0,98 * 0,99 * 0,98 * 0,98 * 0,99 * 0,96 * 1$$

$$NS_I = 0,886 \approx 0,89$$

$NS_I$ : Nivel de servicio a garantizar para el Grupo I.  
 $NS_n$ : Nivel de servicio para el parámetro «n»,  
 $n=1 \dots 7$

Este resultado representa el nivel de servicio con *buffet* para los clientes del Grupo I, el cual debe ser de un 89 %, sin dejar de tener en cuenta las condiciones objetivas del hotel, referidas principalmente a las restricciones del inmueble.

Con respecto al Grupo II se procederá a calcular el nivel de servicio mediante la integración multiplicativa de los niveles de servicios proyectados a cada uno de los parámetros seleccionados; de ahí lo siguiente:

$$NS_{II} = NS_1 * NS_2 * NS_3 * NS_4 * NS_5$$

$$NS_{II} = 0,90 * 0,95 * 0,90 * 0,95 * 0,95$$

$$NS_{II} = 0,694 \approx 0,70$$

$NS_{II}$ : Nivel de Servicio a garantizar para el Grupo II.  
 $NS_n$ : Nivel de Servicio para el parámetro «n»,  
 $n=1 \dots 5$

Este resultado representa el nivel de servicio con el servicio de *buffet* para los clientes del Grupo II, el cual debe ser de un 70 %.

Los niveles de servicios que deben garantizarse para ambos grupos son elevados. Por este motivo, la entidad objeto de estudio debe trabajar arduamente para su cumplimiento, ya que su interés principal es conservar un prestigio que la coloque entre los mejores hoteles del mundo por la calidad de los servicios que ofrece y seguir desarrollando acciones para la mejora de las metas establecidas en cada uno de los parámetros.

### Definición de los puntos críticos para garantizar el nivel de servicio propuesto

En esta etapa se procederá a determinar los puntos críticos tal y como se propone en el procedimiento, de manera que se detecten los elementos que pudieran impedir la consecución de los niveles de servicio propuestos para cada uno de los grupos de clientes del hotel.

A partir de lo analizado en las etapas precedentes, así como de la información solicitada a la entidad, se presentan los siguientes puntos críticos que resultan comunes para ambos grupos:

- Aprovisionamiento de los alimentos y bebidas necesarias para poder llevar a cabo el servicio.
- Cumplimiento y trabajo en equipo del área de cocina y el almacén.
- Cantidad de personal necesario para brindar el servicio y nivel profesional requerido.
- Mantenimiento y conservación de los equipos en las áreas de los restaurantes.
- Supervisión del servicio.
- Proceso de retroalimentación con el público interno y externo.

### Proceso de diseño de servicio logístico al cliente

Esta etapa es la más importante del procedimiento propuesto, ya que en ella se resume todo el trabajo realizado en las etapas anteriores. A continuación se presenta el diseño del servicio para cada uno de los segmentos de mercado definidos con anterioridad.

- Servicio logístico al cliente del Grupo I que implica los siguientes elementos:
  - ♦ Sistema de información y orientación al cliente: las vías que se establecen para una mejor información y orientación serán un Buró de información en el lobby, al cual puede acceder todo tipo de público; y pueden utilizarse los teléfonos de la Recepción. El personal del hotel deberá informar al cliente en cualquier punto del establecimiento acerca del servicio seleccionado, para lo que se cuenta con herramientas complementarias como un conjunto

de panfletos y volantes en idiomas español, inglés y francés que orienten e informen al cliente en cuanto a la existencia del servicio de *buffet* y cómo solicitarlo; incluso dicho personal procederá a la adecuada tramitación comercial. Como vías alternativas el cliente puede usar la página web oficial del hotel, constantemente actualizada con las últimas ofertas del servicio.

- ♦ Características y contenido del servicio: el servicio de *buffet* que se ofrece en las instalaciones del hotel contiene un grupo de estándares provenientes de la dirección central de la cadena hotelera a la cual pertenece, que luego son valorados por los directivos de la entidad según las demandas de los clientes para adaptarlos a sus necesidades.

La variada gama de productos ofrecidos en los desayunos, almuerzos y cenas, así como el procedimiento a seguir desde la apertura de los restaurantes que brindan este servicio, deben permanecer a la vista del cliente, de manera que este perciba la calidad en los productos, el trato del personal y un ambiente privado, de confort y lujo en el establecimiento. La elaboración de algunos platos ocurre al momento, ya que los dependientes atienden personalmente las especificidades de cada cliente y así los liberan de la acción de autoservicio. La atención es complementada por los servicios tecnológicos: acceso a Internet y amplia cobertura para celulares, pues el Grupo I integra a grandes personalidades y hombres de negocio que mezclan el placer con el trabajo y solicitan un servicio con tales características.

El hotel dispone de medios a través de los cuales el consumidor puede conocer acerca de los horarios y los precios del *buffet* como los plegables y carteles, y la orientación del personal de información. Otro medio informativo es la página web oficial del hotel, que describe la variada oferta y sirve de soporte

a la decisión de adquirir el servicio por parte del cliente.

- ♦ Procedimiento para el cliente solicitar el servicio: a través de las vías de información establecidas anteriormente, el cliente se puede dirigir a cualquiera de estos lugares y simplemente hacer una reserva, recibiendo a cambio un comprobante de pago. Los clientes de este grupo que se hospedan en el hotel tienen incluido un *buffet* de desayuno como parte del plan hotelero que elijan previamente, ya sea *CP* (*Continental Plan*), *MAP* (*Modified American Plan*) o *AP* (*American Plan*). Desde el extranjero, el cliente solicita el servicio mediante reservas en las agencias que representan la cadena a la que pertenece el hotel –en el caso del turista que procede de Estados Unidos, la agencia encargada es HAVANATUR.
- ♦ Personal encargado de garantizar el servicio: el personal que se encargará de ofrecer el servicio de *buffet* es aquel que intervendrá en todo el proceso, desde la solicitud hasta la entrega de encuestas acerca del nivel de satisfacción. Esto incluye a los comerciales del Buró de información y a los de Relaciones Públicas. En el área de cocina, el *staff* se compone por los siguientes trabajadores: chef ejecutivo (jefe de cocina), *sous chef* jefe de brigadas, panaderos-dulceros, subjefe de comedor de empleados, legumier, jefe de carnicería-pescadería, maestros de cocina, cocineros A, cocineros B (luncheros), elaboradores de alimentos (ayudantes de cocina) y auxiliares de cocina (fregadores y sanitarios nocturnos).

El hotel cuenta con cuatro almacenes de apoyo para este servicio de *buffet*: el almacén de bebidas, el almacén de insumo, el almacén de mantenimiento y el almacén de alimentos; cada uno con su responsable.

Dentro del restaurante, el personal para este grupo comprende un jefe de brigada, un capitán y tres dependientes.

La plantilla que se debe cubrir se menciona en la etapa anterior, pero esto no se logra debido a la falta de personal calificado y con experiencia en el sector.

El Grupo I es atendido por un total de cinco empleados, cifra aún insuficiente para la temporada alta del turismo. El hotel no ha podido determinar el número óptimo de trabajadores por limitaciones con la información y el tiempo, esto sugiere realizar un estudio detallado de la carga de trabajo de cada uno de los integrantes de cada grupo para compararla con la demanda de servicio y establecer las cantidades necesarias de personal especializado.

El hotel vela por un prestigio gastronómico calificado de «5 tenedores» a nivel internacional, razón por la cual le resulta difícil la selección del personal.

- ♦ Magnitud de los parámetros relevantes: se presenta a continuación, según los parámetros del servicio, definidos anteriormente, y sus metas:
  - › Cualidades de la información al cliente: la información que se expone al cliente debe ser completa y actualizada, accesible en plegables, volantes, revistas, DVD, postales y a través de los promotores del hotel. Debe ofrecerse en varios idiomas: español, inglés y francés. Las páginas y sitios web también deberán brindar una completa información al solicitante y se actualizan anualmente.
  - › Relación calidad del servicio-precio del servicio: existe un precio superior para el Grupo II, debido a que la calidad que exigen los clientes respecto al *buffet* es mayor que la que exigen los del Grupo I. El servicio gastronómico debe ser de un alto nivel profesional por parte de los dependientes, de forma tal que el cliente reciba el trato que demanda y por el cual paga. En este sentido se realizarán encuestas diarias de satisfacción para poderse verificar

- la calidad-precio del servicio, según la percepción del cliente.
- › Calidad y variedad del servicio gastronómico: el menú debe contener una variedad de frutas, vegetales, pescados, mariscos y cárnicos, además se debe velar por los adecuados estándares de calidad de cocina, alimentos, bebidas y la presentación de los platos. El tiempo de salida de los productos elaborados deberá ser de menos de media hora, acompañado de una alta profesionalidad de los dependientes o *maîtres*. La entidad aplicará diariamente encuestas de satisfacción de clientes e inspecciones al servicio de *buffet*.
  - › Respuesta ante cualquier queja o sugerencia del cliente: una vez que se notifique alguna queja o sugerencia del cliente debe dársele una respuesta. Si se trata de algún problema con el funcionamiento del servicio que impida al cliente percibir la calidad del *buffet*, se recurre a una inmediata intervención de los especialistas. La solución no debe demorar más de doce horas.
  - › Respuesta inmediata ante cualquier imprevisto: una vez detectado por los especialistas algún tipo de avería que obstruya el ofrecimiento del servicio en tiempo y forma, el personal de mantenimiento deberá reparar o buscarle alguna solución al problema en un tiempo menor a una hora.
  - › Trato personalizado: se procederá a ofertar un servicio personalizado, tratando de cubrir todas las expectativas a través de la atención directa al cliente. El número de clientes a atender por cada dependiente es de treinta aproximadamente, según un promedio de ciento cincuenta comensales que acuden diariamente al restaurante.
  - › Mayor categoría y lujo en las instalaciones: el restaurante encargado de ofrecer el servicio a los clientes ejecutivos y VIP dispone de un ambiente de lujo: decoración con lámparas en techos y paredes de estilo renacentista, arreglos florales y cuernos de la abundancia, el mobiliario se dispone en forma de banquete al centro y privado hacia los costados, de modo que el cliente tenga la posibilidad de elegir cómo degustar el servicio. En el recinto debe existir acceso a tecnología, como Internet mediante conexión Wi-Fi y poseer amplias bandas de cobertura para los celulares.
- ♦ Relación de medios a utilizar: el hotel trabaja en función de la actualización tecnológica de los medios que utiliza en todo el proceso del servicio de *buffet* como los utensilios de cocina: cubiertos para la elaboración de los platos; hornos; equipos de refrigeración; máquinas de jugo, café, leche y yogurt; planchas de elaboración; carritos de transporte de alimentos; y cocinas. Otros elementos que se utilizan son los vasos, las copas y los cubiertos originales del hotel, manteles y servilletas de lujo, además de adornos en las mesas.
 

Para determinar las cantidades de recursos necesarias que garanticen el cumplimiento de las metas de servicio fijadas para los parámetros definidos anteriormente, se deberá realizar un estudio más detallado de las demandas de servicio y las capacidades de respuesta del hotel, a fin de compararlos con los recursos actuales de los que dispone. Dicho estudio no ha sido posible llevarlo a cabo en este trabajo debido a limitaciones con la información necesaria.
  - ♦ Lugar para brindar el servicio: la mayor parte de las actividades relacionadas con el servicio de *buffet* están previstas para las instalaciones del hotel. El Grupo I recibirá un servicio de desayuno-*buffet* en el restaurante de lujo de 7:00 a.m. a 10:00 a.m. En el mismo horario se

ofrece otro desayuno en el Piso Ejecutivo cuando la cantidad de clientes excede la capacidad que tiene el restaurante de lujo. El almuerzo y la cena –a petición del cliente– se ofrecen en el otro restaurante-*buffet* en los horarios de 12:00 p.m. a 3:00 p.m. y de 7:00 p.m. a 10:00 p.m., respectivamente.

Para el servicio logístico al cliente del Grupo II, el diseño del servicio logístico coincide con el diseño realizado para el Grupo I en los aspectos sistema de información y orientación al cliente, características y contenido del servicio que se brinda y procedimiento para que el cliente solicite el servicio. A continuación se presentan las adecuaciones al servicio que se realizan para el Grupo II en el resto de los aspectos.

- Personal encargado de garantizar el servicio: referente al personal, las principales diferencias de este grupo con respecto al anterior radican en la composición del personal y el número de empleados que atiende a los clientes. Dentro del restaurante, el personal para este grupo comprende un jefe de salón, un jefe de brigada, tres capitanes de salón y cuatro dependientes.

El Grupo II está cubierto por un total de nueve empleados, cifra aún insuficiente para la temporada alta del turismo. La plantilla que se debe cubrir se menciona en la etapa anterior del procedimiento, pero esto no se logra debido a la falta de personal calificado y con experiencia en el sector.

- Magnitud de los parámetros relevantes: coincide total o parcialmente con lo elaborado para el grupo anterior. Se presentan a continuación las diferencias del Grupo II con respecto al Grupo I:
  - ♦ Relación calidad del servicio-precio del servicio: el Grupo II paga un precio inferior al del Grupo I, ya que la calidad que estos clientes demandan es inferior a la demandada por los del primer grupo. El servicio gastronómico debe ser excelente por parte de los dependientes para que el cliente reciba el trato por el

cual paga. En este sentido se realizarán encuestas diarias de satisfacción para verificar la calidad-precio del servicio y la percepción del cliente.

- ♦ Relación de medios a utilizar: ambos grupos presentan aspectos en común, ya que los medios en el proceso de elaboración de los alimentos son los mismos, pues el hotel cuenta con una sola cocina. Con respecto a la vajilla, cubiertos, vasos, copas, manteles y servilletas, algunas de estas piezas son originales del hotel, pero no ostentan tanto lujo como se requiere para el grupo II. No se adornan las mesas.

Para determinar las cantidades de recursos necesarias que garanticen el cumplimiento de las metas de servicio fijadas para los parámetros definidos anteriormente, se deberá realizar un estudio más detallado de las demandas de servicio y las capacidades de respuesta del hotel, a fin de compararlas con los recursos actuales de los que dispone. Dicho estudio no se ha podido llevar a cabo en este trabajo debido a limitaciones con la información necesaria para ello.

- ♦ Lugar para brindar el servicio: la mayor parte de las actividades relacionadas con el servicio de *buffet* están previstas para las instalaciones del hotel. El Grupo II recibirá un servicio de desayuno-*buffet* en el restaurante-*buffet* de 7:00 a.m. a 10:00 a.m. El almuerzo y la cena se ofrecen en los horarios de 12:00 p.m. a 3:00 p.m. y de 7:00 p.m. a 10:00 p.m..

### Retroalimentación

En esta etapa se toman los resultados obtenidos a partir de los aspectos siguientes:

- Investigación de mercado para el servicio de *buffet* que permitirá determinar si la segmentación realizada con anterioridad sigue teniendo validez o, por el contrario, si debe ser modificada, ya sea por cambios

en el entorno o en el comportamiento de la demanda de los clientes.

- Las encuestas de satisfacción de los clientes externos, las cuales se aplicarán con una frecuencia diaria, posibilitarán definir si existen cambios en su comportamiento y en sus expectativas.
- Las encuestas de satisfacción de los clientes internos, las cuales se aplicarán con una frecuencia mensual, posibilitarán definir sus inconformidades y satisfacciones con los procedimientos diseñados para ofrecer el servicio.
- Recopilación y análisis de la información asociada al comportamiento de los parámetros logísticos definidos con anterioridad.
- Revisión minuciosa de los intervalos fijados para los parámetros logísticos en función del comportamiento de la competencia.

El análisis de los elementos anteriores marcará la necesidad o no de rediseñar algunas de las etapas del procedimiento presentado.

### Propuestas de soluciones

Se ofrecen las soluciones siguientes:

- Determinar mediante estudios las magnitudes para los puntos críticos y las cantidades de recursos necesarios para dar cumplimiento a las metas de servicio, teniendo en cuenta las demandas de servicio y las capacidades de respuesta de la empresa.
- Realizar una evaluación que permita demostrar la factibilidad económica del diseño de servicio logístico al cliente propuesto para el servicio de *buffet*.
- Monitorear sistemáticamente el comportamiento del mercado y los clientes, con el fin de determinar la posible necesidad de rediseñar parcial o totalmente el servicio logístico propuesto.
- Aplicar el procedimiento propuesto para el resto de los productos y servicios que ofrece el hotel.

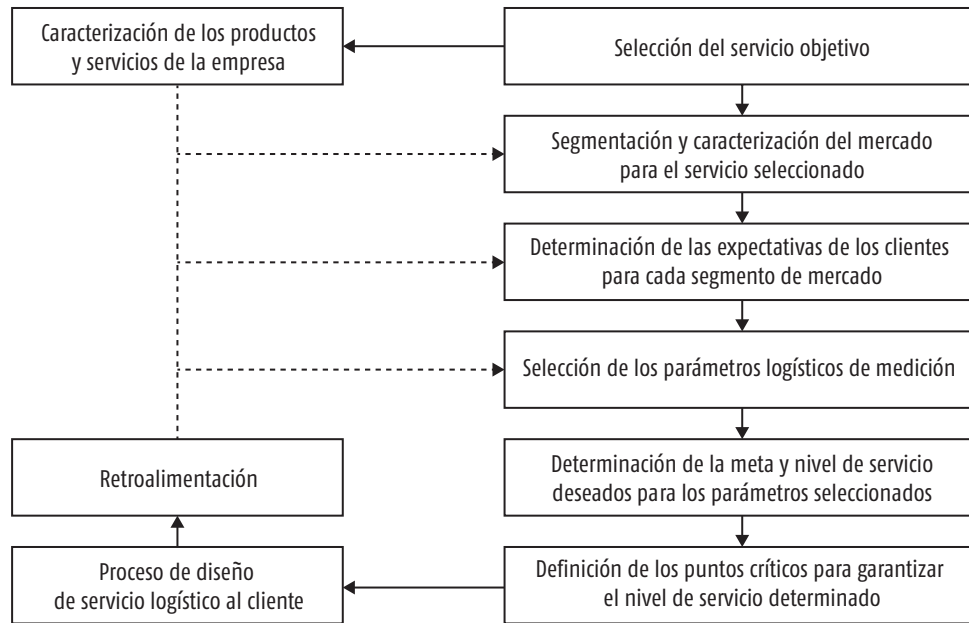
- Realizar futuras investigaciones que permitan perfeccionar el procedimiento propuesto.

### Conclusiones

Las conclusiones del trabajo son las siguientes:

- La consideración del servicio al cliente como actividad logística dentro de las empresas resulta decisivo para lograr su satisfacción.
- Un adecuado diseño del servicio logístico al cliente constituye el punto de partida para el diseño del sistema logístico de la organización.
- La aplicación del procedimiento propuesto permitió lo siguiente:
  - ♦ Realizar la caracterización y el diagnóstico de los productos y servicios que ofrece el hotel, a partir de lo cual se seleccionó el servicio de *buffet* como el más importante dentro del paquete turístico que ofrece la entidad.
  - ♦ Segmentar el mercado para el servicio de *buffet*, caracterizar a los clientes para cada uno de los segmentos y determinar sus expectativas.
  - ♦ Definir los parámetros logísticos de medición sobre la base de las expectativas por grupos de clientes, así como las metas y los niveles de servicio para cada uno de los parámetros seleccionados.
  - ♦ Determinar los puntos críticos del sistema logístico que garantizan el cumplimiento del nivel de servicio determinado.
  - ♦ Diseñar el servicio logístico al cliente para el servicio de *buffet* en cada uno de los segmentos de mercado.
- El diseño de servicio logístico al cliente propuesto para el servicio de *buffet* permitirá garantizar un nivel de servicio a los clientes del Grupo I, del 89 % y para los del Grupo II, del 70 %, teniendo en cuenta las condiciones actuales del hotel.

## Anexo 1. Procedimiento para el diseño del servicio logístico al cliente en la entidad objeto de estudio



Fuente: Alonso Bobes (2009).

## Anexo 2. Parámetros logísticos de la medición, el nivel de servicio y su evaluación en el Grupo I

PARÁMETRO Y CARACTERÍSTICAS	NIVEL DE SERVICIO	EVALUACIÓN DEL PARÁMETRO (%)			
		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Grupo I					
<p>Cualidades de la información al cliente. La información debe ser completa, clara y actualizada, disponible en idiomas español, inglés y francés, además debe incluir aspectos como horarios del servicio, lugar donde se oferta el servicio, los estándares y sugerencias del chef.</p>	98 % de los casos se brinda la información completa.	98-100	95-97,99	92-94,99	< 92
<p>Relación calidad del servicio-precio del servicio. El precio que se establece debe estar plenamente en correspondencia con todos los estándares del servicio de buffet en general, con el objetivo de que no existan quejas por este concepto.</p>	99 % de las veces no se presentan quejas por este concepto.	99-100	97-98,99	95-96,99	< 95
<p>Calidad y variedad del servicio gastronómico. La oferta gastronómica en los restaurantes que ofrecen el buffet debe ser variada y con alimentos de óptima calidad. El servicio debe ser rápido y por empleados con alto nivel de profesionalidad. El cumplimiento de estos requisitos garantizará la inexistencia de quejas de los clientes por este concepto.</p>	98 % de las veces no se presentan quejas por este concepto.	98-100	95-97,99	92-94,99	< 92
<p>Respuesta ante cualquier queja o sugerencia del cliente. Luego de recogerse diariamente las encuestas que aplican los especialistas del área de calidad, si se presentan quejas e inquietudes por parte los clientes respecto al servicio que reciben, se deberán resolver en un plazo máximo de 12 horas.</p>	98 % de las veces se responden las quejas o sugerencias en 12 horas o menos.	98-100	95-97,99	92-94,99	< 92
<p>Respuesta inmediata ante cualquier imprevisto. Una vez notificado por parte de los expertos de calidad y hospitalidad, algún problema técnico que obstruya el ofrecimiento del servicio con la calidad exigida y requiera una inmediata intervención de los especialistas para su solución, debe tardarse como máximo 1 hora para dar respuesta al problema.</p>	99 % de los casos se solucionan los problemas técnicos detectados en 1 hora o menos.	99-100	97-98,99	95-96,99	< 95
<p>Trato personalizado. La atención y el trato al cliente deben ser lo más cercanos posibles. Para este grupo de clientes, el número de huéspedes que atiende cada dependiente debe ser como máximo 25. Este requerimiento garantiza la minimización de las quejas y asegura que el cliente demande este servicio nuevamente en el futuro.</p>	96 % de las veces no se presentan quejas por este concepto.	96-100	91-95,99	86-90,99	< 86
<p>Categoría y lujo en las instalaciones acordes con la exigencia del cliente. La instalación destinada a este servicio debe contener un inmueble propicio para clientes distinguidos o los que solicitan esta exclusividad. El ambiente tiene que ser más privado y lujoso, el mobiliario del restaurante debe estar en perfecto estado atendiendo a la estructura original del hotel y disponer de un fácil acceso a Internet (Wi-Fi). Además los especialistas deben garantizar una correcta combinación entre lo histórico - como principal atractivo - y los servicios tecnológicos más actuales.</p>	100 % de las veces la instalación donde se brinda el servicio posee las características mencionadas.	100	97-99,99	94-96,99	< 94

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 3. Parámetros logísticos de la medición, el nivel de servicio y su evaluación en el Grupo II

PARÁMETRO Y CARACTERÍSTICAS*	NIVEL DE SERVICIO	EVALUACIÓN DEL PARÁMETRO (%)			
		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Grupo II					
Cualidades de la información al cliente.	90 % de los casos se brinda la información completa.	90-100	80-89,99	70-79,99	< 70
Relación calidad del servicio-precio del servicio.	95 % de las veces no se presentan quejas por este concepto.	95-100	90-94,99	85-89,99	< 85
Calidad y variedad del servicio gastronómico.	90 % de las veces no se presentan quejas por este concepto.	90-100	80-89,99	70-79,99	< 70
Respuesta ante cualquier queja o sugerencia del cliente.	95 % de las veces se responden las quejas o sugerencias en 12 horas o menos.	95-100	90-94,99	85-89,99	< 85
Respuesta inmediata ante cualquier imprevisto.	95 % de los casos se solucionan los problemas técnicos detectados en 1 hora o menos.	95-100	90-94,99	85-89,99	< 85

\* Las características de este parámetro para este grupo son las mismas que para el grupo anterior.

Fuente: elaboración propia.

### BIBLIOGRAFÍA

- ACEVEDO SUÁREZ, J. y M. GÓMEZ ACOSTA (2001): *Diseño del servicio al cliente*, Laboratorio LOGESPRO, CUJAE, La Habana.
- ACEVEDO, J. y M. GÓMEZ (2000): *Logística de aprovisionamiento*, Corporación John F. Kennedy, La Habana.
- ALONSO BOBES, A. (2009): «Propuesta de un procedimiento de diseño de servicio logístico al cliente en CITMATEL», tesis de maestría, La Habana.
- BALLOU, R. (2004): *Logística. Administración de la Cadena de Suministro*, Pearson Educación, México.
- BLANDING, W. (1974): *11 Hidden Costs of Customer Service Management*, Marketing Publications, Washington, D.C.
- BORJAS, J. y R. BETANCOURT (2000): «Evaluación de la eficacia del sistema logístico empresarial», *Boletín de Novedades* <econpapers.repec.org/article/ervcontri/default2.htm> [3/11/2009].
- CASTILLO, E. (2005): *Logística: un enfoque de gestión en la administración y desarrollo de las zonas francas y otros regímenes especiales en Cuba*, <www.bibliociencias.cu/gsd/collect/tesis/index/assoc/...dir/doc.pdf> [13/1/2015].
- CHRISTOPHER, M. (1998): *Relationships and Alliances: Embracing the Era of Network Competition Strategic*, Hampshire, Gower Press, England.
- COMAS PULLÉS, R. (1998): «Cuba, globalización y logística», *Revista Logística Aplicada*, n.º 4, pp. 13-18.
- COMAS PULLÉS, R. (1996): «La Logística: origen, desarrollo y análisis sistémico», *Revista Logística Aplicada*, vol. 1, n.º 3, pp. 20-23.
- CONEJERO GONZÁLEZ, H. (2002): «Apuntes para el diplomado Gestión Logística Comercial», Casa Matriz de I.T.H., La Habana.
- CRESPÓN CASTRO, R. (2003): *Administración de la cadena de suministro*, Universidad Tecnológica San Pedro Sula, Honduras.
- GÓMEZ ACOSTA, M. y J. ACEVEDO SUÁREZ (2001): *Diseño del servicio al cliente*, Laboratorio de Logística y gestión de la producción, La Habana.
- SANTOS NORTON, M. (2000): *La Logística como elemento de las fuerzas del cambio*, ISPJAE, La Habana.
- SANTOS, S. (1994): *Logística comercial y empresarial*, ESIC, Madrid.

- TEJERO, A. y J. JUAN (2000): *Logística Integral. La gestión operativa de la empresa*, ESIC, Madrid.
- VIÑEGLA, A. y M. VICECONTE (2010): «Gestión logística y BSC: un modelo de empresa para generar valor», <repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/123456789/.../tesis-Viceconte.pdf> [13/3/2009].
- VV. AA. (1976): *Logística. Temas seleccionados*, Editorial Universitaria UPR, La Habana.
- Wikipedia, *enciclopedia libre* (2010): «Propuesta de un procedimiento de diseño de servicio logístico al cliente en CITMATEL», tesis de maestría en Administración de Negocios, Universidad de La Habana.

•••