

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

TRABAJO DE DIPLOMA

Plan de Mejoras al proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E "Rijo-Plaza-Don Florencio".

Diplomante: **Yanela B. Balmaseda Pérez.**

Tutor: **MSc. Yordanys de León Rodríguez**

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Pensamiento

“El consumo es el único fin y propósito de la producción, se debe prestar atención a los intereses del productor sólo en la medida en que ello estimule los del consumidor.”

Adam Smith, 1776

Dedicatoria

.... A todas esas personas que sin escatimar esfuerzos me ayudan a alcanzar mis sueños, que desbordantes de amor me guían en cada paso que doy. Y sobre todo a esos que se entregan sin reproches brindándome su apoyo incondicional en el difícil camino de la vida:

Mis Padres

Agradecimientos

- ✓ *A mis padres, por su paciencia, comprensión, amor infinito, entrega absoluta; por ser mi razón de ser.*
- ✓ *A toda mi familia, por confiar siempre en mí, dándome amor y educación.*
- ✓ *A mi tutor y amigo, quien puso en este noble empeño su máspreciado recurso: sabiduría y devoción, experiencia pedagógica, e infinito amor.*
- ✓ *Al colectivo de trabajadores del Complejo Hoteles E Rijo-Plaza-Don Florencio, Sancti-Spíritus, por su apoyo incondicional a lo largo de este proyecto.*
- ✓ *A mi tía y mi hermana por su cariño sincero y estar pendientes de mí a pesar de la distancia.*
- ✓ *A mis compañeros de aula por haber vivido tantos momentos inolvidables y haber crecido juntos como profesionales del Turismo.*
- ✓ *A mis amigos más cercanos, gracias por brindarme su confianza, amor y amistad incondicional.*

A todos, ¡MIL GRACIAS!

Resumen/Abstract

El entorno competitivo y cambiante que caracteriza la industria turística ha propiciado en las empresas del sector, un cambio en la forma de administrar y gestionar sus actividades, ocurriendo un tránsito de la gestión tradicional a la gestión por procesos y en particular en los procesos claves o de valor, como es el caso del proceso de Regiduría de Pisos, lo cual reviste particular importancia para alcanzar indicadores de calidad superiores y satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes. A tal efecto, la presente investigación tiene como objetivo general elaborar una propuesta de plan de mejora al proceso de Regiduría de Pisos para el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio” atendiendo al cumplimiento de los estándares de gestión de la calidad, a través de la utilización de varios métodos, técnicas y herramientas de recopilación y análisis de datos tales como: la observación, las entrevistas estructuradas y no estructuradas, revisión de documentos, listas de chequeos y criterio de especialistas. Como parte del análisis, el procedimiento escogido es el presentado por Martínez et col. (2002) para el diagnóstico de la al proceso de Regiduría de pisos, ya que, adaptado al tema en cuestión, es el más adecuado para el desarrollo de la investigación.

The competitive and changing environment that characterizes the tourist industry has propitiated in the companies of the sector, a change in the form of to administer and to negotiate its activities, happening a traffic from the traditional administration to the administration for processes and in particular in the key processes or of value, like it is the case of the process of Regiduría de Pisos, that which you had particular importance to reach superior indicators of quality and to satisfy the necessities and the clients' demands. To such an effect, the present investigation has as general objective to elaborate a proposal of plan of improvement to the process of Regiduría of Floors for the Complejo Hoteles E "Plaza-Rijo-Don Florencio" assisting to the execution of the standards of administration of the quality, through the use of several methods, technical and summary tools and analysis of such data as: the observation, the structured interviews and not structured, revision of documents, clever of checkups and specialists' approach. As part of the analysis, the chosen procedure is the one presented by Martinez et col. (2002) for the diagnosis of the process of Regiduría de Pisos, since, adapted to the topic in question, it is the most appropriate for the development of the investigation.

Índice

Índice

<i>Introducción</i>	1
<i>Capítulo 1: Análisis bibliográfico que sustenta la investigación</i>	7
1.1- <i>Introducción al capítulo</i>	7
1.2- <i>Evolución del alojamiento turístico en Cuba</i>	7
1.2.1- <i>Tipología y Modalidades de las entidades de alojamiento turístico</i>	9
1.2.2- <i>Actualidad, tendencias y perspectivas de la actividad de alojamiento con producto turístico de ciudad</i>	11
1.3- <i>Organización y planificación del proceso de Regiduría de Pisos en hoteles E</i>	17
1.3.1- <i>La mejora y certificación de la calidad en el proceso de Regiduría de Pisos</i> ..	20
1.4- <i>Análisis de procedimientos, metodologías e instrumentos para el diagnóstico de la Calidad en el proceso de Regiduría de Pisos</i>	23
1.5- <i>Conclusiones del primer capítulo</i>	25
<i>Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual del proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo- Plaza -Don Florencio”</i>	27
2.1- <i>Introducción</i>	27
2.2- <i>Caracterización general del Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”</i>	28
2.3- <i>Procedimiento y aplicación del diagnóstico para conocer la situación actual del proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”</i> ..	29
2.5- <i>Conclusiones del capítulo</i>	47
<i>Capítulo 3: Propuesta de Plan de Mejoras al proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”</i>	49
3.1- <i>Introducción</i>	49
3.2- <i>Plan de mejoras al proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”</i>	49
3.3- <i>Mecanismo de control del plan de mejoras al proceso de Regiduría de Pisos</i>	53
3.4- <i>Validación del Plan de Mejoras propuesto por criterio de expertos</i>	55
3.5- <i>Conclusiones del tercer capítulo</i>	60
<i>Conclusiones</i>	63
<i>Recomendaciones</i>	65
<i>Bibliografía</i>	68
<i>Anexos</i>	75

Introducción

Introducción.

El turismo se ha distinguido por un crecimiento prácticamente ininterrumpido a lo largo del tiempo, a pesar de crisis ocasionales, demostrando siempre su fortaleza y su resistencia. Las llegadas de turistas internacionales en el mundo han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000, y 1.235 millones en 2016 (según Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2017). La demanda turística es muy cambiante, estamos en presencia de clientes cada vez más exigentes en cuanto a la calidad de infraestructura hotelera y servicios, y cuyo interés por productos especializados es mucho mayor; por tanto, es vital, no solo la preparación del personal sino también el estricto cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, así como crear ofertas turísticas que respondan a los intereses de la demanda existente. (Página web OMT, 2017).

Nuestro país vive un proceso de transformación y actualización de su modelo económico con la premisa de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas alcanzadas por la Revolución (Castro 2010, citado en Sosa 2012). En este contexto se presentan como política del estado, las proyecciones de trabajo para el periodo 2016-2021, sustentado en la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016; la presente investigación, responde a los lineamientos 207 y 208 citados en el capítulo de Política para el Turismo, donde se establece que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que dinamice la economía, incrementando la competitividad en los mercados turísticos mediante la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada relación “calidad-precio”. (Lineamientos 207 y 208, VII Congreso PCC 2016). En este sentido el Ministerio del Turismo en Cuba (MINTUR) se ha trazado como objetivo prioritario desarrollar un servicio con una mejora constante de la calidad a partir de una gestión más eficiente y eficaz de cada proceso que se realice.

A pesar del convulso entorno político y social que se genera en el mundo en la actualidad, y del meteoro huracán Irma que azotó a la isla en el pasado septiembre del año 2017, nuestro país experimentó nuevamente un crecimiento de turismo en sus diferentes modalidades, ya al cierre de noviembre se había alcanzado un arribo de 4 millones 257 mil 754 visitantes internacionales. Semejante incremento se traduce en un sobrecumplimiento del 15 por ciento del plan y un 19.7 por ciento de crecimiento respecto a igual periodo en el 2016, cerrando el año con la inédita cifra de 4 millones 700 mil turistas, que representaría 11.9 por ciento por encima de lo planificado. Con el 23 por ciento de los arribos, Canadá continuó en la cima del podio entre los países emisores. Mientras, los mercados tradicionales que más crecieron fueron Francia, Italia, Rusia, España, Argentina y Brasil; superando, igualmente, sus respectivos récords. Destaca el caso de Rusia, que desde el mes de agosto logró batir, con un crecimiento del 68 por ciento, la cifra histórica de paseantes en suelo antillano. (Oficina Nacional de estadísticas, al cierre del 2017).

El destino turístico Sancti-Spíritus, a través de su red hotelera con una demanda creciente, conocedora de productos y servicios diferentes y conscientes de la competitividad de las ofertas, enfoca sus objetivos hacia el logro de un servicio distintivo por su confort y excelencia potenciando el producto turístico histórico-cultural. (MINTUR, 2015). El hotel Iberostar Grand Hotel Trinidad y el complejo Hoteles E Sancti Spíritus recibieron el pasado año 2016, la condición de Colectivo Líder de la Calidad, máximo reconocimiento que otorga el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Hotelería y el Turismo en Cuba. Ambas entidades espirituanas reciben el galardón por brindar un servicio de excelencia que se respalda en los buenos indicadores de satisfacción alcanzados durante la etapa alta en la isla, aseguraron directivos de esas entidades. (Artículo del periódico Escambray, 14 de diciembre, 2016).

La eficiencia y eficacia de las actividades que garantizan la operación hotelera en materia de alojamiento son indispensables para el alcance del primer objetivo de las entidades turísticas: lograr la satisfacción del cliente, por lo que el éxito de

cualquier emprendimiento depende principalmente de la adecuada planificación, lo que proporciona herramientas para el mejoramiento continuo, como condición esencial para garantizar el crecimiento sistemático y la competitividad.

En el caso particular del Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio” objeto de estudio de nuestra investigación, se evidencian insatisfacciones por parte de los clientes que visitan el hotel, arrojando un índice de satisfacción de 87.05% de acumulado en las habitaciones en cuanto al confort y los procesos de limpieza e higienización en correspondencia con los estándares de calidad establecidos para el proceso de Regiduría de Pisos y por consiguiente un índice de ocupación en decadencia para este complejo hotelero. Constituyendo lo anteriormente planteado **la situación problemática** identificada que fundamenta la siguiente investigación.

A partir de este análisis es que se plantea el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir a la mejora de la calidad en los servicios del proceso de Regiduría de Pisos para el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”?

Para darle solución al problema de investigación planteado se formula la siguiente **Hipótesis de Investigación**: Si se diseña un plan de mejoras para el proceso de Regiduría de Pisos para el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”, la entidad contará con una herramienta técnicamente fundamentada enfocada a mejorar los estándares de gestión de la calidad.

En correspondencia con la hipótesis planteada y para darle solución al problema de investigación formulado, esta investigación tiene como **objetivo general**: Elaborar una propuesta de Plan de mejoras al proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio” atendiendo al cumplimiento de los estándares de gestión de la calidad. Para darle cumplimiento al mismo se trazarán una serie de objetivos específicos los cuales quedarán enumerados de la forma siguiente:

1. Construir el marco teórico–referencial de la investigación a partir de la revisión y análisis crítico de la bibliografía en aspectos relacionados con el tema objeto de estudio, en aras de confirmar el problema científico planteado.
2. Diagnosticar el estado actual del proceso de Regiduría de Pisos atendiendo a los estándares de gestión de la calidad en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”
3. Diseñar un Plan de mejoras para el proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio” a partir de los resultados del diagnóstico.
4. Validar la propuesta de Plan de Mejoras a través del criterio de expertos.

Esta investigación según el objetivo gnoseológico, se puede clasificar como una investigación exploratoria-descriptiva, ya que se busca indagar, describir rasgos, características o elementos esenciales del estado del objeto de estudio y las relaciones entre ellas; además, las etapas, fases o momentos del proceso en que este se desenvuelve.

En el desarrollo de esta investigación se utilizan varios métodos, técnicas y herramientas de recopilación y análisis de datos tanto del grupo de métodos teóricos (el análisis y la síntesis y la inducción y la deducción), como del nivel empírico (la entrevista, la observación, la búsqueda de información, la evaluación y aplicación de listas de chequeos, aplicación de diferentes técnicas informáticas etc.), así como el procesamiento computacional de los resultados, sin excluir el análisis lógico, la reflexión y otros procesos mentales, que le son inherentes a toda actividad de investigación.

Finalmente, el trabajo de diploma se presenta con una estructura cuya secuencia lógica se ajusta al orden siguiente: resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

En el primer capítulo se expone el análisis bibliográfico que sustenta la investigación, abordando las temáticas como la evolución del alojamiento turístico en Cuba, actualidad, perspectivas y tendencias de la actividad de alojamiento turístico con producto turístico de ciudad, la organización y planificación del proceso de Regiduría de Pisos en hoteles E y el estudio de los procedimientos y metodologías para el diagnóstico de la calidad al proceso de Regiduría de Pisos, el segundo capítulo se ofrece la caracterización de la entidad y se realiza el diagnóstico del proceso de Regiduría de Pisos atendiendo a los estándares de gestión de la calidad, a través de la aplicación de diversas técnicas y herramientas y en el tercer capítulo se diseña una propuesta de Plan de mejoras para el proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E“ Rijo-Plaza-Don Florencio” , orientado a la mejora de la calidad en los servicios de dicho proceso y se valida la propuesta a través del criterio de expertos.

Las informaciones y los datos empleados en la presente investigación fueron suministrados oficialmente por la dirección del área de alojamiento del complejo hotelero objeto de estudio y demás áreas asociadas, destacándose el empleo de los principales documentos rectores de la actividad turística y hotelera en el país.

**Capítulo I. Análisis bibliográfico que
sustenta la investigación.**

Capítulo I: Análisis bibliográfico que sustenta la investigación.

1.1- Introducción al capítulo.

Para iniciar una investigación de cualquier índole se precisa según criterios de diferentes autores de algunos elementos que garanticen el éxito de la misma, entre los que no debe faltar según, el desarrollo de un profundo análisis bibliográfico sobre el tema a tratar, pues este constituye el pilar fundamental que sustenta al proceso investigativo. El análisis bibliográfico constituye esencialmente en detectar, obtener, y consultar la bibliografía y luego extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema científico a resolver. Uno de los principales objetivos que persigue es fijar la investigación dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar los pasos de forma adecuada a los términos que se utilicen (Wolfe, 1999).

Por consiguiente el presente capítulo se sustenta en el análisis de la bibliografía y otras fuentes consultadas con vistas a lograr una conceptualización objetiva de las principales definiciones y tendencias a abordar en la investigación. Por tal razón se hace necesaria la revisión del Hilo Conductor. (Ver Anexo I).

1.2- Evolución del alojamiento turístico en Cuba.

Remontándonos a los orígenes de la hotelería, puede decirse que ésta ha existido desde hace siglos. En su forma inicial, eran las posadas y tabernas las que satisfacían las necesidades básicas de comer, beber y dormir.

En la segunda mitad del siglo XIX, llegaban a nuestro país ciudadanos norteamericanos con propósitos de salud, negocio y placer. Para ese entonces ya existían algunos hoteles, cuyos méritos eran pregonados a viva voz por sus propietarios a modo de propaganda cuando se dirigían a la bahía para recibir a los navegantes. El primero que se abrió con algunos requisitos de primera clase fue el Hotel Santa Isabel, que contaba con habitaciones y ofrecía comida. Otros importantes fueron el Telégrafo, que tuvo el avance de disponer de baños, el Hotel Perla de Cuba y el hotel Inglaterra. Existían además las casas particulares, que

ofrecían alojamiento y comida a visitantes con propósitos de largas estancias. También se destacan los cuartos amueblados en casa de familias, más independientes y económicos, que incluían servicio de café con leche por la mañana y la provisión de ropa de cama y toallas (Villalba, 2003).

La primera instalación de lujo fue el Hotel Sevilla, en 1908, a la que se sumaron otras construidas años después, como el Hotel Nacional en 1930 y otros no de lujo, como el Plaza, Florida, Royal Palm, y el Maison Royale, único hotel francés en la capital (Rodríguez-Loeches, 2003; Villalba, 2003). A principios de los años cincuenta la capacidad habitacional estaba estancada, pero a partir de 1952 comenzó a incrementar. Se consolidó una infraestructura turística en dos polos principales: las ciudades de La Habana y Varadero, donde se edificaron prestigiosos hoteles. En 1959, con el Triunfo de la Revolución, como existían otras fuentes de ingreso, no fue necesario propiciar el turismo internacional a gran escala, y se aprovecharon las instalaciones para el disfrute de la población nacional. Esto condicionó que la estructura habitacional fuera poco competitiva comparada con el ámbito internacional. En 1973 se reinició el plan de construcción turística y se añadieron a los hoteles otros servicios como piscinas, juegos, canchas deportivas, etc. Para guiar la operación turística se creó el Instituto Nacional del Turismo [INTUR] en 1976, y para propiciar la expansión del turismo nacional por toda la Isla, se creó el Campesinato Popular en 1980. (MINTUR, 2003a; Villalba, 2003).

En la década de los años ochenta se sentaron las bases para abrir nuevamente las puertas al turismo internacional; se crearon corporaciones de turismo y comercio internacional como Cubanacán S.A. en 1987, y en 1988 comienza a operar el grupo Gaviota. Esto propició la acogida a más de mil visitantes, que significó un ingreso de más de 200 millones de dólares; sin embargo, Cuba poseía tan solo el 8% de las habitaciones disponibles en el Caribe. Entrados los noventa, cuando se produjo la desaparición del Campo Socialista, se decidió comenzar a explotar el turismo a mediana y gran escala, a través de la inversión del capital mixto para la construcción de los grandes hoteles y complejos.

1.2.1- Tipología y Modalidades de las entidades de alojamiento turístico.

Los establecimientos de alojamiento turístico han pasado por un proceso de desarrollo, lo cual motiva que en la actualidad los establecimientos sean denominados de diferentes formas. De manera general y como punto de partida para su estudio, se determinan dos grupos de entidades de alojamiento turístico:

- Hotelero: Todas las edificaciones destinadas a la prestación del servicio de alojamiento, entendido en su sentido más amplio; es decir, donde se ofrece, cambio de una contraprestación en dinero valorada por día y por servicio, la posibilidad de dormir y comer (Rodríguez, 2002).
- Extrahotelero: Es aquel que satisface la necesidad de alojar sin prestar el servicio hotelero”. (Rodríguez, 2002)

La Norma Cubana 127:2014 clasifica el alojamiento turístico por tipos, atendiendo a sus características esenciales, requisitos físicos y diversidad de servicios. De esta manera se establecen las siguientes clasificaciones: hotel, aparthotel, villa, motel. Además, está el caso de los hostales, para los cuales se establece otra norma para su funcionamiento y estructura. Existen semejanzas y diferencias entre estos establecimientos claramente definidas. (Anexo II)

En lo referente a la clasificación según el tamaño, la OMT ha determinado clasificarlos de la siguiente manera, criterio que está vigente para el caso de Cuba (Moya, 2009):

- Pequeños (hasta 75 habitaciones)
- Medianos (de 76 hasta 300 habitaciones)
- Grandes (de 301 hasta 1000 habitaciones)
- Gigantes (más de 1000 habitaciones)

Por otra parte, se establece una clasificación de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan, la cual permite que el cliente pueda identificar las características específicas de cada instalación. Esta diferenciación tuvo su origen cuando los ciclistas y automovilistas que andaban de giras, recogían en sus apuntes aquellos establecimientos en los que consideraban factible la pernoctación, de acuerdo a las facilidades que le brindaban, para de esta manera poder recomendarlos a otros colegas. Así, surgieron Sistemas de

Evaluación como el AA [Asociación de Automovilistas] y el Michelin. El sistema AA, británico, establece la clasificación por estrellas, en un rango de uno a cinco, donde el cinco representa el más alto nivel de calidad. Determina también una categoría de Premios, que para el caso del hotel se denomina Estrella Roja Para la Excelencia e implica que el mismo sea reconocido como el mejor en su clasificación. Las Guías Michelin en Europa siguen igualmente la denominación por estrellas (Ulacia, 2008). También se destaca el Sistema AAA, versión americana del británico, que tiene algunas variaciones significativas respecto a éste. Se orienta un poco más hacia los procedimientos de servicio y utiliza la nomenclatura de Diamantes, no de Estrellas (Ulacia, 2008, MINTUR 2003c).

Otros países utilizan formas diferentes para designar la categoría de los hoteles. Por ejemplo, soles en Argentina, orquídeas en Costa Rica, tunjos (objetos de oro en sepulturas indígenas) en Colombia, entre otras denominaciones; pero la categorización por estrellas es la más conocida y comúnmente utilizada en el ámbito hotelero, ya que es la establecida oficialmente por la OMT. En el caso de Cuba, también se utiliza esta clasificación para los cinco tipos de establecimientos, los cuales además, se identifican por siglas. (Anexo III).

Por otra parte, la categorización también se realiza teniendo en cuenta el tipo de servicios, y a partir de estos se identifican por las denominaciones: lujo, superior, primera, segunda y clase económica, en orden decreciente de la calidad (Martín, 2005; Martínez, 2009; Rodríguez, 2002; Frías, 2003).

En cuanto a la destinación del hotel, en Cuba se establecen dos grandes categorías o tipos de establecimientos: hotel de ciudad y hotel vacacional. El primero goza generalmente de una afluencia mayor de turistas durante todo el año, ya que su actividad no depende del estado climático, mientras que el vacacional, representado en la Isla por la modalidad de sol y playa, depende en gran medida del período de alta turística para lograr altos índices de ocupación (Martín, 2003).

La operación de la entidad de alojamiento turístico está muy vinculada al tipo de actividad turística que en ella se desarrolla. Esto da paso a que se clasifiquen teniendo en cuenta la modalidad del producto alojamiento que ofrece. Para el caso

del hotel se definen las siguientes: ciudad, playa o resort, naturaleza, tránsito, salud y boutique (Anexo IV), los cuales tienen aspectos característicos (Ulacia, 2008). A partir del análisis realizado, se resumen las diferentes clasificaciones del alojamiento turístico empleadas en Cuba (Anexo V).

1.2.2- Actualidad, tendencias y perspectivas de la actividad de alojamiento con producto turístico de ciudad.

Dentro del sistema turístico es de interés la comprensión de la actividad de alojamiento, cuyo concepto ha sido abordado por diferentes autores. Uno de ellos lo refleja como la “provisión de al menos una cama y servicios o facilidades sanitarias” (Ulacia, 2008). Sin embargo, se considera más completa la definición que plantea: “actividad que comprende estructural y funcionalmente todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del huésped en un establecimiento o instalación de alojamiento turístico” (Cubanacán 2002 citado en Montesino, 2009).

Las empresas que basan su operación en esta actividad, se denominan Empresas de Alojamiento Turístico, y son definidas por el Diccionario de Turismo y Hotelería de la siguiente manera: “Todo aquel establecimiento que presta al público un servicio para hospedarse en forma temporal, que funcione en una edificación construida o acondicionada para tal fin, ocupando la totalidad del inmueble o parte del mismo, conformando sus dependencias un todo unitario” (Costa, 1993).

Otro de los autores que ha tratado el concepto, plantea que: “se entiende por hotel o establecimiento hotelero aquél que esté dedicado de modo profesional y habitual, mediante precio, a proporcionar habitación, con o sin otros servicios complementarios” (Martín, 2003; Cooper, 2007). En esta investigación se toma como base el concepto que define a la entidad de alojamiento turístico como: “Instalación destinada a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación”, el cual queda recogido en la NC: 127-2001 y en su más reciente versión Norma Cubana 127-2014 por ser el que guía la operación del alojamiento en Cuba (MINTUR, 2003b). Estas instalaciones basan su operación, como su nombre lo indica, en el ofrecimiento de hospitalidad, que no es más que la cualidad y actitud de acoger amablemente a los visitantes, y

constituye el principio básico de la hotelería (MINTUR, 2003b; Ulacia, 2008). Todos los conceptos planteados anteriormente convergen en tres elementos básicos como lo son un público o clientes, un servicio a ofertar, dígase una cama, y un oferente siendo este la entidad de alojamiento.

En la actualidad Cuba dispone de una planta hotelera superior a las 67 000 habitaciones, a las que se piensan agregar otras 20 000 para el año 2020, y totalizar 104 000 hacia 2030. Para ese entonces —es el anhelo expresado— deben haberse desarrollado 224 nuevas instalaciones y 32 ampliaciones, 24 proyectos de campos de golf con 11 hoteles asociados, 23 bases entre náuticas y marinas, 47 centros de recreación y aventuras. Se cuenta, además, con 87 contratos de administración, 19 cadenas hoteleras extranjeras, 27 empresas mixtas; y 42 275 habitaciones (el 62.2 por ciento de la capacidad total del país) construidas con capital extranjero. El alza de visitantes foráneos que ha venido experimentado la Mayor de las Antillas desde 2013 exige de una infraestructura capaz de responder a la creciente demanda y cada vez más acorde con los estándares globales de calidad del servicio.

De manera general la actividad de alojamiento juega un papel fundamental sobre todo en hoteles que ofrecen un producto turístico de ciudad, que como su nombre lo indica, se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios. El turismo de ciudad, asociado a las modalidades del turismo cultural y de eventos, presenta hoy día sus mayores exponentes en el atractivo que representan aquellas ciudades donde subsisten manifestaciones de pasadas épocas. En esas ciudades, las edificaciones, el folclore y la vida de sus habitantes, constituyen generalmente un imán que atrae una corriente de visitantes cuya presencia es cada vez más numerosa. En ese orden, las ciudades con mayor posibilidad para convertirse en un destino turístico, son aquellas que cuentan con espacios donde se conservan manifestaciones de su vida anterior. Para América Latina, esos destinos están constituidos principalmente por las ciudades antiguas, también denominadas coloniales, o aquellas que aún conservan zonas con tales características. (Monografía, Gestión de Destinos Turísticos).

Los hoteles urbanos o de ciudad son instalaciones que como su nombre lo indica se encuentran ubicadas en ciudades de importancia cultural y artística así como desarrollo industrial.

Entre las características de los hoteles de ciudad o urbanos se encuentran (Blasco, 2011):

1. Estancias cortas, de entre una y tres noches.
2. Predomina la contratación de habitaciones individuales y de uso individual.
3. La reserva procede directamente de los propios huéspedes (particulares o empresas) y de agencias de viajes minoristas. La contratación de la habitación incluye el desayuno y, en menor medida, media pensión, en cuyo caso incorpora la cena al plan alimenticio.

Aprovechando las nuevas tendencias del turismo de interior, cultural, de naturaleza o de simple descanso en los últimos años, en el negocio hotelero ha creado, actualizado o rediseñado pequeños establecimientos, casas o edificios con algún tipo de singularidad que han constituido una oferta diferenciada que cada día que pasa tiene una mayor demanda, así se denominan los pequeños alojamientos con Encanto. La concepción de los hoteles E está fundamentada, en brindar una oferta diferenciada, en establecimientos singulares, que respondan a las nuevas tendencias del turismo, sobre todo las referidas al turismo cultural. Son instalaciones, donde el estilo y buen gusto se respira a través de habitaciones con mobiliario de estilo, la jardinería con toda clase de detalles o en los restaurantes donde la calidez se expresa en un interiorismo que permite ofrecer una comida que sitúa al cliente en otra dimensión. Estos alojamientos, para que realmente tengan éxito, requieren una atención muy personal y una gestión muy profesional, en consonancia con el slogan que los identifica: “Familiaridad y distinción”. (Manual Operativo de Hoteles E).

Los Hoteles E se distinguen por ser singulares, refinados y adaptables a cada cliente, con la conjugación de una amplia gama de servicios complementarios. La refinada decoración, con realce de cubanía, constituye un elemento de

significativa importancia, ya que en la elegancia se conjugan las intenciones antiguas y contemporáneas, sin privar al cliente como se ha apuntado anteriormente del confort, la comodidad y el acceso a la más avanzada tecnología.

Estos hoteles se apartan del resto por su individualidad y detalles, son Hoteles E, porque son únicos, originales e históricos. (Manual Operativo de Hoteles E, 2007). Un hotel de estas características, para que tenga encanto, debe partir de un proyecto muy estudiado, muy definido en su concepto y muy integrado en el entorno que lo rodea. Además, no se trata de repetir lo que otros hacen, sino de crear algo donde el cliente pueda recuperar emociones, sentimientos, recuerdos o vivir experiencias para que las estancias se conviertan en algo inolvidable, pues de lo contrario, lo que ofreceremos serán simples dormitorios que también son válidos como oferta, pero “sin encanto” (Gallegos, 2002).

El cliente que busca este modelo de establecimiento debe recibir una atención muy específica, el acercamiento humano es esencial para atenderlos, de forma tal que cada vez que entren en contacto con la instalación, con el producto, el servicio y el personal, (momentos de verdad) queden sorprendidos al encontrar los que desean y mucho más. Ésta es la mayor y mejor arma competitiva para el desarrollo de los hoteles con encanto. Cuando nos referimos a la gestión “muy profesional” resalta la capacidad para operar un hotel que necesita de las nuevas tecnologías, de técnicas de comercialización, de la innovación constante, de una verdadera estrategia para el desarrollo de la calidad y gestión medioambiental y de una adecuada gestión económica y financiera (Gallegos, 2002).

Un Hoteles E se distingue entre otros aspectos por:

- La iniciativa y profesionalidad de todo el equipo
- Altos estándares de servicios, flexibles y de alta fiabilidad
- Atención personalizada
- La sonrisa y el contacto visual positivo con los huéspedes
- La Hospitalidad
- Por una sorprendente amabilidad y empatía.
- Amplias facilidades y valores añadidos.

- Ambiente sosegado y familiar.
- Estilo autentico, contemporáneo y renovador reflejado hasta el mínimo detalle.
- Intimidad
- Excelente y atractiva ubicación.
- Atractivos ambientes culturales y de época
- Fina elegancia
- Originalidad y valor histórico
- Por respetar el estilo típico de la zona donde está situado.
- Acentuación en los detalles de las manifestaciones de las artes cubanas, contemporáneas o tradicionales
- Arquitectura adaptada al entorno con atención a los detalles, al diseño de interiores y jardines.
- Una información especializada de las atracciones del entorno.
- Por una gastronomía adecuada a las necesidades de los clientes, por ofertar comida sana y autentica, variada y original, por horarios de servicios adaptables y por atender las solicitudes y excepciones que al cliente se le pueda ofrecer.
- Una oferta complementaria extrahotelera accesible y coherente.
- Por tener clientes despreocupados, por ser hoteles sin problemas operacionales, pero marcados por las experiencias inolvidables y legendarias en el servicio, atendiendo al enfoque del “sí se puede”

Los elementos esenciales que identifican a los Hoteles E desde el punto de vista decorativo, ambiental y estructural, que refuerzan y destacan, a los estándares de servicios, son los siguientes:

- Respeto a la arquitectura original de la época.
- Área recibidor a la entrada del hotel.
- Recepciones donde se prescinde de la barra mostrador y se utilice mesas de estilo.
- Pequeña sala biblioteca en áreas nobles con posibilidades de servicio (Bebidas, infusiones y tabacos).

- Fuentes o espejos de agua en interiores o exteriores.
- Tienda, de formato reducido, especializada de tabaco, ron y café cubano y artesanías típicas de Cuba.
- Salón de clientes repitentes, con fotos y objetos personales como decoración y ambientación de las áreas nobles.
- Áreas exteriores vinculadas a servicios que propicien un ambiente tranquilo para la lectura, el ocio, la meditación.
- Galería de arte y de antigüedades como estilo en la decoración.
- Utilizar en la decoración las intenciones siguientes:
- Utilización de vitrales.
- Herrería artística.
- Mobiliario y elementos decorativos antiguos como parte de la ambientación, como por ejemplo, relojes, cuadros, luminarias, máquinas de coser y de escribir, contadoras, baúles, mamparas, vajillas, vitrinas, esculturas, jarrones, teléfonos antiguos, consolas, perchas, instrumentos musicales típicos cubanos, candelabros, piezas de cerámica, tallas en madera y otros.
- Porta retratos con fotos originales del entorno socio cultural en las áreas nobles y habitaciones.
- Vegetación natural en balcones, patios interiores y exteriores.

Los Hoteles E, según lo expresado por Manuel Marrero, constituyen una experiencia nueva para el caso de Cuba, que se basa en las premisas enarboladas por la Oficina del Historiador de la Ciudad en los hoteles del Centro Histórico de La Habana. Surgen a partir de una demanda insatisfecha del turismo de recorrido y del histórico cultural, y tiene como objetivo crear una oferta que incluya instalaciones de alto confort y personalización en el servicio, en las ciudades patrimoniales del interior del país, de forma similar al proyecto de Habaguanex; marcando el inicio de una nueva tendencia del turismo cubano que rompe con los esquemas del sol y la playa, para abrir paso a lo más auténtico de nuestra identidad cultural. (AIN, 2007)

En Cuba, existen un total de 144 hoteles de ciudad con un planta habitacional de 13884 habitaciones, que operan indistintamente bajo los principales grupos

hoteleros del país Cubanacán, Gran Caribe, Gaviota, Islazul y Habaguanex. De ellos 10 se ubican en la provincia de Sancti-Spíritus, distribuidos en la ciudad de Sancti-Spíritus y la ciudad de Trinidad. Esta ciudad, ubicada en el centro de la isla, que a pesar de no constituir uno de los principales destinos turísticos de nuestro país, ha consolidado la oferta de un mercado producto basado en el desarrollo de un turismo de ciudad y cultural. La ciudad de Sancti-Spíritus, fue la 4ta villa fundada por los españoles en su colonización y conserva un centro histórico con edificaciones de los siglos XVIII y XIX, entre los que se destaca la Parroquial Mayor, construida en 1680 y el puente sobre el Río Yayabo, único en Cuba proveniente de la época colonial, declarado Monumento Nacional. Como parte de la explotación de su potencial turístico cultural y patrimonial, encontramos el Complejo Hoteles E “Plaza-Rijo-Don Florencio”, una instalación cuya marca distingue sus rasgos particulares.

1.3- Organización y planificación del proceso de Regiduría de Pisos en hoteles E.

Existen varios conceptos de planificación. Planificar es concebir un futuro y los medios para llegar a él. Es pensar antes de actuar. Se considera también la planificación como el "cálculo que precede y preside la acción". Además se señala que la planificación se inserta dentro de las conquistas de libertad más grandes que puede perseguir un hombre, porque planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos. La planificación se realiza en un medio resistente, en una dirección y velocidad determinadas (Gallegos, 1996; Martínez, 2004; Osácar y López, 2011).

El enfoque estratégico “propone que el pasado es igual al presente y que por consiguiente se puede predecir el futuro con sólo conocer el pasado y también proponer qué hacer en el futuro (probabilidad, factibilidad y viabilidad de la situación objetivo y los medios para alcanzarla)”. Se puede considerar un enfoque metodológico de la planificación de intervenciones, ya que es una nueva forma de pensar y concebir la planificación, mediante el desarrollo de una serie de categorías centrales (situación, oponentes, incertidumbre, conflicto, escenarios, explicaciones), interrelacionadas entre sí y capaces de representar las relaciones

direccionales y causales de determinados tipos de problemas que se suponen sean objeto de intervención por parte de determinado actor social. La planificación estratégica asume que el medio que desea transformar es resistente y se opone a la voluntad del actor que planifica, y que esa oposición, no proviene de la naturaleza, sino, de otros actores que poseen visiones, objetivos, recursos (incluido el recurso de poder), diferentes a él y que también realizan cálculos sobre el futuro y que, como él, tienen posibilidades y fuerza para diseñar acciones que conduzcan la realidad por un camino que muchas veces es diferente al que él concibió (Díaz, 2013). La planificación es una herramienta disponible para todo aquel que interviene en la identificación de los problemas y en la toma de decisiones. (González, 2008). Es un proceso continuo y permanente que comprende la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación. En cuanto al término Planificación Estratégica Peter Drücker) señalaba: *“La Planificación Estratégica no maneja decisiones futuras, pero sí el futuro de las decisiones de hoy”* (Citado en González, 2008).

La planificación le llegó de afuera al sector turismo y cuando desde “ese afuera” se redujo la demanda, la presión o el interés por los procesos de planificación, éstos comenzaron a languidecer hasta encontrar un piso, lo que posibilitó que se detectaran necesidades propias del sector y desencadenar procesos que surgían casi espontáneamente donde existiera algo innovador o se desarrollara un programa creativo o un liderazgo emprendedor, etc. Es en medio de estos procesos en que el pensamiento estratégico se vuelve una prospectiva aliada. Así, procesos como la descentralización, la participación popular, el trabajo en equipos, las instancias colegiadas, encontraron un marco conceptual afín que no tardó en idear herramientas pensadas especialmente para la toma de decisiones colectivas. Para nosotros, planificar es pensar antes de actuar. (Koontz & Weihrich, 1995). La planificación es un recurso que atañe al sistema de formación, a los servicios turísticos y a las corporaciones. A través del uso de la Planificación Estratégica, las organizaciones aprenden a pensar y a actuar estratégicamente y de este modo emitir juicio más certeros acerca del futuro y se tornan más proactivos en su modelación (Martínez, 2004).

Los hoteles que responden a la tipología de ciudad bajo lo marca E, brindan los tradicionales servicios de alojamiento y alimentación y además ofrecen los servicios colaterales de boutiques, negocios, y salas de congresos, no se limitan a un periodo de tiempo, pues en ellos no influye la estacionalidad del clima como es el caso de los hoteles que operan la modalidad sol y playa y la estancia suele ser limitada de uno a dos días. Por esta razón las habitaciones y las camas dentro de ellas, son objeto de una atención rigurosa desde el punto de vista de la calidad, mientras la animación trabaja más los complementos contemplativos tales como la decoración y ambientación. (CATAL, 1982; González, 2009)

El departamento de Regiduría de Pisos, en los hoteles de ciudad bajo la marca de hoteles E, como hoteles de tránsito, está subordinado a la Subdirección de Alojamiento o al Director General, con su correspondiente personal y es el encargado de garantizar la organización, control y limpieza de las áreas comunes o nobles (lobby, salas de estar, salones, oficinas, piscinas, baños públicos, pasillos, ascensores, escaleras) y las habitaciones. Le corresponden también, las funciones de brindar información a huéspedes y clientes, atención al mobiliario, decoración, lencería, aprovisionamiento de artículos de aseo personal y limpieza, al igual que el lavado de ropas de huéspedes y trabajadores. (CUBANACÁN, 2002)

Pero ¿Cuál es la verdadera misión y propósito del área de Regiduría de Pisos en los hoteles o alojamiento turísticos como empresas de servicio? Es ofrecer estancias para el descanso y el reposo teniendo en cuenta la estrategia de la entidad, las demandas del entorno y los precios del mercado. La mejor representación de la misión y los propósitos de la hotelería para la modalidad de tránsito es la hospitalidad y el confort; es decir, la cualidad y la actitud del departamento para acoger amablemente a los visitantes, garantizando a la vez su bienestar. (López, 1990; Colectivo de autores; 2007).

El Anexo VI muestra la estructura típica de un Departamento de Regiduría de Pisos, pero debe aclararse que la estructura organizativa de este departamento puede variar en relación con el tamaño del hotel y en dependencia del lugar que se le dé al departamento. Sus operaciones claves están dirigidas hacia una buena

oferta recreativa, variedad y calidad en cuanto a restauración y el buen descanso del huésped. El proceso de Regiduría de Pisos en los hoteles de ciudad mantiene una estrecha relación con los departamentos o áreas de Recepción, Compras, Mantenimiento o Servicios Técnicos, Economía, Comercial y Alimentos y Bebidas, pues requiere mayor dinamismo y coordinación en el desarrollo en sus operaciones, para garantizar una buena imagen de ambientación e higienización en todas las áreas (CATAL, 1982; González, 2009).

1.3.1- La mejora y certificación de la calidad en el proceso de Regiduría de Pisos.

Los procesos ocurren en todos los sectores de la sociedad, teniendo un marcado peso en el sector empresarial, por lo cual se hace imprescindible conocer sobre estos cuando se trate el tema de forma general. El conocimiento por parte de los directivos acerca de los procesos que integran las empresas actuales, especialmente las del sector turístico, contribuye al logro de una mejor gestión organizacional y al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Los procesos como base de la gestión de las organizaciones, son preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado, poniendo de manifiesto que una adecuada gestión que tomen los procesos en su base organizativa y operativa, resulta imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito (Zaratiegui, 1999).

Los procesos, en este contexto, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de una entrada (informaciones en un sentido amplio, pedidos, datos, especificaciones, más medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles), para alcanzar un resultado programado, que se entrega a quien lo ha solicitado, los clientes de cada proceso.

El objetivo de cualquier organización debe ser ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, que sean adecuados al uso previsto, que cumpla con las disposiciones legales que les sean de aplicación y además todo ello, a un coste que les permita ser competitivos. Para cumplir estos objetivos las empresas deben gestionar la calidad mediante la implantación

de un sistema de gestión de la calidad, es decir un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad; para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda (NC-ISO 9000:2008). La gestión de calidad permite soltura e iniciativas, no así el sistema de calidad, que se confecciona para realizar lo que de él se exige (Aragón González, 2004).

En el caso de la hotelería y en específico en la gestión de alojamiento es de vital importancia definir procesos que contribuyan a la satisfacción del cliente, en el disfrute de su estancia, por lo que es necesario eliminar discrepancias en los procesos mediante una adecuada planificación de la calidad, ya que las habitaciones en los establecimientos hoteleros representan uno de los elementos más importantes y significativos del alojamiento. El objetivo de la planificación de la calidad particularmente en el proceso de regiduría de pisos, es suministrar a las fuerzas operativas de los medios para producir servicios que puedan satisfacer las necesidades crecientes de los clientes. Una vez que se ha completado la planificación, el plan operativo pasa a las fuerzas operativas.

El objetivo de la mejora continua de la gestión de la calidad para cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la entidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos, se identifican oportunidades para la mejora. Es además, un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a acción correctivas y/o preventivas que pueden esbozarse en el diseño e implementación de Planes de Mejora.

Los planes de mejora representan hoy en día una necesidad para el logro de cualquier objetivo, ya que, brindan la posibilidad de utilizar al máximo los recursos planificados y estos se utilicen de forma correcta. El plan de mejora guía la ejecución y permite un adecuado seguimiento, pero es preciso que se elabore con sentido de realidad, o sea, que se propongan las acciones por alcanzar, en términos de costos, calendarización, recursos y viabilidad política. Además deben

ser sujetos a consulta con los responsables directos de cada función o grupo de trabajo (o sus representantes) y debe ser un programa por escrito, bien definido y específico para cada función o grupo de trabajo y aquellos con implicaciones de costo y prioridades, deben ser incluidos como parte de la revisión del presupuesto anual (Alba, 2010).

De ahí se deriva entonces la necesidad de evaluar o certificar la gestión de la calidad mediante el cumplimiento o no de los requisitos de calidad establecidos para cada proceso o servicio. La certificación consiste, en que una organización (tercera parte) competente y debidamente reconocida realiza la evaluación de un producto, proceso o sistema de otra organización, con la cual no mantiene relaciones contractuales contra los requisitos establecidos en una norma también reconocida, (Urquiaga Mergarejo et al., 2007). En general, la certificación de un producto: bien o servicio trasciende al propio producto y tiende a priorizar el proceso productivo específico y en general. Asimismo, por ejemplo, las ISO 9000, otorgan calidad a un proceso productivo, pero no encuentra las causas u origen de resultado del estudio: un caso, o producto, la norma ISO 14000 focaliza un proceso productivo, gerencial, y organizacional, pero solo desde el punto de vista ambiental. Generalizando el razonamiento, se observa que la certificación o la falta de ella, afecta dos importantes patrimonios de las organizaciones: su imagen y el mercado, de forma positiva o negativa.

El sistema ISO es el que se impone en el mundo, Cuba lo tiene adoptado. Lo componen ocho esquemas de certificación; entre los que se encuentra el ISO 6, que se refiere a evaluación y supervisión del SGC del suministrador. Se evalúan en un inicio el SGC del suministrador y se supervisa de forma periódica (Urquiaga Mergarejo et al., 2007).

Para la empresa, si recibe la certificación o el premio, significa una imagen de garantía de cara al mercado y la confirmación de su compromiso con la calidad, además supone un reconocimiento ante los proveedores, la competencia, y la sociedad en general de su liderazgo. Representa para los empleados, un orgullo pertenecer a una empresa reconocida, al mismo tiempo, supone un

reconocimiento de la importancia de sus tareas. Constituye un reto para los proveedores, pues deben cumplir ciertas especificaciones establecidas por otra empresa y, por otra, deben colaborar en el mantenimiento y crecimiento de los niveles de calidad de la misma. Para la competencia, es un estímulo; establece sus objetivos en aprender de los líderes; y ante la sociedad, significa una garantía de la preocupación por la mejora general de la comunidad a niveles de medio ambiente, culturales, de sanidad, y por supuesto económico.

En el caso de Cuba, la Norma Cubana NC-127/2014 (que sustituye a la NC 87-44:93) establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías y cada uno de sus procesos y será aplicable a establecimientos de nueva inversión, los que se remodelen o rehabiliten y los que estén en explotación. En el caso particular de la entidad objeto de estudio, que opera como Hoteles E, cuenta con un manual operativo de procedimientos que se adapta a las especificidades de esta marca.

1.4- Análisis de procedimientos, metodologías e instrumentos para el diagnóstico de la Calidad en el proceso de Regiduría de Pisos.

Diagnóstico es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial. El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de gestión, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Teniendo en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.

Para que el diagnóstico sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del área objeto de estudio dado que su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. En este sentido, varios autores han planteado diferentes metodologías y procedimientos para su realización, (Anexo VII), las cuales, resultan convenientes conocer y analizar para

cada investigación. Cada una de ellas posee una serie de características, estructura e incluso un enfoque distinto. Por ello, a la hora de seleccionar alguna en particular, se debe elegir aquella que ofrezca el tipo de información que busca la investigación a desarrollar. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de la organización y el bienestar de sus miembros. El Diagnóstico, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan.

A partir del estudio comparativo de los procedimientos consultados para la elaboración del Diagnóstico realizado como parte de este Trabajo de Diploma, (Anexo VIII) se ha considerado aplicar el procedimiento elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central de Las Villas (Martínez, y Col, 2002). Para llegar a esta decisión se consideraron, entre otros factores, la aplicación práctica que ya ha tenido este procedimiento en otras entidades turísticas (González, 2004; Moya, 2004; Medina, 2005; Rodríguez, 2005; Castro, 2006).

Este procedimiento de diagnóstico posibilita analizar la situación actual del proceso de Regiduría de Pisos y su gestión a partir de la identificación y análisis de las principales deficiencias del mismo y por ende contribuir a la retroalimentación sistemática para lograr una serie de cambios, en el desarrollo de la gestión por procesos en la organización. Además posibilita:

- La rápida asimilación de las personas que lo utilizan como herramienta
- Analizar las particularidades de la instalación, y del objeto de análisis, teniendo en cuenta los cambios del entorno que están influyendo sobre los mismos.
- Determinar los problemas que afectan la gestión en el proceso en la Regiduría de Pisos partiendo de indicadores y herramientas a utilizar con la aplicación del procedimiento.
- Identificar oportunidades de mejora que permitan certificar la calidad del proceso abordado, teniendo en cuenta que el proceso de certificación

contribuye a consolidar la imagen de la entidad y su posicionamiento en el mercado.

1.5- Conclusiones del primer capítulo.

Al finalizar el primer capítulo arribamos a las siguientes conclusiones:

- El análisis de los referentes teóricos permitió realizar un análisis conceptual de los términos y aspectos como evolución y perspectivas del alojamiento turístico, la organización y planificación del proceso de Regiduría de Pisos en Hoteles E, así como la mejora y certificación de la calidad en el proceso de alojamiento turístico, constituyendo la base de la investigación sustentándose en los fundamentos de estudios precedentes.
- Según la bibliografía consultada, la gestión de las instalaciones de alojamiento, ponen a prueba los conocimientos y habilidades de los directivos de hoy y obligan a las organizaciones a prepararse para asumirla de una forma más eficiente. Es decir, las empresas hoteleras tienden cada vez más a ser complejas desde el punto de vista “organizativo” y de “gestión”.
- Existen diversos criterios para clasificar las instalaciones turísticas tanto por su tipología como categoría. Sin embargo en todos los casos, las clasificaciones han servido como un eficaz instrumento para compatibilizar y homologar parámetros y niveles de exigencia, requeridos en la industria turística, a la vez que facilita la búsqueda de opciones en el mercado de alojamiento.
- Es criterio de varios autores que la organización del área de Regiduría de Pisos en los hoteles de ciudad y específicamente Hoteles E, tiene un rol decisivo en la obtención de un alto nivel de satisfacción de los clientes, el logro de la eficiencia económica y la realización de las actividades del departamento con calidad.

**Capítulo 2: Diagnóstico de la situación
actual del proceso de Regiduría de Pisos en
el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza -Don
Florencio”**

Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual del proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo- Plaza -Don Florencio”

2.1- Introducción.

El objetivo principal del diagnóstico empresarial es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas; con los efectos que produce, con el fin de arribar a conclusiones y recomendaciones que permitan llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal (Pérez, 2011). Además, el diagnóstico alude al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Desde el punto de vista empresarial, es una herramienta de dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender tanto el pasado como el presente y saber actuar en los mismos (Suesta y Tornero, 2012). La técnica de diagnóstico puede abarcar toda la organización o una parte de ella, en este caso específico se analiza el área de Regiduría de Pisos del Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”. Esta técnica tiende a centrarse en los puntos fuertes y débiles conductuales de los miembros de la organización, analizando la demanda de los servicios, ofertas, adecuación de la misión y los objetivos, la estructura del área, las políticas y procedimientos en las organizaciones tales como la comunicación y la toma de decisiones (Montaño, 2004).

Este capítulo tiene como objetivo realizar el diagnóstico organizacional al proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y desarrollo, así como su proyección, como parte del proceso para diseñar el sistema de organización y gestión del departamento de Ama de Llaves considerando esta labor de gran importancia para la obtención de los resultados deseados por el Grupo Empresarial Islazul en el territorio.

2.2- Caracterización general del Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”.

Se trata de un un Complejo Hoteles E, compuesto por los céntricos Plaza, Don Florencio y Hostal del Rijo, con una planta habitacional de 55 habitaciones localizado en el centro del Casco Histórico de la ciudad de Sancti Spíritus, que data del año 1845. El complejo hotelero es una muestra fehaciente del interés del Ministerio del Turismo por potenciar el producto turístico cultural de la Villa del Yayabo. Se subordina a escala nacional a la Casa Matriz: Hoteles Islazul y al Ministerio del Turismo. (MINTUR). La instalación trabaja fundamentalmente con un turismo de recorrido o de circuito. Sus servicios se basan fundamentalmente en brindar una oferta diferenciada referida sobre todo al turismo cultural y trabaja fundamentalmente bajo el plan de alojamiento: CP1, aunque también recibe grupos que vienen bajo el régimen MAP.

Misión: Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, a través de la oferta de servicios de alojamiento y restauración marcados por la singularidad, familiaridad y distinción que ofrece la Marca Hoteles E, como expresión del desarrollo histórico-cultural de la ciudad de S.S.

Visión: Somos Hoteles E, instalaciones que mantienen una relación de armonía entre el desarrollo cultural de la ciudad y un servicio personalizado de alto estándar ofrecido por capital humano comprometido en perfeccionamiento empresarial continuo, con el objetivo de superar las necesidades y expectativas de los clientes.

Objeto Social

El Objeto Social aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación, a través del documento RS 11060 del 27 de diciembre de 2013, para el Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A, es el siguiente:

1. Comercializar el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, especializado, salud, eventos y otros similares.

2. Prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras.
3. Operar instalaciones para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento y para ventas opcionales hoteleras y extrahoteleras, así como operar las empresas turísticas que se decidan por el ministerio de turismo con todas sus actividades hoteleras, extrahoteleras, de campismo, así como de apoyo.
4. Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios.

La estructura de dirección aprobada para el desempeño de las funciones de la instalación es apropiada para tal fin, la misma se adapta a las necesidades del complejo (Anexo VIX). En la estructura aprobada la autoridad del hotel es de forma vertical, que va desde el Director general hasta los jefes de menor jerarquía, por otra parte la responsabilidad va de forma ascendente de esos mismos jefes hasta la dirección general.

2.3- Procedimiento y aplicación del diagnóstico para conocer la situación actual del proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”.

La figura siguiente muestra los pasos metodológicos para desarrollar el procedimiento de diagnóstico seleccionado:

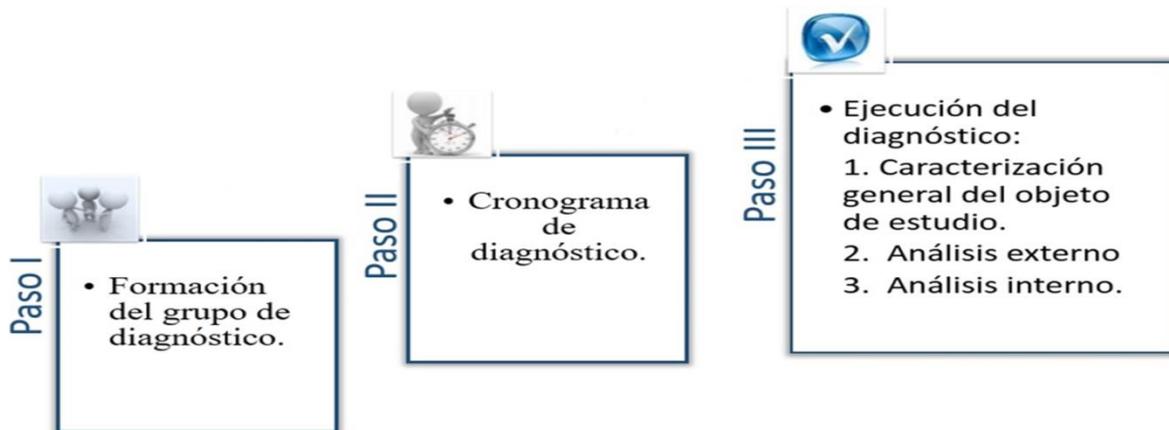


Figura 1: Diagnóstico organizativo para entidades turísticas. Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez y col., 2002.

A continuación se caracterizan y aplican simultáneamente los pasos del procedimiento para el diagnóstico organizativo de entidades turísticas.

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico:

Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique a esta actividad.

1. Este grupo deberá estar integrado por expertos, conocedores de la actividad de organización del trabajo, de la producción y/o los servicios, de los salarios, de la actividad laboral, técnicos y economistas.
2. Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los dirigentes, el sindicato y los trabajadores en general.
3. El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.
4. El equipo deberá tener presente qué enfoque y tratamiento debe dársele a los problemas que existen en estos momentos en la empresa, a partir de interiorizar las premisas siguientes:

5. El tener problemas, no constituye un problema, no es nocivo, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar las posibles soluciones para su erradicación.
6. No deben asociarse los problemas al agobio o a la desesperación.
7. Cada problema, debe identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
8. Los problemas deben siempre despersonalizarse. No buscar culpables.
9. Analizar los problemas desde los distintos ángulos, descomponerlos para su análisis.

En la presente investigación el mismo está integrado por los miembros del Consejo de Dirección, La elección se hizo en base a los amplios conocimientos que tenían estas personas de la empresa, de las instalaciones, de sus productos, de la organización y de las personas implicadas. Se revaloraron los aspectos que demostraban la necesidad de la mejora de la calidad del proceso abordado y se estableció el objetivo de detectar las deficiencias que entorpecían el funcionamiento del mismo.

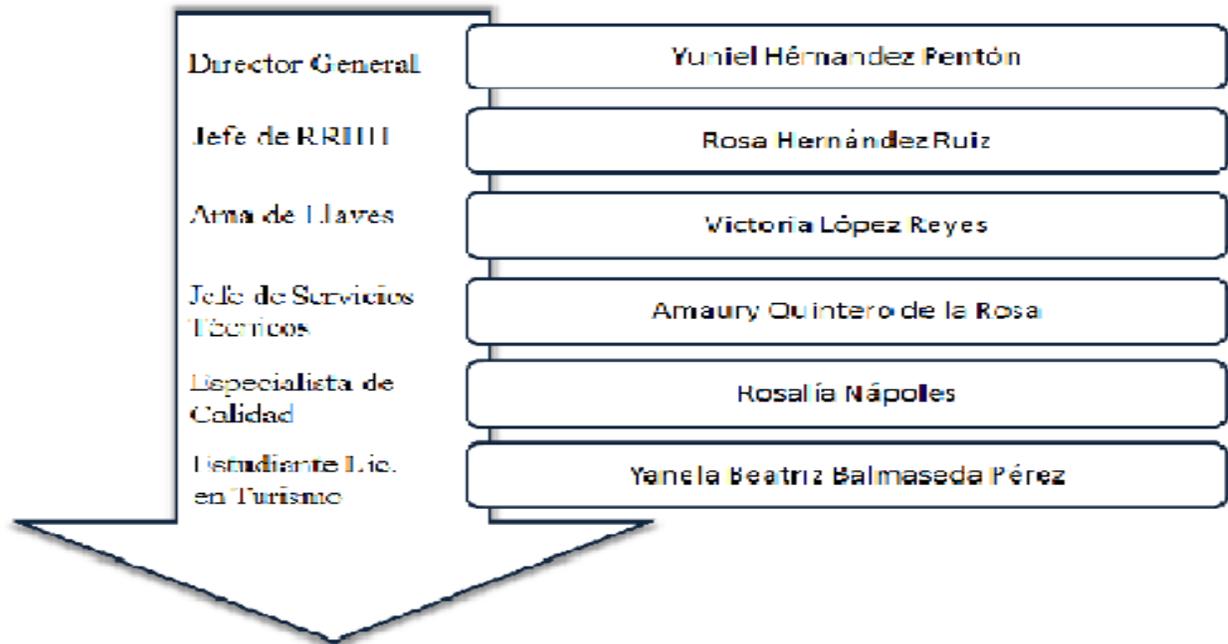


Figura 2: Formación del grupo de diagnóstico. Fuente: Elaboración propia.

Paso II: Cronograma para el Diagnóstico

Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen la fecha en que se realizará el diagnóstico, en cada una de las estructuras de la empresa a diagnosticar y por cada subsistema definido.

Conjuntamente con los miembros del mencionado equipo de trabajo, se planifican los encuentros en las diferentes áreas del hotel con motivo de recopilar la información sobre el estado de las mismas y su incidencia en el departamento. Las actividades llevadas a cabo para la realización del diagnóstico fueron organizadas previamente, elaborándose el cronograma como lo establece el segundo paso del epígrafe anterior con el objetivo de definir el número de encuentros y sesiones de trabajo. (Anexo X)

Paso III Ejecución del diagnóstico:

Principios básicos:

1. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en

correspondencia con los subsistemas establecidos en el perfeccionamiento empresarial.

2. Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.
3. No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, departamentos. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.
4. Se clasificaran los problemas detectados en: problemas internos de la empresa y problemas externos a la empresa, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo.
5. La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio

Para el diagnóstico se diseñaron entrevistas individuales al cliente interno y externo , se aplicaron las encuestas de satisfacción que se utilizan en la entidad así como las listas de chequeo elaboradas por la NC 127:2014 como herramienta clave que posibilita el análisis integral de la calidad del proceso de Regiduría de Pisos y a partir del Manual Operativo de Hoteles Encanto (Anexos XI, XII, XIII) y la tormenta de ideas, las mismas posibilitaron una mejor identificación de los problemas que podemos encontrar en dicho proceso de la entidad. Se llevó a cabo además la observación sin efectuar contacto personal. La observación fue más objetiva que cualquier entrevista porque no se realizaron preguntas. Se enfocó en lo que la gente hace o hizo. Se interpretó el comportamiento de todos en la empresa del que fueron testigos directos, es decir, la observación indica lo que

ocurre, pero explica el por qué, ni profundiza en los motivos, actitudes u opiniones escuchadas.

III.1 Caracterización general del proceso Objeto de estudio:

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con la organización objeto de estudio y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes (Martínez y col, 2002).

El proceso de Regiduría tiene como misión más importante, la satisfacción del cliente, asegurando una imagen impecable del hotel y garantizando la limpieza, arreglo y control de las áreas de piso, habitaciones y áreas públicas del hotel; servicio y estado de mantenimiento de las áreas de alojamiento y zonas nobles. Además de brindar servicio de lavandería a huéspedes y personal del hotel. Se debe lograr que el cliente vuelva a confiar en nosotros en cada viaje ofreciéndoles niveles de confort y bienestar. Para el desempeño del proceso de Regiduría de Pisos, el complejo cuenta con un estructura organizativa que se integra por un ama de llaves que planifica, organiza y controla todas las operaciones relacionadas con dicho proceso a nivel de complejo, al igual que sucede con todo el consejo de dirección de la entidad, cuyo cargo fue añadido recientemente a la plantilla de la entidad y se subordina directamente al director general del complejo, ya que no existe un cargo en la plantilla de jefe de alojamiento.

El complejo cuenta con 55 habitaciones, distribuidas en 27 en el Hotel E Plaza, con, 16 en el Hotel E Rijo y 12 en el Hotel E Don Florencio, con. Todas estas habitaciones cuentan con: vista al centro histórico de la ciudad y al interior de las instalaciones; baño independiente con agua fría y caliente, a partir de 50 °C en la ducha, el lavado, y la bañera; secador de pelo; balcones; aire acondicionado independiente; teléfono; TV satélite; caja de seguridad en las habitaciones; minibares opcionales; y servicio de regiduría diario, pero se pudo constatar que existen deficiencias en la prestación de algunos de estos servicios.

Paso III.2 Análisis Externo

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia la organización en forma de oportunidades: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados, y de amenazas: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera de nuestra voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados inciden de manera negativa en los resultados esperados

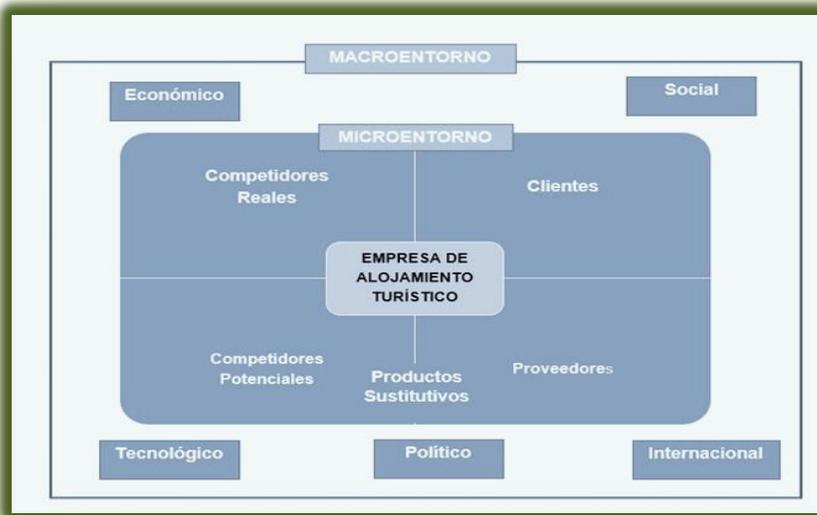


Figura 3: Entorno de la Empresa de Alojamiento Turístico. Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

En este contexto es viable destacar dos niveles: macroentorno o entorno general: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la organización y su ulterior desarrollo; y microentorno o entorno competitivo: conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento organizacional

El análisis externo del complejo se realiza utilizando las técnicas de trabajo grupal como la tormenta de ideas. Se efectuó un análisis de las características del

entorno general y del entorno competitivo del hotel, determinando los elementos cambiantes que pueden influir negativa o positivamente en el logro de sus objetivos.

Análisis del entorno general o macroentorno del Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”.

En primer lugar, se procedió a determinar los factores del entorno ejercen una influencia significativa sobre la instalación objeto de estudio, considerando las características propias y del territorio donde se encuentra enclavada, los servicios que presta, y el mercado al que se dirige, así como otros aspectos. Los factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias han configurado un marco de actuación donde el proceso de Regiduría de Pisos del Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio” desarrolla sus operaciones son:



Entorno Internacional

Cuba, recibe los impactos de las tendencias del entorno internacional, donde el bloqueo y la guerra económica de los Estados Unidos intentan malograr el desarrollo turístico del país al establecer medidas que impiden el aprovechamiento de la ventajosa ubicación geográfica, como parte del Caribe, para el mercado estadounidense. Ante lo cual el país, ha trabajado para la inserción en el mercado europeo y canadiense, mediante el posicionamiento como un destino turístico sustentable, con grandes potencialidades naturales, e histórico-culturales y gran diversidad de modalidades capaces de satisfacer las necesidades más exigentes.

Entorno Político

Un aspecto novedoso en el ámbito político lo constituye el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre Cuba y los Estados Unidos, sobre la base de la igualdad soberana, la no injerencia en los asuntos internos y el respeto absoluto a

la independencia, lo cual ha causado gran interés en el panorama internacional creando grandes expectativas para el progreso de la industria turística en Cuba, señaló el Primer Secretario del Comité Central, General de Ejército Raúl Castro Ruz en el Informe Central al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. A pesar de ello, el clima político se desarrolla en un marco coyuntural complicado, bajo la influencia de valores subversivos y constantes carencias, factores que surgen como un producto de la actividad de los enemigos de la Revolución. Esta situación ha provocado la necesidad de reorientar los mercados emisores hacia el país, la modificación de las bases tecnológicas, y la búsqueda de nuevas fuentes suministradoras de materia prima, alimentos, etc. En este punto es importante destacar la seguridad con que cuenta la isla, siendo su eslogan por un turismo de paz, salud y seguridad, todo lo cual contribuye a atraer a los clientes de los distintos países que se interesan en conocer dicha realidad, a pesar de ser un país bloqueado y con grandes restricciones derivadas de esta situación.

Entorno Social y Cultural

Está caracterizado por la estabilidad social y política, garantiza un clima de paz, seguridad y protección ofreciendo la garantía de un viaje tranquilo, alejado de la violencia y el desorden público. En esta esfera el país exhibe grandes logros como altos grados de escolaridad, y elevado nivel cultural. Además se trabaja para elevar el nivel de conocimientos la población con respecto a la actividad turística. De forma tal que se intenta involucrar a la comunidades locales en el desarrollo del turismo en el país. Se debe destacar que con la apertura al turismo internacional de estableció una brecha para la proliferación de flagelos como el terrorismo, el tráfico de drogas, y la prostitución. En ese sentido se han adoptado medidas que permiten defender cada una de las conquistas alcanzadas con el triunfo de la Revolución.

Entorno Económico

La estructura económica de Cuba se caracteriza por la destacada participación del sector no Estatal, o sea, de los trabajadores llamados cuentapropistas junto al sector Estatal y el papel regulador del Estado, la dirección de la sociedad cubana

rectorada por el Partido, la Ejecución del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), y la aplicación generalizada de la informática. Con el transcurso de varios años de desarrollo continuo, el turismo se ha convertido en uno de los sectores de mayor dinamismo de la economía cubana. Es esta la razón por la cual, las inversiones efectuadas en este sector son de las más significativas en el país. Paralelamente se ha situado entre los primeros lugares en cuanto al aporte de ingresos corrientes a la balanza de pagos. Además se debe resaltar la influencia del sector en el crecimiento y estructura del empleo en el país. El restablecimiento de las relaciones Estados Unidos- Cuba también han impactado en el entorno económico del país y en la industria turística ya que ha generado un aumento de la demanda del mercado, entre ellos el español, con un doble efecto. Por un lado, positivo por el aumento de oferta de programaciones que conlleva para los turoperadores, pero también tiene un efecto perverso; el más visible viene de la mano del alto nivel de ocupación hotelera que se está generando que, obviamente, ha propiciado que los precios de los hoteles se disparen (De la Rosa, 2016).

Entorno Tecnológico

En este campo se aprecia la introducción y empleo de las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la informática, lo cual se ha beneficiado del desarrollo de la industria del software, comunicaciones, la informática y telemática fundamentalmente.

En el turismo se ha hecho necesaria la introducción de nuevas tecnologías para estar afín con las necesidades del cliente moderno. El empleo de los canales digitales y los gadgets de alta tecnología para establecer relaciones más cercanas e inteligentes con los clientes. Con las redes sociales y los servicios de chat, los hoteles pueden recopilar comentarios y resolver problemas con mayor rapidez que antes. (C. D. Hernández, 2016)

Las instalaciones hoteleras cubanas tienen un largo camino por recorrer en el ámbito tecnológico. En los últimos años se han dado paso en este sentido en respuesta a las exigencias del mercado. En gran parte de los hoteles cubanos se

ha habilitado el servicio WIFI y el trabajo con las redes sociales o Community Management ha permitido una relación más directa con el cliente.

La informatización de los procesos ha logrado una notable mejoría en las condiciones de trabajo del personal. De igual forma se ha modernizado el equipamiento de las áreas de servicio buscando un mayor confort unido a la reducción de costos para la entidad.

Análisis del Entorno Competitivo o microentorno del Complejo Hoteles E “Plaza-Rijo-Don Florencio”.

En lo que respecta al análisis del entorno específico se trabajó sobre el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter (Porter, 1985) teniendo en cuenta la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio. Para esta valoración se utilizó el análisis de documentos e informes del MINTUR y el Grupo Islazul, definiéndose los principales clientes, proveedores, competidores y productos sustitutos.



Fuerza 1: Poder de negociación de los clientes

A partir de estudios realizados en los informes de comercial, se considera que principal mercado que se recibe es el alemán seguido por los holandeses, norteamericanos e ingleses, situación que debe mantenerse sobre todo la presencia de los norteamericanos debido a las visitas de turoperadores de ese país que escogieron el complejo para formar parte de los recorridos que venden. El turismo que recibe es de primer mundo en un 80%, por lo que estas instalaciones requieren de un trabajo detalle, así como un nivel de aseguramiento constante de los productos que necesitan desde gastronomía hasta todas las áreas implicadas en el servicio. Los clientes se reciben a través de Receptivos y Agencias. Las principales agencias que operan con el complejo son Agencia de Viajes Cubanacán, Thomas Cook, TUI, Havanatur Celimar que envía turismo norteamericano fundamentalmente, Cubatur y Gaviotatour. Existen circuitos como

el Julio Verne, Kras, Fox que llevan muchos años en el Complejo y con excelentes niveles de satisfacción. Es importante señalar que estas dos instalaciones son las escogidas para cualquier cliente diplomático o VIP en cualquier sentido que se hospede en la provincia.

Fuerza 2: Poder de negociación con los proveedores.

En los contratos con los proveedores se precisa de manera clara las obligaciones de ambas partes, las condiciones y horarios de recepción y entrega de los productos, así como los plazos y formas de pago (cheques nominativos, transferencias bancarias, letras de cambio, etc.). Existen relaciones contractuales con ITH, CUBAGRO (Agropecuaria de las FAR), Pescavilla, Lácteos Sancti-Spíritus, Cultivos Varios del Yabú, Cultivos Varios de Ciego de Ávila, Cultivos Varios de La Cuba, Cítricos Jagüey, GEOCUBA, Sancti-Spíritus, Corporación Cimex SA, Flora y Fauna, Fruta Selectas, Cuba Ron, Cervecería Bucanero, Habanos SA, entre otros de menor representatividad.

La gestión de proveedores contratados en la entidad se centra en garantizar que los mismos suministren los productos como alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos de higiene y limpieza, entre otros necesarios para cumplir con los estándares que su categoría requiere. Constantemente se realizan negociaciones para convenir las cantidades y calidad que se necesitan; el precio es una variable que es ajustada por el Ministerio de Finanzas y Precios para cada tipo de producto por lo que no está sujeto a variaciones.

Fuerza 3: Rivalidad entre competidores

A pesar que no existe en el destino, otras instalaciones que operen bajo la marca de hoteles E, que lo distingue por su singularidad, el Complejo Hoteles E "Plaza-Rijo-Don Florencio" tiene como principal competencia el hotel Iberostar Trinidad que operan en el destino turístico de Trinidad, ya que ofrecen productos similares al mismo, y está categorizado como 5 estrellas con altos estándares de calidad, así como los Hoteles E de Cienfuegos y Remedios. El complejo se encuentra enmarcado en un destino turístico donde existe una gran competitividad debido a las similitudes de los productos que se ofertan, así como los segmentos con los

que operan. Los hoteles del destino tienen la característica de ser productos turísticos muy semejantes.

Fuerza 4: Amenaza de competidores potenciales

La competencia potencial está representada por los hostales o negocios por cuenta propia que se encuentran en proyecto de construcción o en fase constructiva en el destino Sancti-Spíritus que cada vez cobran mayor auge, y ofrecen un producto turístico también de carácter histórico cultural y patrimonial.

Fuerza 5: Amenaza de productos o servicios sustitutos

Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. (Trillo, 2001 citado en Pérez, 2009)

Dentro del entorno analizado los hostales constituyen una alternativa a los hoteles para brindar alojamiento, por lo que estos se consideran como el producto sustituto del Complejo Hoteles E Rijo- Plaza- Don Florencio.

Paso III.3 Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades existentes en la organización y cada uno de sus procesos. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recurso disponibles para la organización. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales es una actividad vital de la administración estratégica. Para la ejecución de esta etapa se tienen en cuenta los estándares establecidos para el proceso de Regiduría de pisos en el Manual de Hoteles Encanto y la NC-127:2014 así como las leyes, decretos-leyes, resoluciones sanitarias y normas cubanas aplicables a dicho proceso. En este caso para una mejor comprensión de la situación actual del proceso de Regiduría de Pisos en la entidad objeto de estudio y la identificación de las deficiencias que afectan el funcionamiento óptimo del proceso, se analizarán los factores claves que condicionan la gestión eficiente y eficaz del mismo.

Gestión de la calidad

Los principales mecanismos o servicios que se han organizado para conocer las expectativas y criterios de los clientes sobre la calidad del producto o servicio que

se brinda son los siguientes: el tratamiento y seguimiento a quejas, las entrevistas a los turoperadores y agencias de viajes con los que opera el hotel, la aplicación de encuestas a los clientes tanto internos como externos y el libro de opiniones a clientes. El índice de satisfacción general de los clientes en la instalación, según la encuesta realizada en la investigación, que se corresponde con la que aplica el hotel regularmente bajo las orientaciones del Grupo Islazul (Anexo XIV, XV), correspondiente al mes de marzo del presente año donde se seleccionó de la totalidad de 606 turistas físicos en dicho mes el 20%, constituyendo la muestra 122 turistas físicos fue de 87.47%, lo que representa que no están cubiertas del todo las necesidades y expectativas de los clientes que visitan la instalación.

Se observa además que en la entidad objeto de estudio, están creados los Grupos de Mejora en las diferentes áreas y procesos, pero sin embargo no todos funcionan y la misma no posee Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad. Las actividades de la empresa están organizadas, a partir del logro de las metas de calidad, pero éstas en ocasiones se ven influenciada por los aspectos económicos y presupuestarios.

Recursos humanos

El proceso de Regiduría de Pisos se lleva a cabo en la entidad con una plantilla compuesta por 12 trabajadores. La siguiente tabla recoge los puestos de trabajos de la estructura del área y el número de trabajadores encargado de la realización de las funciones de los mismos.

Tabla 1: Distribución de los Recursos Humanos Fuente: Documentos del departamento de Regiduría de Pisos, Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”

Categoría Ocupacional	Plantilla
Ama de Llaves	1
Ropero	1
Camarero de habitación	2 x cada Hotel
Limpiador de área	2 x cada hotel
Total	12

Los regímenes de trabajo y descanso están diseñados sobre la base de las exigencias y características propias de la actividad de que se trata. Todo el personal labora 8 horas durante 26 días por mes. Todo el colectivo del área de alojamiento que labora en el proceso de Regiduría de pisos es graduado del Centro de capacitación y Formación para el Turismo y el personal de servicio posee cierta experiencia en el sector y trabajando propiamente en la instalación, cumple a cabalidad todas las normas de uniformidad, y además se evidenció un elevado compromiso de la alta dirección y junto a ellos demás dirigentes, lo que contribuye al logro del compromiso del personal. Sin embargo se pueden constatar las siguientes deficiencias:

- Las encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes arrojan insatisfacciones en cuanto al trato afable y la cortesía hacia los clientes por parte del personal de servicio.
- El personal que labora directamente en el proceso presentan problemas en el dominio del idioma francés y alemán, fraseología básica del servicio, y conocimiento en cuanto a la aplicación de los nuevos estándares de calidad del mismo.
- Los planes de capacitación del personal responden en alguna medida a las necesidades inmediatas y perspectivas del proceso, pues este realiza el diagnóstico de necesidades de formación de su personal anualmente de acuerdo al Plan de Formación propuesto por la oficina de Recursos Humanos del Grupo Hotelero Islazul pero sin embargo se requiere una mayor disponibilidad de cursos y programas, acordes con las necesidades profesionales y las competencias a suplir en los puestos de trabajo.
- Como resultado del análisis de la opinión del cliente interno se pudo conocer que la principal insatisfacción que manifiesta el personal de Regiduría está relacionada con el deterioro y pérdida de recursos de limpieza, así como los insumos, siendo estos últimos insuficientes en reiteradas ocasiones.

- No están definido los perfiles de competencia para el proceso de Regiduría de Pisos como por ejemplo para el puesto de camarera de habitaciones y de áreas nobles.
- Insatisfacción por parte de los trabajadores ya que no se evidencia reconocimiento social de trabajadores destacados del proceso de Regiduría de Pisos.
- Limitaciones financieras para la materialización de las medidas relacionadas con la seguridad y salud de los trabajadores

Métodos y Procedimientos

Como su nombre lo indica, las normas, métodos y procedimientos constituyen el “cómo hacer” en la planeación estratégica de cualquier proceso que se lleve a cabo en la instalación, su cumplimiento garantiza el orden y secuencia lógica de los mismos. Para llevar a cabo el proceso de Regiduría de Pisos en la entidad objeto de estudio se utiliza el Manual de Alojamiento del Mintur, actualizado en el pasado año 2017, adaptado a las características propias del grupo hotelero Islazul y la marca Hoteles E, sin embargo no existe un mural o medio de comunicación de estos manuales y procedimientos, las camareras dominan estos documentos empíricamente y a través de indicaciones directas de su inmediato superior por lo que la documentación requerida no es conocida cabalmente por los trabajadores. Esta situación afecta directamente a los trabajadores ya que no cuentan con una guía eficiente y actualizada para llevar a cabo sus actividades y prestar un servicio de acuerdo a los estándares de calidad establecidos. Como resultado de esto y a través del análisis de lo estipulado en las listas de chequeo aplicadas se evidencia:

- Incumplimiento de los procedimientos por parte del personal para el control de la lencería, lo que provoca pérdidas por falta de sistematicidad en el control de los recursos.
- Incumplimiento de los procedimientos para la organización del puesto de trabajo y los utensilios de higiene y limpieza, dando margen a pérdidas y escasez de los mismos.

- Incumplimiento de la reposición de lencería como lo exige la marca E lo que está estrechamente vinculado a que la instalación no cuenta con lavandería propia, solicita estos servicios a la lavandería Unicornio, ubicada en Caibarién y debido a la lejanía y otros factores ajenos a su voluntad se producen atrasos en las entregas.
- Los esquemas de evacuación de las habitaciones se encuentran desactualizados y en malas condiciones.
- Irregularidades en el proceso de higiene y limpieza de las habitaciones, expresado en las quejas y sugerencias registradas por los clientes que visitan el hotel.
- Deficiente tratamiento de la limpieza de habitaciones según el estado de las mismas: vacía sucia, vacía limpia, ocupada, fuera de orden y los requisitos específicos para cada una de ellas.
- No se cumple a cabalidad con las medidas de seguridad y de ahorro. Para el desarrollo del proceso.

Materiales e insumos

Entre las múltiples funciones que tiene el responsable de este proceso está la evaluación, valoración y decisión de los insumos, medios, productos y enseres que se compran o que son necesarios reponer y contratar. Según referencias del Jefe de Abastecimiento, se observa que los proveedores son en su mayoría únicos, lo cual hace que muestren poco interés en el cumplimiento de sus obligaciones con el hotel y a causa de esto, se presenten problemas con la adquisición de productos y la prestación de servicios. Este aspecto en particular constituye la principal debilidad que afecta el funcionamiento óptimo del proceso en la entidad, debido a que la organización no evalúa de manera eficiente los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización y los estándares particulares de la marca E. Esto se materializa en:

- La carencia en mayoría de las habitaciones de espejo tocador y radio.

- Insuficiente dotación de las habitaciones de algunos insumos y equipos como Cafeteras, Tablas de planchar, Organizadores para tablas de planchar, Dispensadores de servilletas desechables, Bandejas p/habitaciones.
- Los box y colchones con que cuenta la instalación actualmente son camas personales de dimensión 1.05 m x 2.00 m (entradas por reposición), las cuales no cumplen con las de estándar de hoteles 4 estrellas: 1.22 m x 2.00 m.
- Deficiencia en el suministro stock de lencería, tal es el caso de los cubrecamas.
- Los mandos de TV y SPLIT se encuentran en mal estado en numerosas habitaciones.
- La entidad no cuenta con alfombras ni lencería con la marca Encanto que identifica la instalación.
- No se dispone de equipos o mecanismos que proporcionen un sistema de música ecualizadas en habitaciones y áreas nobles.
- Deficiencias en cuanto al servicio de Carta de almohadas.
- Falta de suministro de los siguientes Amenities requeridos en las habitaciones: Bolígrafos promocionales, Postales del territorio o del país como souvenir, Bolsa de papel promocionales, Tarjeta de cortesía de buenas noches.
- Demoras en los procesos de entrega que garanticen la disponibilidad de insumos y la eficacia de los procesos y servicios que se brindan.

Infraestructura de apoyo

La infraestructura turística es considerada una de los aspectos claves que se precisan para el desarrollo de cualquier proceso y específicamente del alojamiento turístico, cuyo hospedaje es su razón de ser. De ello se deduce que un buen o mal funcionamiento de la misma contribuye al perfeccionamiento del desarrollo de cualquier proceso. El Complejo Hoteles E “Plaza-Rijo-Don Florencio”, se caracteriza por la elegancia y majestuosidad de su arquitectura y el diseño colonial

y antiguo de sus interiores, elemento que le impregna características inigualables permitiendo una recreación histórica y cultural. A pesar de poseer estas características como ventaja competitiva, su elevado tiempo de explotación y la antigüedad de sus edificaciones proporciona daños en su infraestructura habitacional que requiere ser tomado en cuenta al igual que el mantenimiento y conservación de sus inmuebles. En este sentido se evidencia numerosas deficiencias que se establecen a continuación:

- Existe deficiencia en la impermeabilización de las habitaciones.
- Deficiencias en el mantenimiento general a los muebles de madera de las habitaciones y la pintura da las mismas que inciden en su confort.
- Se aprecian columnas y paredes de las habitaciones y áreas nobles en mal estado que afectan la ambientación del lugar.
- El abastecimiento de agua caliente 24 horas en las habitaciones presenta problemas debido al mal estado en que se encuentran los calentadores centrales del hotel.
- Las habitaciones no están aisladas acústicamente, y predominan los ruidos exteriores de los automóviles y de las personas en la calle.
- No se realiza una ambientación periódica de las paredes y murales que decoran estas instalaciones promocionando el destino turístico a través de sus principales atractivos histórico-culturales.
- No existen teléfonos en las habitaciones para llamadas internacionales durante las 24 horas (a través de una pizarra telefónica).
- No existe servicio de internet para los clientes en la instalación.

Para centralizar y esquematizar los resultados obtenidos del diagnóstico, se ha utilizado el diagrama causa- efecto, que es una herramienta gráfica que ayuda a identificar, ordenar y mostrar las posibles causas de un problema o contribuciones al problema. (Anexo XVI)

2.5- Conclusiones del capítulo.

Como resultado del diagnóstico realizado en el presente capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. El diagnóstico es una investigación compleja a través de la cual se determinan las áreas de problemas que imposibilitan el buen desempeño de la organización en función de sus objetivos.
2. El procedimiento aplicado para diagnosticar el proceso de Regiduría de pisos al proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio” atendiendo a los estándares de gestión de la calidad constituye un instrumento sumamente factible, pues dotó a la investigación de una estructura y orden lógico, permitiendo obtener la información necesaria para una objetiva definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a la búsqueda de soluciones estratégicas.
3. Como resultado del diagnóstico realizado se evidencia la necesidad de proponer acciones que contribuyan a eliminar o atenuar a su mínima expresión las principales deficiencias del proceso de Regiduría de pisos en la instalación y pueda insertarse dentro del plan general de mejora continua de los servicios en al proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”.

Capítulo 3: Propuesta de Plan de Mejoras
al proceso de Regiduría de Pisos en el
Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don
Florencio”

Capítulo 3: Propuesta de Plan de Mejoras al proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”

3.1- Introducción

A partir de los resultados obtenidos en la lista de verificación como instrumento de diagnóstico, presentado en el capítulo anterior se diseñan las acciones que deviene de un análisis detallado de las insuficiencias detectadas en el proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”, las mismas están encaminadas al estímulo de la reparación y mantenimiento del equipamiento del área y a la formación y capacitación del personal. De esta forma se logra contribuir a la gestión efectiva del área de alojamiento en general, logrando la mejora en aras de cumplir con los estándares de calidad establecidos y satisfacer a los clientes. El plan diseñado se presenta a consideración del criterio de expertos para su validación, dada la veracidad y pertinencia de los resultados del diagnóstico. Los métodos y técnicas utilizados para validar el plan propuesto fueron: la entrevista estructurada y la encuesta para el criterio de expertos.

3.2- Plan de mejoras al proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”.

El plan de acciones que se presenta, describe y especifica las actividades necesarias para contribuir a la mejora del proceso de al proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”. El plan no constituirá la herramienta que dará solución a todos los problemas detectados, sino que está sujeto a la necesidad de incrementar y mejorar cada día los procedimientos dirigidos a elevar la calidad de los procesos de la instalación, lo que propiciará la búsqueda de nuevas oportunidades de mejora.

Los problemas detectados en el diagnóstico, sustentados principalmente en herramientas de control como el diagrama Causa-Efecto, la lista de chequeo y en las diferentes normas tratadas serán la base para las mejoras.

Plan de Mejoras para el proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E "Rijo-Plaza-Don Florencio"

Factores claves de gestión	Problema	Acciones Correctivas	Observaciones	Acciones de Seguimiento y control	Fecha de Ejecución	Responsable
Recursos humanos	El personal de servicio en el proceso no está debidamente capacitado en cuanto a nuevos estándares de calidad en los servicios e idioma se refiere.	<p>Evaluar el nivel idiomático del personal y capacitarlos atendiendo al nivel de conocimiento exigido y mercados objetivos de la instalación.</p> <p>Chequear del nivel de conocimiento del personal de servicio³ sobre manuales de procedimientos del servicio de Regiduría de pisos.</p>	<p>El nivel de conocimiento idiomático no está de acuerdo con las características que debe poseer el personal de servicios para la categoría.</p> <p>Existe un escaso conocimiento de los nuevos estándares a aplicar.</p> <p>Existe un plan de Formación anual que es actualizado y elaborado cada año por el grupo Islazul que opera en la instalación.</p> <p>El Plan no debe ser un plan estático, debe ser flexible a los cambios de los mercados y del propio trabajador.</p> <p>Existe un Manual de Gestión avalado por la marca de Hoteles E, que contiene los pasos a seguir para cumplir con los estándares de los servicios para el área de alojamiento.</p>	<p>Debatir en los consejos de dirección el tema de formación profesional.</p> <p>Realizar controles presenciales sistemáticos en el área de alojamiento para comprobar la calidad del servicio y aplicación de nuevos estándares.</p> <p>Establecer sistemas de evaluación a los cursos, identificando fortalezas y debilidades en cumplimiento de los objetivos determinados en la capacitación.</p> <p>Evaluación de especialistas sobre grado de correspondencia y calidad de los Cursos.</p>	2018	<p>Dirección de la entidad</p> <p>Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Departamento de Alojamiento</p>
	Las actividades de capacitación desarrolladas no satisfacen las necesidades de formación profesional existente.	<p>Adaptar el Plan de Capacitación existente en función de las necesidades de formación profesional del personal que labora en el proceso abordado.</p> <p>Concebir acciones de capacitación internas sobre las especificaciones de calidad establecidas para satisfacer a los clientes a partir de las buenas prácticas de los procesos según estándares sobre la base de la gestión, teniendo como fin fomentar y dar a conocer.</p> <p>Contratar profesores del Departamento de Turismo y el Centro de Capacitación para el turismo para impartir los cursos de formación.</p> <p>Agregar al plan de capacitación cursos de idioma (alemán y francés), así como componentes de identidad cultural y medioambiental.</p> <p>Adquirir materiales y/o manual con los estándares de calidad especificados e la Normas Cubanas ISO.</p>				
Métodos y Procedimientos	Incumplimiento de los procedimientos y métodos de gestión asociados a la calidad según las NC ISO 127:2014, así como el manual operativo de Hoteles E. en el proceso de Regiduría de Pisos	<p>Fomentar la necesidad de la implementación adecuada de las normas y procedimientos establecidos por las Normas ISO para el cumplimiento de los requisitos de la calidad en el proceso de Regiduría de Pisos</p> <p>Realizar un nuevo planeamiento estratégico de la ejecución de los procedimientos y métodos teniendo en cuenta la</p>	El desarrollo de los procedimientos que se llevan a cabo en el proceso, se rigen por la NC 127:2014 y el Manual Operativo de Hoteles E.	<p>Revisión periódica de estándares de alojamiento a través de la lista de chequeo.</p> <p>Revisión periódica de los inventarios.</p> <p>Listas de chequeo a la documentación existente en el área.</p>	2018	<p>Dirección de la entidad</p> <p>Departamento de Calidad</p> <p>Departamento de Alojamiento</p>

		<p>situación actual de la instalación.</p> <p>Documentar las actividades que se realizan con el fin de crecer organizadamente y alcanzar altos niveles de calidad.</p> <p>Adaptar los propósitos y objetivos principales de la instalación a las metas de calidad que se deben cumplir en cada proceso.</p> <p>Elaborar programas de acciones por áreas de trabajo, planeando objetivos y metas de crecimiento para la mejora de los procesos, especificando los plazos así como su control y verificación.</p> <p>Documentar los procesos para conocer los procedimientos a seguir en el área, según los nuevos estándares con el fin de realizar un documento integrador y archivarlo de manera organizada en carpetas o archivos de fácil acceso.</p>				
<i>Materiales e Insumos</i>	<p>Se detectan insuficiencias en el abastecimiento y garantía de las condiciones técnico- materiales y recursos necesarios que propicien un servicio de calidad.</p>	<p>Rediseñar el sistema de gestión de compras e inventarios para satisfacer las necesidades y requisitos normados en el proceso de Regiduría de Pisos</p> <p>Realizar un inventario detallado de materiales e insumos disponibles y faltantes que condicionan el proceso de Regiduría de Pisos para su reposición.</p> <p>Establecer indicadores para mantener un adecuado control sobre la calidad y cantidad de los insumos, así como lograr la entrega en tiempo de los mismos en el proceso.</p> <p>Revisar la cartera de producto de los proveedores para ver otras posibilidades de compra según los nuevos estándares.</p> <p>Revisar los contratos con los actuales proveedores y contratar nuevos que</p>	<p>El proveedor puede formar parte del sector estatal y no estatal. Pueden considerarse otras ramas de la economía.</p>	<p>Actas de conformidad con productos o servicios.</p> <p>Conciliaciones periódicas con todos los departamentos involucrados en dicho proceso</p>	<p>Primer semestre 2018</p>	<p>Dirección de la entidad.</p> <p>Departamento de compras.</p> <p>Otros proveedores externos.</p>

		<p>faciliten la reposición de la lencería con el logo de la marca Encanto y una oferta de carta de almohadas.</p> <p>Establecer, cumplir y exigir los acuerdos formalmente fundamentados en el contrato.</p> <p>Diseñar un sistema de evaluación de proveedores que contribuya a su selección.</p>				
<p>Infraestructura de apoyo.</p>	<p>Insuficiencias en el mantenimiento óptimo de la infraestructura y los inmuebles en habitaciones y áreas nobles del hotel.</p>	<p>Realizar estudios y chequeos periódicos para determinar el estado técnico del equipamiento existente y realizar mantenimiento o reposición.</p> <p>Realizar mantenimientos periódicos al inmueble y las habitaciones para asegurar la calidad del producto.</p> <p>Elaborar un plan de mantenimiento preventivo mensual por cada área y proceso de gestión en la entidad que comprenda el resaneamiento y la ambientación de las edificaciones donde se encuentran los hoteles e complejo.</p> <p>Segmentar las habitaciones de acuerdo a su confort, de forma tal que se definan las habitaciones superiores y paquetes VIP para optimizar los ingresos.</p> <p>Velar por el cuidado y la preservación del equipamiento de trabajo y confort de los inmuebles.</p> <p>Realizar un estudio sonométrico para lograr implementar la impermeabilización de las habitaciones.</p> <p>Diseñar conjuntamente con el departamento económico una propuesta de inversiones adquirir nuevas tecnologías (Servicio de internet WI-FI) según estándares y presupuesto asignado.</p>	<p>Atención a los balances y cargas de operación (niveles de explotación)</p>	<p>Guías de autocontrol mediante Listas de Chequeo.</p> <p>Encuestas a clientes internos</p>	<p>Primer semestre 2018</p>	<p>Dirección de la entidad.</p> <p>Aseguramiento</p> <p>Inmobiliaria.</p> <p>Servicios técnicos.</p> <p>Departamento de alojamiento.</p>

3.3- Mecanismo de control del plan de mejoras al proceso de Regiduría de Pisos.

El sistema de control de la implementación del plan de mejora al proceso de Regiduría de Pisos en el complejo posibilita, luego de planificar y ejecutar acciones, actuar en consecuencia con los cambios o desviaciones que se produzcan, a partir de la verificación y evaluación del propio proceso de puesta en marcha del plan. Es decir, que el control de las actividades y los resultados de la implementación de la propuesta, garantiza la adecuada reestructuración o nueva planificación de acciones dentro de dicha área, teniendo en cuenta los cambios de escenarios u otros factores que hayan propiciado las desviaciones y con ello el parcial cumplimiento de las estrategias y objetivos formulados.

El mecanismo de control del plan de mejoras al proceso de Regiduría de Pisos propuesto se establece en este caso sobre del desarrollo de dos etapas o fases: el seguimiento durante la ejecución del plan y posteriormente, la evaluación de los resultados.

La etapa de seguimiento consiste en el proceso de control sistemático sobre la ejecución hasta el cumplimiento, que implica:

1. Análisis de los elementos que se han resistido a cambio.
2. Análisis de los estilos vigentes en el proceso de implementación del plan.
3. Análisis de la operatividad y fuerza del grupo.
4. Evaluar de forma sistemática las decisiones y sus causas.
5. Evaluar la misión, objetivos y escenarios.
6. Actualizar los objetivos si:
 - Se producen cambios internos en la organización.
 - Hay deficiencias en su proceso de fijación.
 - Ocurren insuficiencias en lo relativo a la asignación de recursos.

Por su parte, la fase de evaluación de resultados precisa lo siguiente:

1. Comparar la misión-visión y los objetivos formulados con los resultados obtenidos, para el análisis de las desviaciones y causas principales.
2. Comparar los escenarios previstos con el escenario actual, y en caso de que no exista correspondencia, analizar los impactos provocados en el estado de cumplimiento de los objetivos, así como las causas de tal comportamiento.
3. Analizar decisiones tomadas teniendo en cuenta los cambios del entorno, la asignación de recursos, la falta de gestión y apoyo, y las actuaciones inadecuadas.
4. Realizar una apreciación global del plan de mejora al proceso de restauración según el cumplimiento de los objetivos:
 - Si existen resultados excelentes se satisface la misión, visión y objetivos definidos en el plan. Por tanto han de valorarse los aspectos positivos para la planificación y ejecución de nuevas acciones en el futuro.
 - Si existen resultados satisfactorios se satisface en tiempo y forma los objetivos definidos. Ello no indica que dejen de analizarse factores determinantes de que los resultados obtenidos no hayan sido excelentes.
 - Si existen resultados no satisfactorios no se satisface plenamente la misión, visión y los objetivos del plan. Entonces, se han de precisar los aspectos de fallo y sus acciones correctivas para el futuro inmediato.

Como garantía del proceso de retroalimentación que se requiere tenga lugar, se debe formar una comisión integrada por los directivos y trabajadores de las áreas relacionadas con el departamento de alimentos y bebidas del hotel. La misión del grupo conformado radica en verificar y analizar periódicamente los resultados de la implementación del plan de acciones y tomar decisiones en consecuencia con los resultados no esperados o principales insatisfacciones.

3.4 Validación del Plan de Mejoras propuesto por criterio de expertos.

En este punto se describen los resultados de la aplicación del criterio de expertos, utilizado para obtener juicios valorativos sobre la validez del plan para el perfeccionamiento en el proceso de Regiduría de Pisos objeto de estudio acorde a los nuevos estándares establecidos, como una solución al problema de investigación. Además, es necesaria la validación de estas acciones a partir del criterio de expertos, ya que la implementación del procedimiento depende considerablemente del factor tiempo.

La esencia de este método consiste en establecer un diálogo anónimo entre los diferentes expertos consultados, de manera que se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y a la vez se complementen.

Para aplicar el juicio de expertos como parte de la validación del plan de mejora se implementan una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio de Arquer (2006), realizado por Martínez et al. (2009), quedando como sigue:

Paso I. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos

Los expertos deben definir una serie de elementos con relación al plan propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- Precisión y claridad en el diseño de las acciones.
- Pertinencia del plan de acciones.
- Contextualización.
- Flexibilidad del plan.
- Correspondencia con las normas y regulaciones vigentes.
- Conveniencia de ejecutar cada acción.
- Aplicabilidad del plan de acciones.
- Contribución a elevar la calidad de los productos y servicios que ofrece el hotel.

Paso 2. Diseño del instrumento de validación del plan de mejoramiento y aplicación a los expertos.

Para realizar la validación fue confeccionado por la autora un instrumento (Anexo XVII), en el cual se analizan las características del plan propuesto, las cuales deben ser evaluadas en una escala de Linker, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia con los aspectos a evaluar y el plan en su totalidad

Paso 3. Cálculo del número de expertos.

Para calcular el número de expertos se utilizó la expresión [1]:

$$N_e = \frac{p(1 - p)k}{l^2} \quad [1]$$

Dónde:

Ne: número de expertos.

l: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005 – 0.10).

p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α).

(1- α)	k
0.90	2.6896
0.95	3.6416
0.99	6.6564

Para el caso bajo estudio se estableció un nivel de confianza $(1-\alpha) = 0.99$ para un valor de la constante $k = 6.6564$, una proporción estimada de error $(p) = 0.01$ y un nivel de precisión $(l) = \pm 0.10$

Al sustituir los valores en la ecuación para calcular el número de expertos se obtiene como resultado: $N_e = 6.589836$, por lo cual es necesario determinar la selección de siete (7) expertos (ver Anexo XVIII).

Paso 4. Definición de las características de los expertos

Los requisitos o características que deben presentar los expertos a seleccionar para la validación del plan de mejoramiento propuesto son:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Capacidad de análisis.
- Relación laboral, docente o práctica con la actividad de hotelería y alojamiento turístico.
- Tener como mínimo 3 años de experiencia en la actividad de gestión de restauración hotelera.
- Disposición de colaborar en el desarrollo de la investigación.

Paso 5. Selección de los expertos para la validación del plan de mejoramiento.

Una vez determinado el número de expertos necesarios para validar el plan de mejoramiento propuesto, así como las características que se considera deben reunir y el coeficiente de competencia de los mismos (de León, 2011) se seleccionaron los expertos. (Ver anexo XIX).

Paso 6. Aplicación del instrumento para obtener el juicio de expertos

El instrumento fue aplicado a los siete (7) expertos seleccionados. La opinión de los expertos analizada, señala que todos ubican sus respuestas en las casillas De acuerdo y Muy de acuerdo.

Paso 7. Cálculo de la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall

H0: No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H1: Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre cero (0) y uno (1). El valor 1 significa una concordancia total de juicios, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a uno, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión 2:

$$W = \frac{12 * S}{K^2 * (N^3 - N)} \quad (2),$$

Donde:

K: número de conjuntos de rango (número de expertos o jueces).

N: número de factores o características que reciben el orden.

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j, que se calcula mediante la expresión 3:

$$S = \sum_{j=1}^N \left[R_j - \frac{\sum_{j=1}^N R_j}{N} \right]^2 \quad [3].$$

Donde:

R_j: Suma de rangos asociados a cada entidad (factores o características que se desean ordenar)

Para muestras pequeñas ($N \leq 7$), caso de estudio

RC: Si $S \geq S^*$, entonces se rechaza H_0 que indica que existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

S^* : Valor tabulado de Friedman

Como resultado del cálculo del coeficiente W de Kendall se obtuvo $W = 0.95$ y al ser

$S^* = 0.5$, entonces

RC: $W \geq 0.5$

Por tanto se demuestra que existe alta concordancia en el criterio de los expertos.

Verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, no constituye uno de los pasos definidos por Martínez et al., 2009; pero se aplica por su factibilidad mediante la Prueba Chi-Cuadrado.

H_0 : Existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

H_1 : No existe coincidencia casual en el criterio de los expertos

El modelo de esta prueba estadística dado que el número de características es ocho responde a la siguiente expresión:

$$X^2 = K (N - 1)$$

Dando como resultados:

$$X^2 = 49$$

RC: $X^2 \geq X^2_{\alpha; N-1}$

Asumiendo un nivel de confianza del 99% y con $[N-1]$ características= 7.

$$X^2_{\alpha; N-1} = 22.16$$

$$X^2 = 49$$

$$49 \geq 22.16$$

Por lo tanto, se obtiene como resultado que no existe coincidencia casual entre los expertos, lo cual permite concluir que existe fuerte consistencia entre ellos. Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

Resultados de la validación

La opinión de los expertos confirma entonces que el plan de mejora al proceso de alojamiento en el Complejo Hoteles E Rijo-Plaza-Don Florencio, propuesto por la autora manifiesta con claridad, concreción y precisión sus acciones; está contextualizado; es pertinente; contribuye a elevar la calidad de los productos y servicios que ofrece el hotel; es consistente y lógico; es flexible y por demás ofrece correspondencia con las normas y regulaciones vigentes para la operación turística. La propuesta resulta aplicable y aporta beneficios tangibles e intangibles al complejo hotelero.

De este resultado se puede afirmar que la hipótesis ha sido demostrada.

3.5- Conclusiones del tercer capítulo.

El desarrollo de este tercer capítulo permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. El Plan de mejora propuesto provee al proceso de Regiduría de Pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio” de acciones técnicamente fundamentadas a desarrollar en lo que respecta al ámbito de los procesos para así contribuir a la mejora en la gestión y por ende a la satisfacción de los clientes.
2. El mecanismo de control del plan de mejora al proceso de Regiduría de Pisos diseñado, depende de la evaluación periódica y el control permanente

que se establezca en la entidad durante el proceso de implementación o puesta en marcha del mismo.

3. El análisis de los resultados permite que las medidas propuestas en el plan de mejoramiento fueran elaboradas sobre la base de las deficiencias encontradas, el alto nivel de concordancia alcanzado entre los expertos como parte de la validación del plan de mejora propuesto, manifiesta su factibilidad y conveniente implementación.
4. El método de expertos permitió corroborar la hipótesis planteada a partir de la confección de una herramienta para validar el plan propuesto, siendo esta última consistente y precisa.

Conclusiones

Conclusiones

Con el desarrollo de la presente investigación se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

1. El análisis bibliográfico realizado para la confección del marco teórico-referencial de la presente investigación permitió profundizar los aspectos relacionados con el tema a investigar como la evolución del alojamiento turístico, la actualidad, perspectivas y tendencias de los alojamientos turísticos con producto turístico de ciudad así como la importancia de la mejora y certificación de la calidad en el proceso de Regiduría de Pisos.
2. El diagnóstico aplicado para conocer la situación actual del proceso de Regiduría de pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio”, atendiendo al cumplimiento de los estándares de la calidad, reveló la necesidad de tomar decisiones en aras de solucionar las deficiencias detectadas, adaptar sus procesos a los nuevos estándares implementados y mejorar así la calidad de los productos y servicios que ofrece dicho proceso.
3. El plan de mejora al proceso de Regiduría de pisos en el Complejo Hoteles E “Rijo-Plaza-Don Florencio” propone la ruta a seguir, independientemente del plazo en el que se decida implementar, para el óptimo funcionamiento del proceso abordado y por consiguiente el logro de un producto de calidad que aumente los niveles de satisfacción del cliente.
4. La validación de las acciones a contener en el Plan de Mejora según el criterio de expertos, manifiesta la viabilidad y aplicación contextual de la propuesta dando solución al problema planteado en la presente investigación.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Utilizar la presente investigación como material de referencia docente, metodológico e investigativo para las asignaturas de Gestión de la calidad y Gestión de Alojamiento.
2. Difundir los resultados y experiencias obtenidas como parte de la investigación, mediante la participación en eventos científicos.
3. Sistematizar y actualizar el Plan de Mejora propuesto en función de los cambios, las nuevas exigencias y desafíos que se les presente a la entidad objeto de estudio y en especial al proceso e Regiduría de Pisos.
4. Hacer extensiva a otras instalaciones hoteleras las experiencias y beneficios adquiridos con la gestión por proceso, para con ello incentivar la mejora continua mediante la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en procesos de alojamiento turístico.

Bibliografija

Bibliografía

- Acebedo, E. (2002). Estrategia Corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
- Alba, Y. (2010). Propuesta de plan de mejora para las actividades de restauración del hotel Villa la Granjita', Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Aragón González, N. (2009). Procedimiento para la elaboración de planes de mejoramiento continuo proyecto a proyecto. Universidad Central de las Villas, Cuba.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2016). Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016. La Habana.
- Ayala Castro, H.(2002). Medio siglo de transformaciones del turismo en Cuba 3. *Ediciones Balcón. Apuntes 6. La Habana, Cuba. Enero – Junio, 3 – 7.*
- Barreto, L. (2009). Estudio Organizativo Integral en el Área de Recepción del Hotel Encanto del Rijo. Villa Clara. Santa Clara: CETUR-UCLV. Trabajo de Diploma.
- Borrego, L. (14 de diciembre de 2016). Entidades hoteleras espirituanas despuntan en la calidad de los servicios, Artículo del periódico Escambray, Santi Spíritus.
- Castro, Y. (2006). Rediseño del Plan Estratégico hasta el 2010. Santa Clara: CETUR-UCLV. Trabajo de Diploma.
- Catal. (1982). Manual de institución de organización y gestión hotelera. La Habana. Editado por: Instituto de hotelería y turismo "Rubén Martínez Villena".
- Colectivo de autores. (2007). *Regiduría Hotelera. Camarera de Alojamiento* (Vol. Vol.1). La Habana: Ediciones Balcón.
- _____ (s/f). Monografía: Gestión de Destinos Turísticos.
- Cooper, C. (2007). *El Turismo, Teoría y Práctica* (3ra Edición ed.). Madrid: Ed. Síntesis S.A.

- Costa, J. (1993). *Diccionario de Turismo y Hotelería*. Caracas: Editorial Texto, C. A.
- De la Rosa, J. (2016). Cuba atrae a los grupos turísticos españoles. *Hosteltur*. Recuperado de: <http://www.hosteltur.com/edicion-impres/turismo-familiar.44p>
- Díaz, C. (2013). Su misión ¿Cómo diseñarla? Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana*. Ciudad de La Habana: CCED-MES.
- Martín, F. (2003). *Manual de Teoría y Práctica del Turismo, Texto Docente*: Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
- Fornieles, L., y Vicet. (19 de diciembre de 2012). Acontecer Turístico. *Boletín electrónico semanal de Turismo*. No. 51. Recuperado de: <http://www.ain.cu>
- Frías, R. (2003). Apuntando a la perfección: el enfoque al cliente en las organizaciones de servicios. *Revista Retos Turístico*. Universidad de Matanzas, 2(1), 23.
- Gallegos, J. (1996). *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI* (Primera Edición ed.). Madrid, España: Editorial Thompson Paraninfo SA.
- _____. (2002). *Gestión de Hoteles; Una Nueva Visión*. Madrid. España: Editorial Thomson Paraninfo SA.
- Gómez, F. (2013). Origen y desarrollo del Turismo. Recuperado de: <http://www.periodicobuenviaje.com>
- González, B., & Martínez, C. (2009). Estudio Organizativo Integral en área de alojamiento de pequeños hoteles. Centro de Estudios Turísticos. FIIT-UCLV. Informe de Investigación terminada.
- González, B., & y Col. (2008). Procedimiento para el Plan Estratégico en entidades turísticas de Villa Clara. Recuperado de: <http://retosturisticos.umcc.cu/articles/RT.2008>
- Hernández, C. (2016). Nuevas tecnologías y redes sociales aplicadas al turismo. Universidad de La Laguna, España.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1995). *Administración. Una perspectiva global* (Décima edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

- López, A. (1990). *La Gobernanta. Manual de Hotelería*. Madrid: Editorial PARANINFO S.A.
- Martín, I. (2005). *Dirección y Gestión de empresas del sector turístico* (3ra edición ed.). Madrid.
- Martínez, C. (2004). Procedimiento para desarrollar el Diagnóstico Estratégico en las MPYMES Turísticas [Versión Electrónica]. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- _____. (2009). Sistema de Hoteles [Versión Electrónica]. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- _____. (2012). La investigación turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- _____. (2012). Monografía de Metodología de la Investigación. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Martínez, C., & yCol. (2002). Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Informe final de investigación terminada. Santa Clara: CEDE – UCLV.
- Martínez-Llebréz, V. (2006). Curso gerencial de calidad. ININ, Cuba.
- Matos-Rodríguez, H. (2005). Turismo. Complete su conocimiento. Hotelería. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Matanzas. Cuba.
- Medina, A., & et al. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación turística como parte de la gestión y mejora de procesos. *Revista Retos Turísticos. Cuba*, 7(3), 14-18.
- Medina, D. (2005). Diseño del Plan Estratégico hasta el 2007 de la Sucursal Extrahotelera Palmares Villa Clara. Trabajo de Diploma. CETUR-UCLV.
- MINTUR. (2003a). Ministerio de Turismo. Recuperado de:
http://www.cubagob.cu/des_eco/turismo.htm
- _____. (2003b). NC-127:2003 Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico Recuperado de:

http://www.cubagob.cu/des_eco/turismo.htm

- _____. (2003c). NR- 01:2003 Requisitos para la Clasificación por categorías de los Hostales. Recuperado de: http://www.cubagob.cu/des_eco/turismo.htm
- _____. (2015). *Villa Clara, más que una ciudad. Guía turística*. La Habana: Ministerio del Turismo.
- _____. (2017). *Manual de Alojamiento, Diseño de Operaciones*. La Habana: Ministerio del Turismo.
- _____. (2017). *Manual Operativo de Hoteles E*. La Habana: Grupo Hotelero Cubanacán. Ministerio del Turismo.
- Molina, S. (2016). Turismo creativo. *Revista Turismo: Estudios e prácticas*, 5(1).
- Montesino, Y. (2009). Estudio Organizativo Integral del área de regiduría de pisos en hoteles de tránsito. Aplicación en el Hotel Villa La Granjita. Villa Clara. Trabajo de Diploma. CETUR-UCLV.
- Moya, Y. (2002). Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la micro, pequeña y mediana empresa turística. Recuperado de:
<http://retosturisticos.umcc.cu/articles/RT.2009Vol.8No.1Art.2Pag.8-12.pdf>
- Oficina Nacional de Normalización. (2014). NC 127:2014: Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. Primera edición, octubre, La Habana.
- _____. (2015). NC ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad –Requisitos. Oficina Nacional de Normalización (ONN). Ministerio del Turismo. Ciudad de La Habana. Cuba.
- OMT. (2017). Panorama del turismo internacional, Edición 2017. Recuperado de:
https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/tourism_s/tourism_s.htm
- _____. (2017a). Advance Release January 2017. UNWTO World Tourism Barometer, 15. Recuperado de:
http://www.unwto.org/unwto_barom17_01_january_excerpt_.pdf
- OMT. (2017b). Panorama OMT del turismo internacional. Recuperado de:
<http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419043>
- ONEI. (2015). Capacidades de alojamiento en Polos Turísticos. Oficina Nacional de Estadística e Información. La Habana. Cuba.

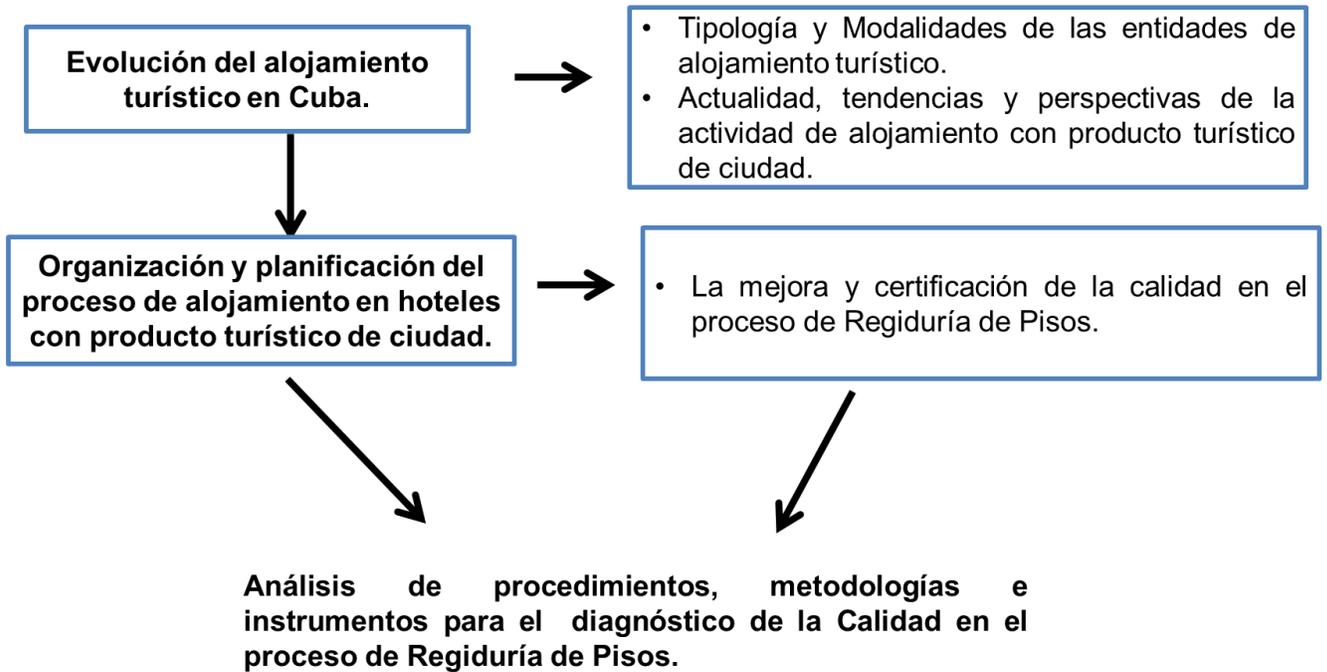
- Osácar, E., & López, E. (2011). *Instrumentos de gestión estratégica del turismo. La fase estratégica*. España: Universidad de Barcelona.
- Pérez, D. (2011). Propuesta de plan de marketing del Hotel Barceló Cayo Santa María Caribe para el turismo nacional 2011-2012', Trabajo de diploma, Licenciatura en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.
- Reeves, C., & Bednar, D. Q. (1994). *Alternatives and Implications*: Academy of Management Review.
- Rodríguez, O. (2002). Notas sobre clasificación y categorización del alojamiento. Recuperado de: <http://www.diariodelviajero.com/alojamiento/nuevas-tecnologiaspara-abrir-tu-cuarto-de-hotel>
- Rodríguez, Z. (2005). Proyección Estratégica de la Sucursal Emprestur S.A. Villa Clara. Trabajo de Diploma. CETUR-UCLV. 76p.
- Rodríguez-Loeches, E. (2003). El turismo de finales del siglo XX. La Habana. Cuba.
- Ruíz, D. (2012). Administración hotelera y organización del trabajo en un hotel de Cuba. La gestión hotelera en el centro de las estrategias de desarrollo de Cuba. Editorial Académica Española (eae).
- _____. (2012). La gestión del área de Regiduría de Pisos en hoteles medianos, categoría tres estrellas. Aplicación de técnicas de organización del trabajo. Artículo en Memoria del evento Universalización y Sociedad VII. Santa Clara. Editorial Samuel Feijoo.
- Steiner, G. (1996). Planeación Estratégica. Vigésima Primera Reimpresión. México: Continental.
- Suesta, V. (2009). Descripción de distintas Metodologías de Diagnóstico Empresarial. (Versión electrónica) Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- _____. (2009). Descripción de distintas Metodologías de Diagnóstico Empresarial. (Versión electrónica. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

- Suesta, V., & Tornero, J. (2012). Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial. Recuperado de: <http://www.unizar.es/aeipro/finder/Metodologia%20de%20proyectos/Ab02.htm/>
- Tena, J. (2000). *El entorno de la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ulacia, Z. (2008). La gestión de alojamientos .Texto Docente. CETUR. Universidad de la Habana.
- Urquiaga-Mergarejo, I., & et al. (2007). *Cultura por la calidad*. Universidad para todos. 31 p. La Habana.
- Villalba, E. (2003). *Cuba y el Turismo*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Wolfe, J. (1999). ¿Cómo escribir una tesis de grado? Recuperado de: <http://www.monografias.com>
- Zaratiegui, J. (1999). La Gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa", *Revista de Economía Industrial*, Año 13 número 330, enero 1999, pp. 13-31.
- Zimányi, E. (2013). *Business Intelligence*. Alemania: Dagstuhl Castle.

Anexos

Anexos

Anexo I: Hilo Conductor de la investigación.



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo II: Análisis comparativo de los conceptos de los tipos de alojamiento turístico establecido por la NC127/2001.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada.

Tipo de alojamiento	Semejanzas		Diferencias		
	Servicio sanitario privado	Servicio de A+B	Servicios adicionales	Forma de Hospedaje	Otras Características
Hotel	Sí	Sí	Sí	Unidades habitacionales amuebladas	Servicio de Recepción
Aparthotel	Sí	Sí	Sí	Apartamentos amueblados	Cocina equipada
Villa	Sí	Sí	Sí	Casas y/o apartamentos	- Alojamiento en forma de cabañas - No más de 3 niveles de altura
Motel	Sí	Puede o no tenerlo	-	Habitaciones amuebladas	- Fuera de zonas urbanas, cerca de carreteras - Tiene estacionamiento para cada habitación
Hostal	Sí	Sí (alimentos ligeros) Puede o no tener restaurante	-	Unidades habitacionales amuebladas	- Servicio de Recepción - Ubicado en edificio con valor histórico, cultural y/o arquitectónico

Anexo III: Identificación y Categoría de los Tipos de Establecimientos de Alojamiento Turístico.

Fuente: Norma Cubana 127/2014.

Tipo de establecimiento	Sigla	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Hotel	H	X	X	X	X	X
Aparthotel	HA	X	X	X	X	X
Villa	V	X	X	X	X	X
Motel	M	X	X	X		
Hostal	Hs			X	X	X

Anexo IV: Análisis comparativo de la clasificación de hoteles según tipo de actividad.

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía referenciada.

Tipo de hotel	Elementos diferenciadores	
	Localización	Características
Ciudad	Ciudades	Se vincula a ciudades de importancia cultural y artística, o de gran desarrollo industrial y económico
Playa	Playas	Se limita fundamentalmente al período vacacional. La estancia suele ser prolongada
Naturaleza	Espacios naturales de alto valor turístico, cultural y ecológico	Aprovecha atractivos del medio ambiente donde está enclavado para la realización de sus actividades
Tránsito	Cerca de carreteras y autopistas, en la periferia de ciudades	Estancias de una o dos noches, turismo de recorrido, actividades poco agitadas para facilitar el descanso y animación básicamente contemplativa, con espectáculos pequeños
Salud	Lugares tranquilos, vinculados a aguas termales, SPA, etc.	Asocian su función clásica de alojamiento a la de salud, brindan tratamiento médico, la estancia suele ser prolongada
Boutique	Ciudades, en edificios de alto valor histórico	Servicios exclusivos, atención altamente personalizada, ambientación típica y refinada, promueve valores autóctonos y culturales de la región o país

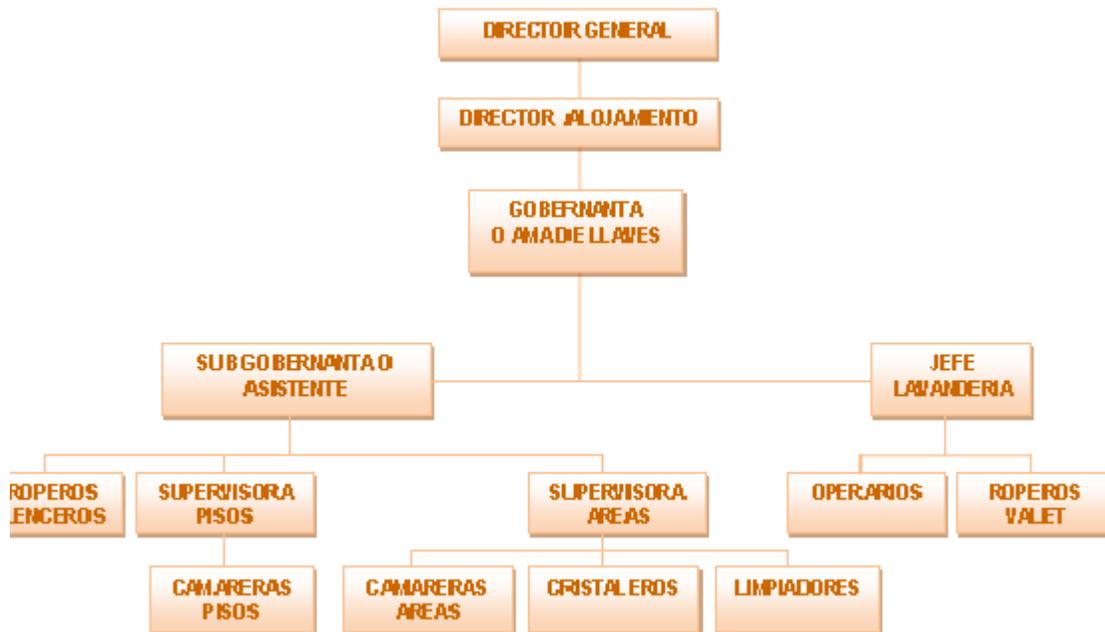
Anexo V: Clasificación del Alojamiento Turístico aplicada en Cuba.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada.

Criterios	Clasificación
Tipo (Características esenciales)	Hotel
	Aparthotel
	Villa
	Motel
	Hostal
Categoría	Una estrella
	Dos estrellas
	Tres estrellas
	Cuatro estrellas
	Cinco estrellas
Destinación	Ciudad
	Vacacional
Tipo de actividad	Ciudad
	Playa o Resort
	Naturaleza
	Tránsito
	Salud
	Boutique
Denominación (tipo de servicio)	Lujo
	Superior
	Primera
	Segunda
	Clase económica

Anexo VI: Estructura típica de un Departamento de Regiduría de Pisos.

Fuente: Manual de Explotación: Regiduría de Pisos, 2002



Anexo VII: Resumen de las diferentes metodologías.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

No.	Año	Autor	Metodología	Etapas	Criterios
1	1992	Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación de Barcelona	Programa de Auto-evaluación de Empresas Referenciado en: (Suesta y Tornero, 2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contestar cuestionario 10 áreas. 2. Obtención de la conclusión general de cada área. 3. Asignación de un peso específico a cada área. 4. Cuadro resumen con la puntuación de cada área y peso ponderado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de cadena o de creación de valor. - Actividades de gerencia.
2	1993	Institut Català de Tecnologia (ICT)	Diagnóstico Tecnológico de Pymes Referenciado en: (Suesta y Tornero, 2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primera entrevista con el Director General. 2. Entrevista a los directivos de las Áreas Funcionales. 3. Redacción de un informe provisional de los resultados. 4. Revisión del informe con el Director General. 5. Informe final con resultados y recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del entorno (Global, Sectorial, Mercado) - Análisis de la estrategia (Global, Áreas y Actividades) - Diagnóstico de la organización (Capacidad de dirección de las actividades básicas y Capacidad de gestión de los recursos disponibles)
3	-	Fundación de la Industria de la Construcción	Encuesta para diagnóstico tecnológico de la CMIC Referenciado en: (Suesta y Tornero, 2008)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Obtención de Datos de la Compañía. 3. Encuesta a nivel directivo. 4. Encuesta a nivel medio. 5. Obtención gráfica y nota global. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico - Información - Organización - Visualización del entorno - Calidad. - Tecnología.
4	-	European Foundation for Quality Management	EFQM Referenciado en: (Suesta y Tornero, 2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y evaluación de la Empresa. 2. Informe del diagnóstico Tecnológico. 3. Recomendaciones y elaboración de un modelo de implantación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cinco áreas de agentes o causas (Liderazgo, Estrategia y Política, Gestión del personal, Recursos y Procesos) - Cuatro áreas de resultados o efectos de la eficacia de la gestión (Satisfacción del cliente; Satisfacción del personal; Impacto social; Resultados económicos).

Anexo VII: Resumen de las diferentes metodologías.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

No.	Año	Autor	Metodología	Etapas	Criterios
5	-	Instituto Francés de Gestión	MOUGLI Referenciado en: (Suesta y Tornero, 2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guía para formación del consultor 2. Sistema experto 	<ul style="list-style-type: none"> - Económico-Financiero - Organizativo-Gestión - Producción-Tecnología - Producto-Mercado-Marketing.
6	1997	Instituto Tecnológico de Galicia	"QUALYMAN" (Suesta y Tornero, 2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visita a la Empresa. 2. Establecer la situación y prioridad de las áreas. 3. Elaboración de un informe. 4. Estancia en la Empresa. <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar necesidades. - Definir criterios. Diseño de Herramientas. 5. Elaboración de Herramientas. 6. Desarrollo de las acciones del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización y Gestión de los recursos humanos. - Técnicas de Calidad. - Innovación y Tecnología. - Gestión de la prevención de riesgos laborales. - Gestión Medioambiental
7	2002	Carlos Martínez Martínez y Colaboradores	Diagnóstico Estratégico para entidades turísticas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del grupo de diagnóstico. 2. Elaboración del cronograma 3.1 Caracterización general del Objeto de estudio. 3.2 Análisis Externo <ul style="list-style-type: none"> - Análisis del entorno general o microentorno. - Análisis del entorno competitivo o microentorno. 3.3 Análisis Interno 	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno. - Gerencia general - Mercadotecnia - Finanzas y contabilidad - Producción y operaciones - Investigación y desarrollo - Sistema computarizado de información
8	2005	Enrique Pin González	Propuesta metodológica para el diagnóstico de las entidades cubanas en Perfeccionamiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas Generales. 2. Análisis de los Procesos Principales. 3. Entrevistas con los especialistas y revisión documental 4. Presentación y validación de todos los planteamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura. - Información. - Eficiencia. - Recursos humanos. - Materiales e insumos. - Servicio al cliente. - Proveedores. - Financieros.
9	2008	Business development Using New Technology (NTNF)	BUNT Referenciado en: (Machado y Hernández, 2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico previo. 2. Desarrollo la metodología <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionarios - Entrevistas - Guía de formación del consultor 	<ul style="list-style-type: none"> - Económico-Financiero - Organizativo-Gestión - Producción-Tecnología - Producto-Mercado-Marketing - Entorno

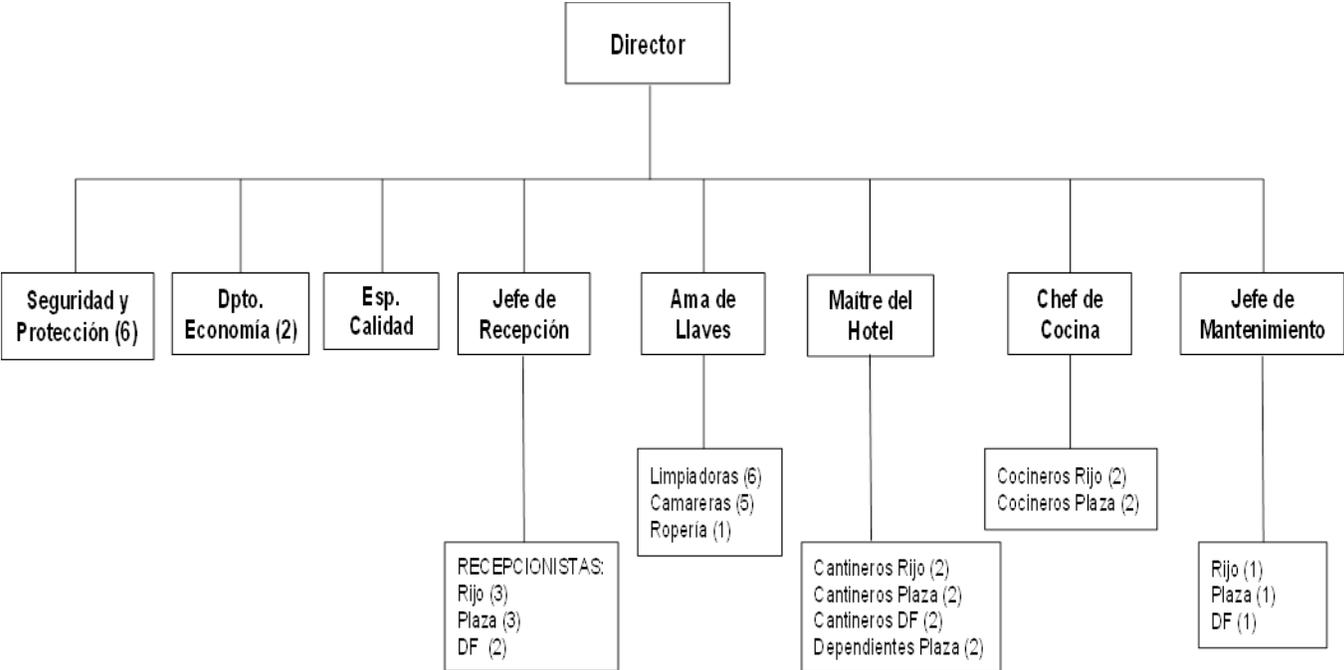
Anexo VIII: Tabla comparativa de las diferentes metodologías.

Fuente: Elaboración propia.

Criterios	Metodología								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Análisis del Entorno	-	X	X	-	-	-	X	-	X
Análisis Económico- Financiero	X	-	-	X	X	-	X	X	X
Recursos Humanos	X	X	-	X	-	X	X	X	-
Organización	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dirección	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Análisis tecnológico	X	X	X	-	X	X	X	X	X
Análisis de Calidad	-	-	X	X	X	X	X	X	-
Gestión Comercial	X	-	-	-	X	-	X	-	X
Competitividad	X	X	-	-	-	X	X	-	-

Anexo XIX: Estructura organizativa del Complejo Hoteles E Plaza-Rijo-Don Florencio.

Fuente: Documentación Complejo Hoteles E Plaza-Rijo-Don Florencio.



Anexo X: Cronograma para la realización del diagnóstico.

Fuente: Elaboracion propia.

ACTIVIDADES	1-8 FEB. 2018	9-16 FEB. 2018	17-24 FEB. 2018	25 FEB-11 MAR. 2018	12-27 MAR. 2018
Formación del grupo de diagnóstico	X				
Caracterización general del Objeto de Estudio		X			
Análisis del entorno general o macroentorno			X		
Análisis del entorno competitivo o microentorno				X	
Análisis Interno					X

Anexo XI: Guía de Entrevista.

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Sobre el Macroentorno:

Pregunta 1: ¿Cuáles son los hechos o situaciones (económicas, sociales, tecnológicas, políticas e internacionales) que se manifiestan en el entorno, y que pueden favorecer la gestión del Área si son aprovechados?

Pregunta 2: ¿Cuáles son los hechos o situaciones (económicas, sociales, tecnológicas, políticas e internacionales) que existen potencialmente en el entorno actual, y que pueden incidir de forma negativa en los resultados deseados del Área si no son considerados?

Sobre el Microentorno:

Pregunta 3: ¿Cómo inciden la gestión de los clientes y proveedores en el funcionamiento del Área de Regiduría?

Pregunta 4: ¿Cuales son los principales competidores y productos sustitutivos del hotel?

Pregunta 5: ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas respecto al producto alojamiento?

ANÁLISIS INTERNO DEL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS

Pregunta 6: ¿Cuáles son los principales **factores internos** que influyen en el funcionamiento y la organización de la actividad de alojamiento en el hotel?

Pregunta 7: ¿Cuáles son las principales insatisfacciones de los clientes externos respecto a los servicios prestados por el Área?

Pregunta 8: ¿Cuáles son las principales insatisfacciones del personal de Regiduría de Pisos respecto a la organización del trabajo y el funcionamiento del Área?

Pregunta 9: ¿Han existido problemas de organización y gestión en el Área de Regiduría de Pisos?

Pregunta 10: ¿Cuáles son las **principales fortalezas** del Área de Regiduría de Pisos?

Pregunta 11: ¿Cuáles son las **principales debilidades** del Área de Regiduría de Pisos?

Anexo XII: Técnicas utilizadas en la realización del diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

TÉCNICA	CARACTERÍSTICAS
Brainstorming o Tormenta de Ideas.	Técnica de trabajo grupal para la producción creativa de ideas. Se aplica aleatoriamente a trabajadores de diferentes departamentos, con el objetivo de despertar su pensamiento e imaginación creadora y obtener ideas relacionadas con debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Posteriormente se procede a reducir el listado de ideas y jerarquizar en orden de importancia.
Entrevista libre	Modalidad de encuesta personal y su objetivo es conocer las opiniones de los trabajadores, esto contribuye a conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
Observación	Técnica eficaz que se utiliza durante el estudio. Debe realizarse sobre el terreno directamente para ver cómo se comporta el objeto que va a ser observado. Esta puede ser una técnica de confirmación de la información obtenida anteriormente.
Las Cinco Fuerzas competitivas de Porter	Cada una de estas cinco fuerzas competitivas, así como sus distintas combinaciones influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar qué tipo de entorno competitivo es, en cuales se quiere estar y que otros conviene abandonar, en suma que estrategia se debe adoptar.
Estudio, revisión y análisis de documentos	Herramienta que permite examinar, distinguir y separar cada una de las partes de un documento, para profundizar en el significado y análisis de un determinado contenido temático.
Diagrama Causa-Efecto	Ideado por Ishikawa en 1943, es un instrumento cuyo objetivo es representar gráficamente la relación cualitativa e hipotética entre un efecto y todas las posibles causas que lo provocan, hasta llegar a las causas raíces. Permite relacionar las causas que afectan a un mismo efecto.

Anexo XIII: Lista de Chequeo según Requisitos Manual Operativo De Hoteles E.

Fuente: Manual de Hoteles Encanto

Requisitos	Si	No	Observaciones
Un Hoteles E se distingue entre otros aspectos por:			
La iniciativa y profesionalidad de todo el equipo	x		
Altos estándares de servicios, flexibles y de alta fiabilidad	x		
Atención personalizada	x		
La sonrisa y el contacto visual positivo con los huéspedes	x		
La Hospitalidad	x		
Por una sorprendente amabilidad y empatía.	x		
Amplias facilidades y valores añadidos.	x		
Ambiente sosegado y familiar.	x		
Estilo autentico, contemporáneo y renovador reflejado hasta el mínimo detalle.	x		
Intimidad	x		
Excelente y atractiva ubicación.	x		
Atractivos ambientes culturales y de época	x		
Fina elegancia	x		
Originalidad y valor histórico	x		
Acentuación en los detalles de las manifestaciones de las artes cubanas, contemporáneas o tradicionales	x		
Arquitectura adaptada al entorno con atención a	x		

los detalles, al diseño de interiores y jardines.			
Una información especializada de las atracciones del entorno.			
Por una gastronomía adecuada a las necesidades de los clientes, por ofertar comida sana y autentica, variada y original, por horarios de servicios adaptables y por atender las solicitudes y excepciones que al cliente se le pueda ofrecer.			
Una oferta complementaria extra hotelera accesible y coherente.			
Los elementos esenciales que identifican a los Hoteles E desde el punto de vista decorativo, ambiental y estructural, que refuerzan y destacan, a los estándares de servicios, son los siguientes:			
Respeto a la arquitectura original de la época.	x		
Área recibidor a la entrada del hotel.	x		
Recepciones donde se prescinde de la barra mostrador y se utilice mesas de estilo.	x		
Pequeña sala biblioteca en áreas nobles con posibilidades de servicio (Bebidas, infusiones y tabacos).		x	
Fuentes o espejos de agua en interiores o exteriores.	x		
Tienda, de formato reducido, especializada de tabaco, ron y café cubano y artesanías típicas de Cuba.		x	
Salón de clientes repitentes, con fotos y objetos personales como decoración y ambientación de las áreas nobles.	x		
Áreas exteriores vinculadas a servicios que propicien un ambiente tranquilo para la lectura, el ocio, la meditación.	x		

Galería de arte y de antigüedades como estilo en la decoración.		x	
Utilizar en la decoración las intenciones siguientes:	x		
Utilización de vitrales.	x		
Herrería artística.	x		
Mobiliario y elementos decorativos antiguos como parte de la ambientación, como por ejemplo, relojes, cuadros, luminarias, máquinas de coser y de escribir, contadoras, baúles, mamparas, vajillas, vitrinas, esculturas, jarrones, teléfonos antiguos, consolas, perchas, instrumentos musicales típicos cubanos, candelabros, piezas de cerámica, tallas en madera y otros.	x		
Porta retratos con fotos originales del entorno socio cultural en las áreas nobles y habitaciones.	x		
Vegetación natural en balcones, patios interiores y exteriores.	x		
FACILIDADES EN HABITACIONES			
Habitaciones climatizadas	x		
Dos camas con cabecero y posa pies	x		
Dos mesas de noche	x		
Un colgador vertical	x		
Un espejo de cuerpo entero	x		
Un mueble tocador con banqueta		x	
Un mueble maletero	x		
Mueble integrador TV, minibar y otros equipos	x		
Televisor de 21" con mando a distancia	x		
Un armario	x		

Mesa desayunadora y dos sillas	x		
Galán de noche.	x		
Elementos decorativos acorde a la época (iluminación general de techo, dos lámparas para tocador y una lámpara de pies)	x		
Música ecualizada en habitaciones y áreas nobles (instrumental y ambiental)		x	
Baño completamente equipado con secador de pelo, espejo de aumento. Amenities.	x		
Televisión, vía satélite.	x		
Teléfono con salida internacional		x	
Radio despertador		x	
Servicio de prensa	x		
Albornoz y pantuflas para clientes directos y VIP.	x		
Servicio de Minibar	x		
Hidromasajes en habitaciones suite.		x	
Conexión a Internet desde la habitaciones		x	
Servicio de habitaciones para desayuno	x		
Carta de almohadas		x	
HABITACIONES			
Rotación de la lencería según normas establecidas para las categorías 4 estrellas.	x		
La lencería de felpa (toallas y alfombrin) con el logo de la marca.		x	
Cumplimiento estricto de las normas de limpieza y	x		

mantenimiento establecidas con un toque de familiaridad añadida.			
Colocar amenities con la identificación de la marca, en cesta típica de mimbre, los cuales serán:		x	

Descripción	Por	Rotación	Habit. VIP	Suits	Estándar	Circuito
kit de costura	Plaza	VL	1	1		
Lima para uñas	Habitación	VL	1	1		
Pulidor de calzado	Plaza	VL	1	1		
Calzador	Habitación	VL	1			
Gorro para baño	Plaza	VL	1	1		
Jabón con envoltura (50 g)	Plaza	s/uso	1	1		
Jabón con envoltura (18g)	Plaza	s/uso	1	1	1	1
Gel de baño	Plaza	s/uso	1	1	1	
Manopla	Plaza	VL	1	1		
Crema para cuerpo	Plaza	VL	1	1	1	1
Shampoo	Plaza	VL	1	1	1	1
Pañuelo facial (sobre)	Plaza	VL				
Gel dental	Plaza	VL		1		
Kit dental	Plaza	VL	1			
Bastoncillos sanitarios	Plaza	VL	1			
Kit de afeitarse	plaza	VL	1			
Kit femenino	plaza	VL	1	1		
Peine	Plaza	VL	1			
Agua de toilet (colonia)	plaza	VL	1			
Caja de cleanex	Habitación	VL	1	1		

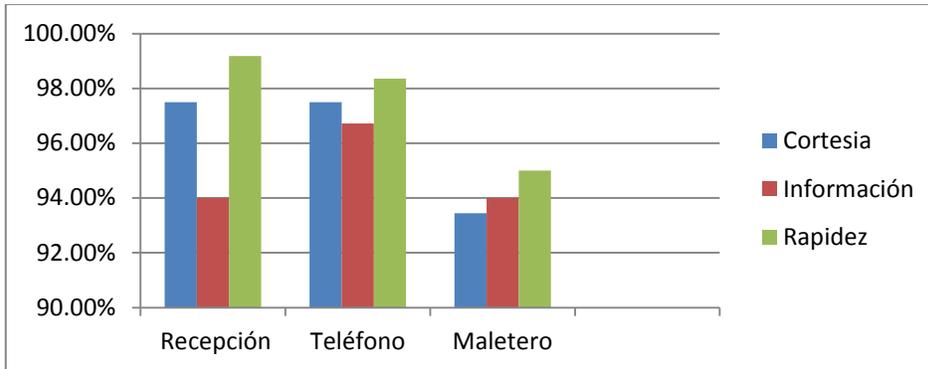
- La papelería e insumos debe incluir lo siguiente:

Descripción	Por	Rotación	Habit. Vip	Suits	Estándar/ Circuito
Fósforos promocionales	habitación	VL	1	1	
Bolígrafos promocionales	habitación	VL	1	1	
Postales del territorio o del país como souvenir	habitación	VL	2	2	2
Bolsa de papel promocionales	habitación	VL	1	1	
Carpeta o portapapel	habitación	VL	1	1	1
Papel timbrado para cartas 8.5 x 11	carpeta	VL	3	3	2
Papel timbrado para cartas 6.5 x 8.5	carpeta	VL	3	3	2
Sobres para cartas	carpeta	VL	2	2	2
Directorio de servicios	habitación	VL	1	1	1
Directorio telefónico del hotel y de la ciudad	habitación	VL	1	1	1
Reglamento interno para huéspedes del hotel	habitación	VL	1	1	1
Información de seguridad en caso de siniestro	habitación	VL	1	1	1
Plegable promocional del hotel	habitación	VL	1	1	1
Tarjeta de bienvenida	habitación	VL	1	1	1
Menú de minibar con precios	habitación	VL	1	1	1
Colgante menú para desayuno	habitación	VL	1	1	1
Block para notas	teléfono	VL	1	1	1
Tarjeta de cortesía "Buenas noches"	plaza	s/uso	1	1	1
Listado de lavandería con precios	plaza	s/uso	2	2	2
Colgante "No moleste" y "Haga la habitación"	habitación	VL	1	1	1

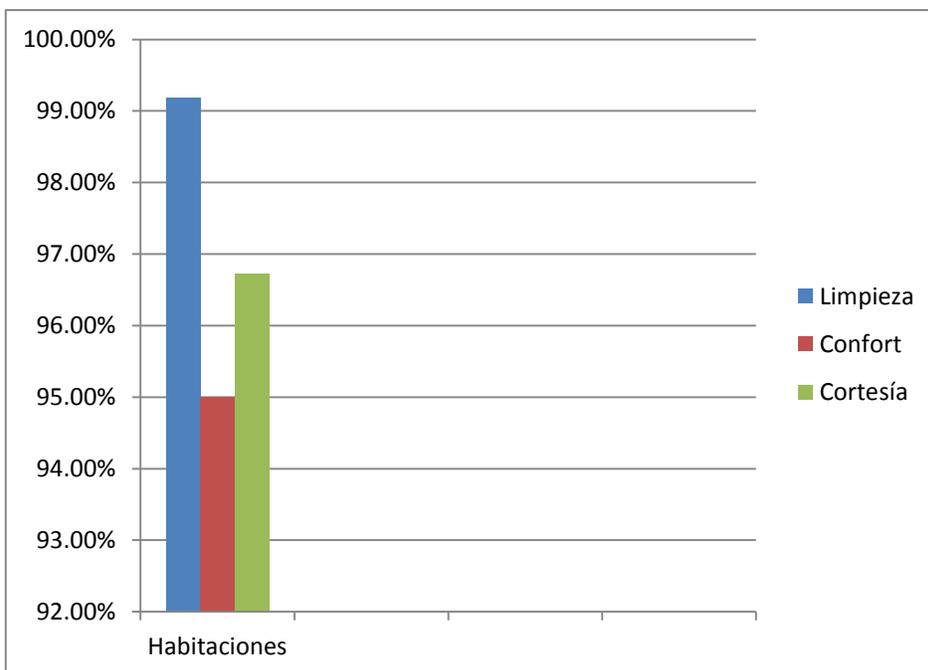
El servicio de lavandería se llevará a cabo dentro de las 24 horas y la ropa se entregará al cliente siempre colgada en percheros y cubierta con nylon. La ropa interior medias y pañuelos se entregara en nylon		x	
Servicio de Minibar, con cargo a la habitación, con un surtido de, 2 aguas naturales, 2 aguas gaseadas, 2 aguas tónicas, 2 jugos, 2 refrescos cola, 2 colas dietéticas, 2 refrescos de limón, 2 cerveza nacionales, mini dosis de bebidas Premium, maní o cacahuates, chocolate y aceitunas.	x		
Brindar el servicio de cobertura a todos los clientes. Cuando su arribo sea después de las 7:00 de la noche se dejará listo por la camarera de guardia, incluyendo algún tipo de confitura.		x	
Servicio de habitaciones			
Se situará en cada puerta de habitación un colgante de solicitud para que el cliente pueda efectuar la oferta de un desayuno continental en la habitación consistente en; Jugo de Naranja u otros jugos naturales, tostadas, croissant, mermeladas, mantequillas, leche, yogurt, café e infusiones.	x		
El colgante contendrá además la hora en que requiere el servicio de desayuno.	x		
El colgante tendrá la indicación de ser puesto en la puerta antes de la 2:00 am y será recogido por la recepción y entregado en la cocina. El servicio de desayuno a las habitaciones será de 7:30 am a 11:00 am.	x		

Anexo XV: Análisis y resultados de las encuestas aplicadas.

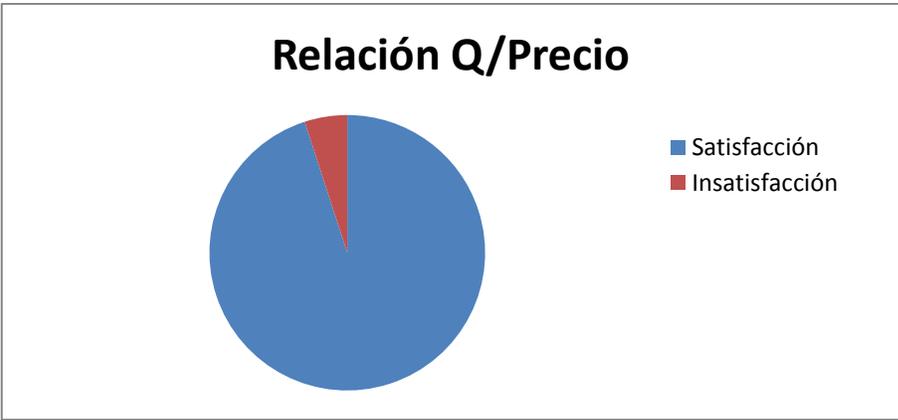
Nivel de Satisfacción de los clientes



Fuente: Elaboración propia.



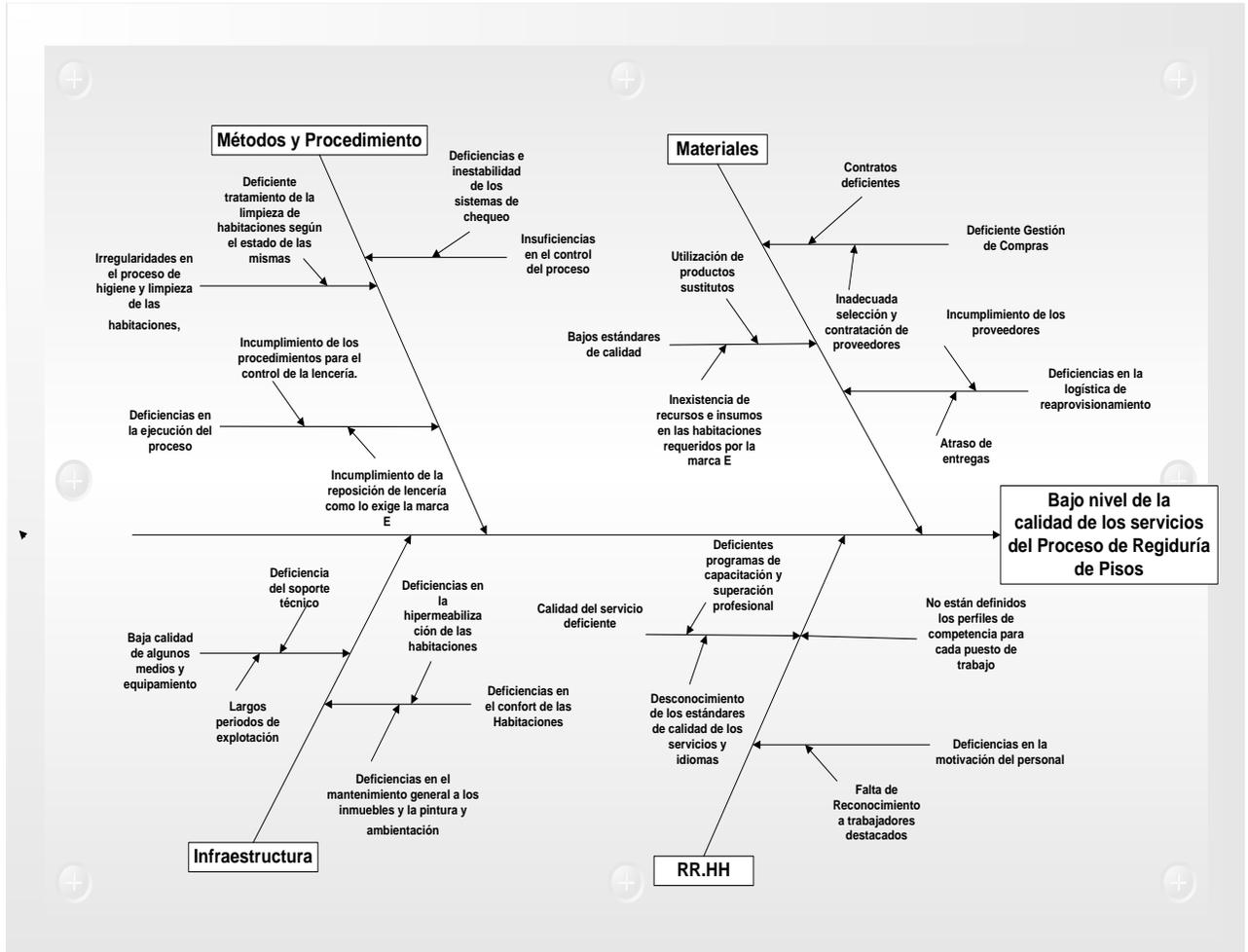
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo XVI: Diagrama Causa-Efecto.

Fuente: Elaboración Propia.



Anexo XVII: Instrumento para la validación por los expertos del Plan de mejoras propuesto.

Compañero (a):

Por este medio se le informa que usted ha sido seleccionado por sus conocimientos y experiencia para emitir sus valiosos criterios con el fin de validar la factibilidad del Plan de Mejora propuesto para el cumplimiento de los nuevos estándares en el proceso de alojamiento, en aras de mejorar el servicio de dicho proceso. Con tal propósito, a continuación, se exponen una serie de aspectos sobre la metodología donde usted deberá emitir una evaluación según las categorías que se presentan.

No.	Aspectos a medir	Referencia / Contenido	1	2	3	4	5
1	Precisión y claridad de las acciones	El programa propuesto está adecuado a las particularidades y características del área de restauración					
2	Consistencia lógica, flexibilidad, perspectivas y pertinencia de las acciones de mejora propuestas	Integra en él una serie de elementos a fines a sus propósitos con el objetivo de enfrentar los cambios del entorno, por lo que resulta de gran importancia en el lugar escogido					
3	Correspondencia con las normas y regulaciones vigentes	Los criterios que se proponen están acorde a lo que se establece para esta actividad					
4	Aplicabilidad de las acciones propuestas	Es aplicable a las condiciones que presenta el área motivo de estudio					
5	Contribución a la solución del problema investigado	Las soluciones resultantes contribuyen a la mejoría de los procesos identificados y evaluados					

Anexo XVII: Instrumento para la validación por los expertos del Plan de mejora propuesto. Continuación...

No.	Aspectos a medir	Referencia / Contenido	1	2	3	4	5
6	Generación de beneficios tangibles e intangibles	Aporta beneficios tanto tangibles como intangibles en los procesos identificados					
7	Contribución a la calidad de los productos y servicios	Las soluciones resultantes contribuyen a la mejoría de los procesos evaluados					

Por favor, exprese a continuación cualquier opinión adicional que desee emitir acerca de la metodología propuesta.

Escala de Likert:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

Por favor, exprese a continuación cualquier opinión adicional que desee emitir acerca del Plan de Mejoramiento al proceso de alojamiento propuesto.

Fuente: Elaboración propia

Anexo XVIII: Datos profesionales de los expertos.

Fuente: Elaboración propia.

No	Nombre y Apellidos del Experto	Ocupación	Centro Laboral	Experiencia en el sector
1	Yuniel Hernández Pentón	Director	Hotel E Rijo	5
2	Rosa Hernández Ruiz	Especialista en RR.HH	Hotel E Rijo	3
3	Victoria López Reyes	Ama de Llaves	Hotel E Rijo	1
4	Lídice Morales	Jefe área Económica	Hotel E Rijo	18
5	Amaury Quintero de la Rosa	Servicios Técnicos	Hotel E Rijo	5
6	Rosalía Nápoles	Especialista de Calidad	Hotel E Rijo	3
7	Yordanys de León Rodríguez	Profesor y Mc.	CETUR UCLV Marta Abreu Las Villas	6

Anexo XIX: Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos. Fuente: de León, 2011.

Compañero(a):

Gracias a su colaboración en el desarrollo de esta investigación y a las condiciones profesionales que posee para emitir un criterio acerca del trabajo realizado, usted ha sido seleccionado como especialista para realizar las funciones de posible experto, en la validación del plan de acciones propuesto para mejorar el proceso de restauración en el objeto de estudio. Para ello se requiere determinar su coeficiente de competencia en relación con la materia, necesitando para ello que responda las preguntas siguientes:

Nombre: _____ Años de experiencia: _____

Cargo: _____

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente el valor que corresponde con el grado de conocimiento e información que usted posee sobre el tema objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el 10 expresa el máximo grado de conocimiento sobre el tema.

Grado de conocimiento que posee	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
acerca de:										
Gestión de la Calidad en la restauración hotelera										

2. Según la tabla que a continuación se ofrece de las fuentes de argumentación sobre los temas que se investiga, realice una autoevaluación y marque con una cruz (X) en el nivel que considere que se encuentra.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Muchas gracias por su colaboración.