

## **CASO 1: HOTEL ALJAR: LA CALIDAD ES LO PRIMERO**<sup>1</sup>

El Hotel Aljar es un hotel situado en una localidad próxima a Sevilla. Desde su fundación en los años sesenta por don Paulino Núñez, la calidad siempre ha estado presente entre los principios de gestión expuestos por los sucesivos equipos de dirección, si bien al término *calidad* se le han atribuido diferentes significados, siendo también distintas las formas y procedimientos empleados para su logro.

En los primeros años don Paulino, militar retirado, estableció una serie de normas que debían ser escrupulosamente cumplidas. Existían normas referentes a la uniformidad de los empleados, limpieza y orden en las habitaciones, presentación de los platos en el comedor, etc. Estas normas permitían ofrecer a sus clientes un servicio en unas condiciones óptimas según el criterio de don Paulino. Para asegurarse del cumplimiento de las normas, estableció una estructura de personal jerarquizada, existiendo la figura del supervisor, encargado de verificar el cumplimiento de todas y cada una de las normas. El supervisor de comedor revisaba una a una todas las mesas, el de cocina verificaba personalmente que la presentación de todos los platos se ajustaba al estilo Aljar, de lo que se sentían muy orgullosos, y lo mismo ocurría con el resto de servicios del hotel.

Con el tiempo, los gustos de los clientes evolucionaron y a principios de los ochenta la facturación del hotel cayó hasta hacer peligrar su futuro como empresa. Este fue el momento en que don Paulino accedió a dejar las riendas del negocio a uno de sus hijos, don Jaime. Durante algunos años el hotel mantuvo sus puertas abiertas, aunque hubo que rebajar la categoría, pasando de cinco a tres estrellas. La plantilla tuvo que reducirse, eliminando en primer lugar la figura de los supervisores, o al menos la figura del supervisor como era entendida hasta entonces. El hotel se convirtió en uno más, perdiendo el prestigio ganado durante años. No obstante, una excelente gestión comercial permitió mantener estupendas relaciones con diversas agencias mayoristas, asegurándose una elevada ocupación durante todo el año, lo que le permitió capitalizar la empresa poniéndola en condiciones de afrontar nuevos retos. Durante estos años la principal preocupación de don Jaime fue atender sin excusa cualquier requerimiento de las agencias con las que contrataba, dotando a su empresa de la flexibilidad necesaria para dar servicio a cualquier tipo de grupo, modificando sin problemas el número de camas por habitación, los menús de la carta, etc.

A finales de los ochenta se planteó la posibilidad de realizar los cambios necesarios para volver a ser el hotel de don Paulino, destinado a clientes que buscaban por encima del precio la calidad, incluso el lujo. Con la mirada en los acontecimientos que viviría la ciudad en el año 1992, el equipo de dirección tomó la decisión de acometer las reformas necesarias para hacer del hotel uno de los mejores de la localidad. Aunque existían discrepancias sobre el significado del término *mejor*, todos estuvieron de acuerdo en la realización de determinadas obras de acondicionamiento y en mejorar la formación del personal.

Los eventos celebrados durante el año 1992 permitieron relanzar el conocimiento y prestigio del establecimiento, siendo calificado en algunos folletos de agencias de viajes como *establecimiento de lujo*. El hotel volvió a conseguir la categoría de cinco estrellas, logrando un éxito comercial y financiero muy por encima de lo esperado.

A partir de 1993 el nivel de ocupación descendió alarmantemente; la oferta hotelera de la ciudad era muy superior a la demanda, provocando graves trastornos financieros a las empresas del sector. Se planteó entonces la necesidad de ofrecer a los

---

<sup>1</sup> Este caso se encuentra publicado en García del Junco, J. y Casanueva, C. (1999): *Gestión de empresas. Enfoques y técnicas en la práctica*, Pirámide, Madrid, pp. 65-67.

clientes potenciales alguna característica que lo diferenciase del resto. Se optó por conseguir un certificado de calidad, certificado que ofreciese garantías a los clientes potenciales, con la intención de atraer a todos los que tuvieran cierto poder adquisitivo y que visitaran la ciudad, en especial a aquellos que lo hacían por primera vez.

El desarrollo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, según la norma ISO 9002, comenzó en febrero de 1995, obteniéndolo en marzo de 1997. El alcance de esta certificación comprende la promoción, comercialización, contratación de servicios de alojamiento, restauración, reuniones, banquetes, congresos y convenciones. El sistema se desarrolló sin intervención de empresa externa alguna, para lo que se creó el Departamento de Calidad, con la implicación directa de la dirección y la participación de la totalidad de la plantilla.

En el proceso de redacción de los procedimientos sólo intervinieron los jefes y segundos jefes de departamento, aunque los documentos elaborados se sometían al consenso de la totalidad de los empleados implicados. La única inversión fue la creación de un departamento de calidad, que se mantiene operativo y facilita la evolución y mejora del sistema.

Desde la dirección del hotel se asegura que “no hemos modificado sustancialmente procedimientos de trabajo, la sistemática básica no ha variado, pero ha cubierto lagunas que ni tan siquiera sabíamos que existían. Hoy nuestro sistema de calidad es útil y participativo”.

“En la actualidad el Departamento de Calidad tiene especial preocupación por la mejora de los procedimientos, pero el enfoque está cambiando; mientras que hasta ahora nuestra mayor preocupación era mantener unos estándares de calidad establecidos por el mercado de forma global, la tendencia en estos momentos es la de satisfacer a clientes particulares; para ello hemos de conocer cuáles son las demandas de cada cliente que nos visita de forma que podamos satisfacerle en todo aquello que es razonable. Queremos que los clientes que nos visitaron un día consideren nuestro establecimiento como su residencia en la localidad. Para conseguirlo hemos implantado un departamento de atención al cliente que mediante cuestionarios y entrevistas personales obtiene información sobre sus gustos, preferencias y en algunos casos incluso caprichos, la mayoría de ellos con un coste ínfimo, pero que produce un grado de satisfacción en el huésped difícil de lograr por otras vías”.

## **ASPECTOS A ESTUDIAR**

1. Identifique los distintos conceptos de *calidad* presentes en el caso.
2. Identifique los objetivos perseguidos en relación con cada concepto de calidad.
3. ¿Con qué objetivo se ha desarrollado el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en el Hotel Aljar? ¿Qué implicaciones organizativas ha tenido el desarrollo de dicho sistema?
4. ¿Qué acciones relacionadas con la gestión de la calidad se han llevado a cabo en el Hotel Aljar desde 1995? ¿Por qué se han desarrollado dichas acciones si las mismas suponen unos costes adicionales para el hotel? Clasifique estas acciones según la tipología de los costes de la calidad.

## **CASO 2: SUS GAFAS EN UNA HORA<sup>2</sup>**

Las doce y cuarto de la mañana y yo todavía aquí; mis amigos me matan. Hace ya tres cuartos de hora que me están esperando. La culpa es mía por dejarme seducir por la maldita publicidad. *Sus gafas graduadas en una hora*, repiten todos los anuncios en prensa y televisión de la empresa Visionset. Ayer por la tarde cuando llegué, media hora antes de que cerraran, con la intención de dejar encargadas las gafas para el día siguiente debí negarme a aplazarlo. Los dependientes insistían en que iban a cerrar en media hora y que tenían trabajo acumulado, que mejor me pasase a las diez de la mañana en cuanto abrieran y en una hora tendría listas mis flamantes gafas nuevas. Yo me marché dudando y hoy me arrepiento.

Esta mañana llegué sobre las diez y cinco; ya habían abierto. Delante de mí había cuatro personas que ya habían superado la primera fase del proceso de compra en aquel establecimiento, que forma parte de una gran franquicia nacional. Primero, tienes que presentarte a una señorita de hermosas gafas con bonitos ojos de color claro que amablemente te pregunta: “¿qué desea el señor?” Una vez que le comunicas tus intenciones, te envía a otro señor o señorito, también de hermosas gafas pero con ojos no tan bonitos, que te invita a pasar a una sala contigua. Tras invitarte a sentarte y sentarse él enfrente, te pregunta si es la primera vez que acudes al establecimiento y si tienes alguna ficha hecha. Toma o comprueba tus datos en un ordenador y te conmina a que esperes en un pasillito a que un técnico oculista te compruebe la vista. Tras otro buen rato de espera, a las 10 h 40' por fin llega mi turno y me miran los ojos mediante sofisticados aparatos que miden mi leve miopía con exactitud. Una vez que acaban conmigo me vuelven a invitar a sentarme, cogen la montura que yo había seleccionado (ayer afortunadamente) y comienzan a hablarme de la excelencia de sofisticados cristales, que si orgánicos, que si tratados con antirreflectantes. Al final lo consiguen y me endosan los cristales más caros, que tienen de todo. “Bueno señor, en una hora podrá disponer de sus gafas”.

Tengo una hora para disfrutar en el centro de la ciudad. Me voy y compro el periódico y lo leo tomando un café. Tan solo ha pasado media hora, pero decido acercarme dando un rodeo a la óptica. Llegué demasiado pronto. Son las once y media, faltas todavía un cuarto de hora para cumplirse el plazo prometido. Pregunto a la señorita de hermosas gafas por si estaban mis gafas y me dice que todavía no.

Son las doce, y ya empiezo a impacientarme. En la óptica se ve un enorme ajetreo; llegan nuevos clientes a los que se les entregan gafas. En el laboratorio que se puede observar a través de una enorme cristalera veo cómo se afanan dos operarios en preparar los cristales y montarlos. Una de las señoritas del mostrador sirve de punto de enlace entre los departamentos y pregunta si están los pedidos. Una mujer y su hija que se encontraban en el local a primera hora cuando yo llegué también parecen estar desesperadas con la eterna hora del eslogan publicitario. Protestamos en el mostrador y la chica lo único que nos dice es que ya mismo están. Yo miro a los operarios detrás de la cristalera intentando discernir en sus manos la montura de mis gafas. Por fin sobre las doce y media salen las gafas de la niña que iba con su madre, y yo vuelvo a preguntar por las mías: “¡Oiga, ¿qué pasa con mis gafas?!”.

Al momento, y tras una visita fugaz de la señorita que me atendió en el laboratorio, aparecen mis gafas. Unas escuetas disculpas las acompañan. La señorita me limpia y relimpia las gafas y las adapta a mi cara antes de entregármelas. Malhumorado me las coloco, pago y me despido con un seco buenos días.

---

<sup>2</sup> Este caso se encuentra publicado en García del Junco, J. y Casanueva, C. (1999): *Gestión de empresas. Enfoques y técnicas en la práctica*, Pirámide, Madrid, pp. 54-56.

Pero aquí no habían de acabar mis desdichas con Visionset. Ha pasado un mes desde entonces y cada vez que tengo oportunidad les digo a mis amigos y conocidos que no hagan caso de las promesas de rapidez de la óptica. Pero el colmo ha sido que notaba algo extraño en el cristal derecho de mis gafas que me obligaba a limpiarlo con más asiduidad que el izquierdo, pero no se me ocurría a qué podía deberse esta manía hasta que mi sobrina de siete años me comentó un día que por qué podía verme un ojo sí y otro no. Tras observarme detenidamente en el espejo aprecié que el cristal izquierdo reflejaba la luz de la lámpara, mientras que el izquierdo disipaba los reflejos en unos tonos verdosos transparentes que permitían ver con nitidez. Los de la óptica me habían montado un cristal con antirreflectante y otro sin ese añadido, pero los dos los habían cobrado igual de caros.

Era lo que me faltaba. Al día siguiente acudí con visible enfado a la óptica y me dirigí a un caballero elegantemente vestido y repeinado apostado en el mostrador. Nada más acercarme me preguntó que qué deseaba; de sopetón y con tranquilidad le dije que poner una reclamación. El buen hombre se sorprendió y con visible respeto me preguntó cuál era la razón. Le mostré las gafas y le pregunté si notaba alguna diferencia entre los cristales; como buen profesional detectó el error, e inmediatamente le mostré el recibo en el que se especificaba el tipo y precio de los cristales. El dependiente no sabía cómo excusarse, me pidió disculpas y me dijo que no era necesario poner la reclamación, pues en seguida solucionarían el problema, aunque estaba en todo mi derecho si quería hacerlo. Me dijo que ellos llevaban un control del proceso y que investigarían sobre el asunto buscando a la persona que cometió el error para tratar de evitar que eso volviese a ocurrir, que no se explicaba cómo la señorita que me entregó las gafas no apreció el error.

En un cuarto de hora tuve un cristal nuevo y muchas más disculpas de las que hubiese necesitado. Pero ya era tarde, y la credibilidad de la empresa había caído por los suelos: no creo que nunca más confíe mis ojos a personas incompetentes.

### **ASPECTOS A ESTUDIAR**

1. ¿Cuáles cree que eran las expectativas del cliente, y en qué medida se sintió defraudado por Visionset?
2. Identifique los costes de la no calidad que ha supuesto este acto de compra.
3. Identifique los distintos clientes externos a internos que aparecen en el texto.
4. ¿Qué medidas sugeriría a la organización para evitar los errores cometidos?