

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



Trabajo de Diploma

***Título:** Propuesta para la gestión de procesos en el Hotel
Cubanacan América*

Diplomante: Wilfredo Sánchez Sánchez

Santa Clara
2014

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



Trabajo de Diploma

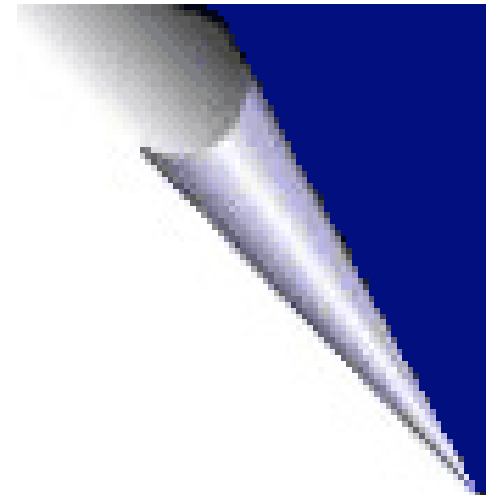
***Título:** Propuesta para la gestión de procesos en el Hotel
Cubanacan América*

Diplomante: Wilfredo Sánchez Sánchez

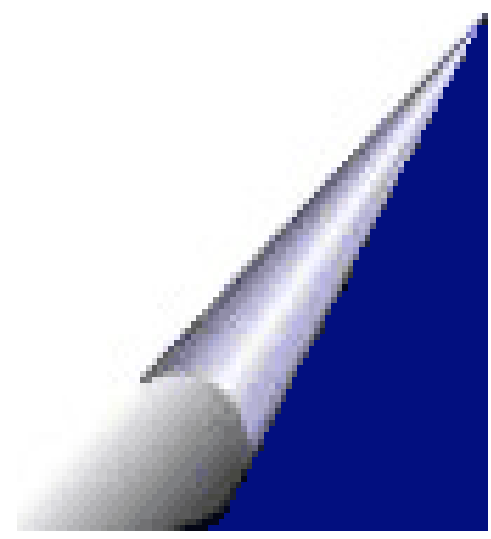
Tutora: MSc. Ing. Mildred González González

Consultante: Lic. Yurany Pérez Peñate

Santa Clara
2014

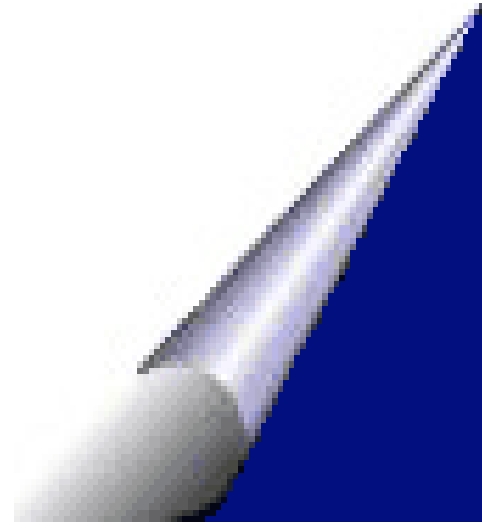
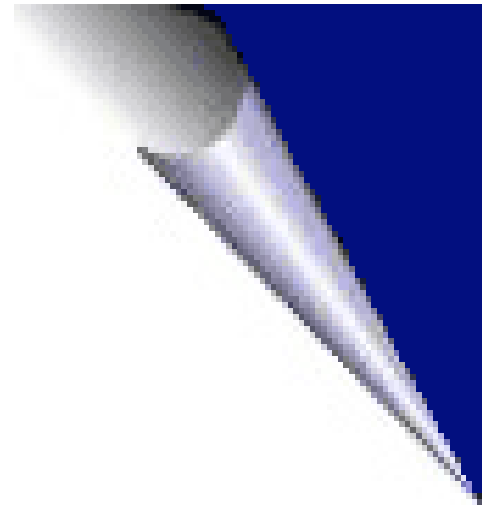


Exergo



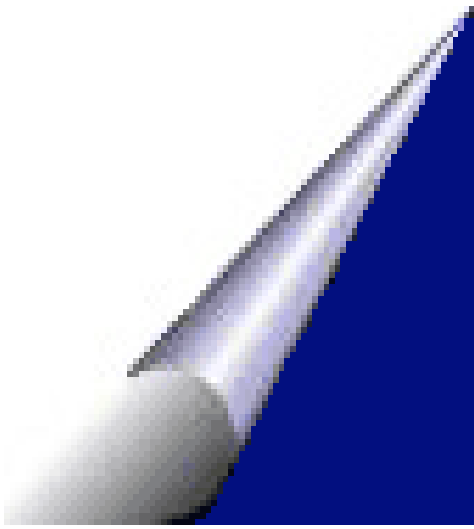
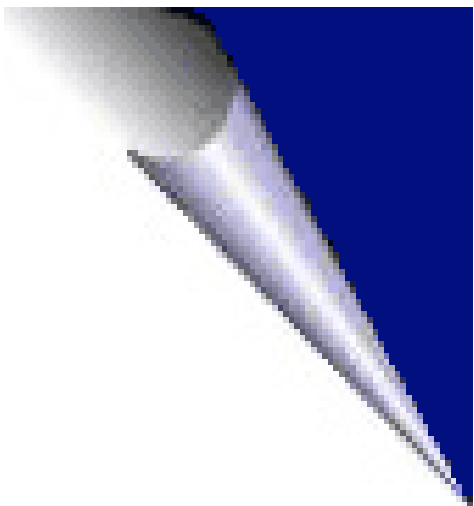
*“No debemos esperar que el mañana ocurra,
porque entonces actuaremos siempre tarde
ante problemas ya creados u oportunidades que
no podemos aprovechar”*

Carlos Matus



Dedicatoria

*A mí madre,
por ser la persona más especial que he conocido,
por darme su apoyo incondicional
en los momentos más difíciles
y por estar presente en los recuerdos más perfectos,
por ser en gran medida la forjadora de quien soy,
y por ser en general, la mejor madre del mundo.*



Agradecimientos

A mis dos padres, “los mejores que existen”, que con personalidades completamente distintas han sabido aconsejarme, quererme y hacer de mí el reflejo de lo que son.

A mi hermano Frank A. Días Sánchez por ser mi criptonita, la persona en quien pienso para tomar fuerzas que me impulsen a seguir hacia adelante cuando el camino está nublado, por hacer que me esfuerce cada día para ser alguien en el que él pueda verse reflejado.

A mis dos hermanos Rayner y Haichel por hacerme pasar junto a ellos momentos especiales e inolvidables, por darle un toque de alegría y vida a la familia maravillosa que somos.

A mis abuelos por ser los pilares de mi familia, por todo el amor proveniente de ellos a lo largo de mis 23 años, por sus consejos, su cuidado y sabiduría.

A mis tíos por el cariño y apoyo que me han brindado, por ser mis segundos padres por ser amigos, por quererme y cuidarme desde pequeño.

A Leticia, Azúcar, Michel a los que no me alcanzarían las palabras para agradecerle, a mi novia que ha estado en los momentos alegres y en los difíciles.

A mi amigo Linier y su voluntad, la que nos sacó de muchos apuros en materia de estudios.

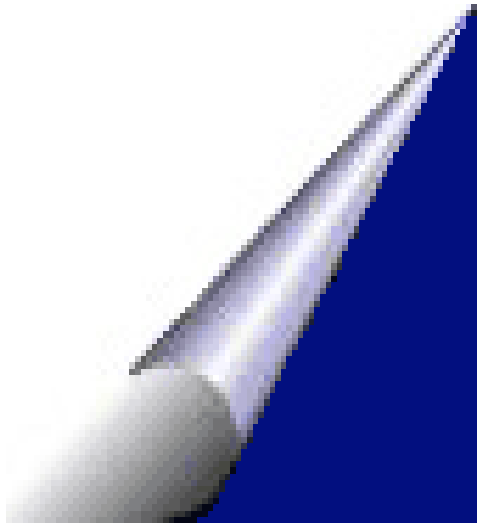
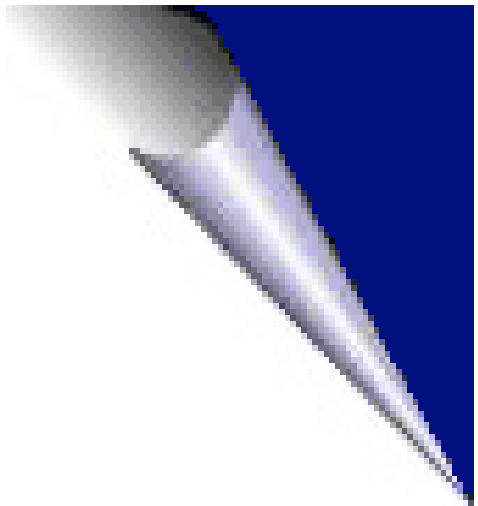
A la Tita por haberme enseñado, más que matemáticas, lo que es ser un hombre de bien.

A mi tutora y familia que me acogió como a un amigo y me brindó, además de sus conocimientos sin los cuales este trabajo no hubiese sido posible, el cariño y calor de su hogar.

A Noel, a mi consultante Yurany y todas las personas que directa o indirectamente, aportaron su ayuda en la elaboración de este proyecto

A todos mis familiares y amigos, a todas las personas que me aprecian y que han confiado en mí.

A mi madre.....



Resumen / Abstract

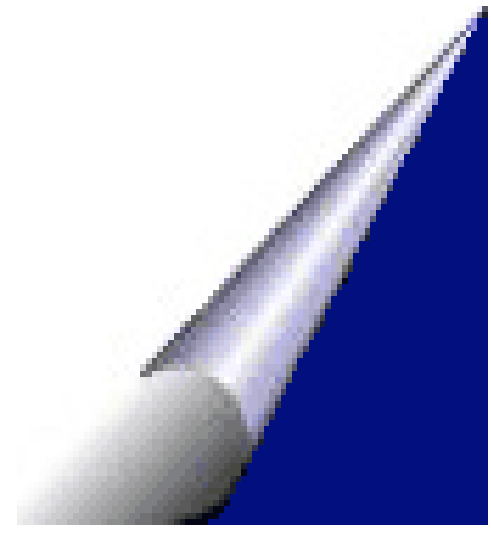
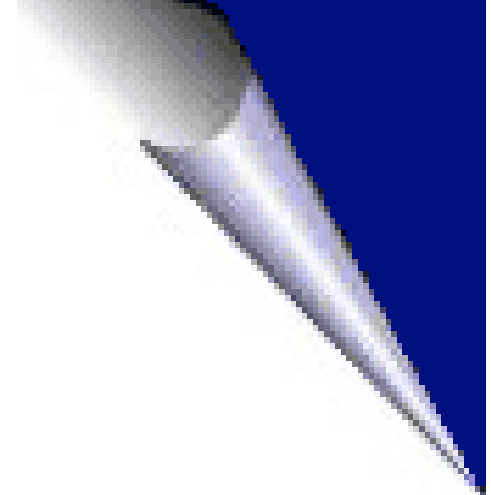
RESUMEN

El Hotel Cubanacan América forma parte de la Empresa Hotel Los Caneyes y debe gestionar sus procesos en correspondencia con los de dicha entidad; así como, con el sistema de gestión de la calidad que se encuentra en fase de diseño. Aunque a nivel de empresa están definidos los procesos y sus interrelaciones, esto no se ha derivado a los hoteles de forma efectiva, lo cual se evidencia fundamentalmente en problemas asociados a la toma de decisiones, cumplimiento de estándares y marca con que opera la instalación y ausencia de un enfoque a proceso que contribuya a la mejora en la gestión de la instalación. Es por ello que se plantea “Proponer los procesos a ser gestionados en el Hotel Cubanacan América, en correspondencia con los definidos en la Empresa Hotel Los Caneyes. Además, como parte de documentar las propuestas realizadas se diseña el proceso de servicio a la carta en correspondencia con las especificaciones de las marcas del grupo Cubanacan

Entre los métodos de investigación utilizados se encuentran: análisis-síntesis, inducción - deducción, revisión documental, la observación, la realización de entrevistas, el trabajo en equipo con el personal involucrado en el proceso de toma de decisiones a diferentes niveles, la utilización de listas de chequeo, diagramas de flujo, entre otros.

ABSTRACT

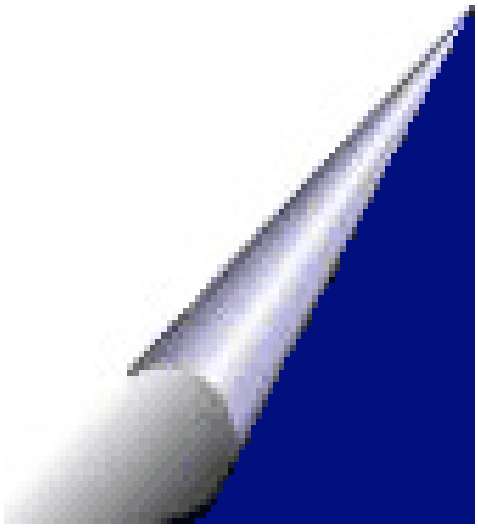
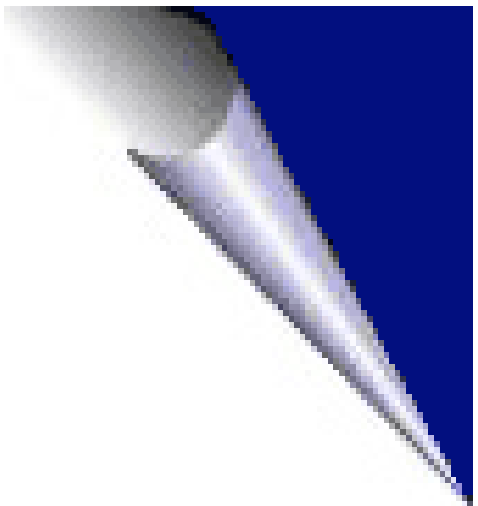
The Hotel Cubanacan America is part of the Enterprise Hotel Los Caneyes and it must manage its processes according to those of the entity; and with the system of quality management that is under the phase of designing. Though at the enterprise level the processes and their interrelationships are defined, this has not been effectively derived in Hotels, as evidenced on problems associated with decision making, fulfilment of standards and brand for the facility operation and the absence of a process approach to contribute to the improvement of the management of the facility. That is why the research is. To propose processes to be managed in the Hotel Cubanacan America, in correspondence with the Company as defined in the Hotel Los Caneyes. In addition, as part of the proposal, a service a la carte is designed in correspondence with specifications Cubanacan brands. Among the research methods used are: analysis, synthesis, induction - deduction, document review, observation, interviewing, teamwork with staff involved in the process of decision-making at different levels, using checklists, flowcharts, among some others.



Índice

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA	
GESTIÓN DE PROCESOS.....	2
1.1 Introducción	2
1.2 Gestión de la calidad	3
1.3 Gestión de procesos.....	4
1.4 La gestión de procesos en la hotelería.....	6
1.5 Procesos claves en la hotelería: Alojamiento, restauración y animación turística	8
1.6 Metodologías para la gestión de procesos.....	11
1.7 Conclusiones del Capítulo 1	13
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL HOTEL	
AMÉRICA	15
2.1 Introducción	15
2.2 Aplicación del procedimiento para el diseño de los procesos del Hotel América	16
2.3 Presentación de resultados	32
2.4 Conclusiones parciales capítulo 2	33
CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LOS PROCESOS PARA LA GESTIÓN EN EL HOTEL	
CUBANACAN AMÉRICA	35
3.1 Introducción	35
3.2. Listado de los procesos de la entidad, descomposición en subprocesos, actividades, tareas y clasificación de los procesos	35
3.3 Identificación y selección de los procesos a estudiar	36

3.4 Análisis de la criticidad	40
3.5 Documentación del proceso	41
3.6. Conclusiones del Capítulo 3.....	48
CONCLUSIONES GENERALES.....	50
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	60



Introducción

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo el principal factor para la supervivencia ha estado dado por la adaptabilidad a los constantes cambios del entorno. En este sentido, las empresas de servicios están afrontando grandes retos asociados a los nuevos logros científicos técnicos, la existencia de clientes más exigentes y un entorno cada vez más competitivo; lo que ha llevado a que las organizaciones tomen conciencia de la necesidad de adoptar sistemas de gestión que permitan adaptarse rápidamente a dichos cambios y que dispongan de procesos realmente eficaces y eficientes para garantizar la calidad total de los servicios prestados.

La actividad turística como empresa de servicios no se encuentra ajena al entorno dinámico y complejo del presente milenio, sino que como uno de los sectores económicos de mayor crecimiento sostenido a nivel mundial se enfrenta a nuevas tendencias, requiriendo la adopción de nuevos paradigmas para su gestión en los que se formulen concepciones más eficaces sobre la manera de organizar los servicios en función de las necesidades de los clientes. En este sentido, la gestión de procesos dirigida a los sistemas de servicios de forma integral ocupa un papel determinante.

En acuerdo con lo anterior y con Fernández (2012), los procesos son considerados como la base operativa de las organizaciones, generándose altos niveles de eficiencia en cada función al estar diseñados y estructurados pensando en sus clientes. Sin embargo, el enfoque por procesos, es considerado complejo y difícil, ya que constituye un cambio en la forma de pensar de la organización.

En Cuba, el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) constituye el exponente más representativo de la revolución de las ciencias empresariales, designado a las empresas tanto de producción como de servicios. El mismo, se encuentra amparado por el Decreto No. 252 del 2007 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” y el Decreto Ley No. 281 el cual aborda que la aplicación del Enfoque por Procesos dentro del SDGE constituye una vía para alcanzar el enfoque a cliente y la obtención de mejores resultados en la actividad hotelera. Ambos decretos ratifican que cada empresa de acuerdo con su tecnología, diseña su estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad. Además, se plantea que el sistema de

organización de la producción de bienes y servicios debe buscar permanentemente reservas existentes en la empresa con vistas a seleccionar las mejores vías de solución de los problemas organizativos; así como proyectar e implantar dichas soluciones, siendo la gestión de proceso una vía para alcanzar mejores resultados empresariales.

La presente investigación también responde a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, específicamente al Lineamiento 257 de la Política para el Turismo, donde se orienta: “incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios”. (VI Congreso del PCC; 2011).

La empresa turística cubana afronta actualmente una presión sustancial a causa de la creciente complejidad y ritmo de cambio del entorno; nunca como ahora las empresas habían tenido que enfrentarse a cambios tan radicales de los procesos y las funciones empresariales, ni desempeñarse en mercados tan globales, competitivos y cambiantes.

De este modo, se hace necesario el redimensionamiento del sector del turismo, planteándose estructuras más lineales que propician la reducción del personal de apoyo y una mejora en la gestión de los procesos, es por ello que surge la concepción de Empresa Hotelera como una vía de fusionar organizaciones con similares características, similar objeto social y que respondan a una misma cadena.

En Villa Clara siguiendo indicaciones del Grupo Cubanacan, cadena a la cual pertenecen, se agrupan para la gestión bajo la concepción de Empresa Hotel Los Caneyes las entidades: Hotel Villa La Granjita, Hotel Los Caneyes, Hotel "E" Mascotte -Barcelona y Hotel Cubanacan América.

El Hotel Cubanacan América lugar en el que se desarrolla la investigación, es una instalación de reciente inauguración (2012), con categoría nominal de 3 estrellas. Se localiza en el centro histórico de Santa Clara, ciudad capital de Villa Clara, posición estratégica para visitar lugares de interés como el Parque Leoncio Vidal, el Teatro La Caridad, la Iglesia de Buen Viaje y otros atractivos muy cercanos.

La instalación como parte de la Empresa Hotel Los Caneyes debe gestionar sus procesos en correspondencia con los de dicha entidad; así como, con el sistema de gestión de la calidad que se encuentra en fase de diseño. Sin embargo, aunque a nivel de empresa están definidos los procesos y sus interrelaciones, esto no se ha derivado a los hoteles de forma efectiva, lo cual se manifiesta a través de:

- Problemas asociados a la toma de decisiones, fundamentalmente a problemas de subordinación, ya que los procesos de dirección y los de apoyo se gestionan desde la empresa y los claves en la propia entidad.
- Los procesos claves deben responder a los definidos a nivel de empresa y en correspondencia con las características, el estándar y la marca que representa.
- El enfoque a proceso debe constituir uno de los principios básicos de la gestión insertado a la cultura organizacional de la misma.

Lo anteriormente expuesto, evidencia la carencia de una adecuada gestión de procesos que garantice el cumplimiento de los estándares y marcas definidos para el Hotel Cubanacan América, en correspondencia con los procesos definidos en la Empresa Hotel Los Caneyes, siendo este el **problema de investigación** a resolver.

Por tanto, se formula como **objetivo general**: Proponer los procesos a ser gestionados en el Hotel Cubanacan América, en correspondencia con los definidos en la Empresa Hotel Los Caneyes.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantea como **objetivos específicos**:

- Diagnosticar la gestión de procesos en el Hotel Cubanacan América, y su interrelación con los procesos definidos en la Empresa Hotel Los Caneyes.
- Proponer los procesos a ser gestionados en el Hotel Cubanacan América, de manera que se articulen a los propuestos a nivel de empresa.
- Diseñar dentro del proceso de restauración el servicio a la carta en correspondencia con las especificaciones de las marcas del grupo Cubanacan.

En la bibliografía consultada por el autor se encuentran referencias de varias metodologías para la aplicación del enfoque a procesos en las organizaciones, siendo seleccionado el procedimiento para el rediseño de los procesos en la Empresa Hotel Los Caneyes propuesto por Fernández (2012), debido a que es el que más se adecua al objeto de estudio práctico y considerando que la instalación objeto de estudio ha tomado el mismo como referencia para sus trabajo en este sentido.

Entre los métodos de investigación utilizados se encuentran: análisis-síntesis, inducción - deducción, revisión documental, la observación directa, la realización de entrevistas no estructuradas, el trabajo en equipo, la utilización de listas chequeo, diagramas de flujo, entre otros.

La investigación es factible ya que cuenta con el apoyo de la alta dirección del hotel, quien reconoce la importancia de la mejora de la calidad en los servicios y la necesidad de contar con procesos propios de la entidad.

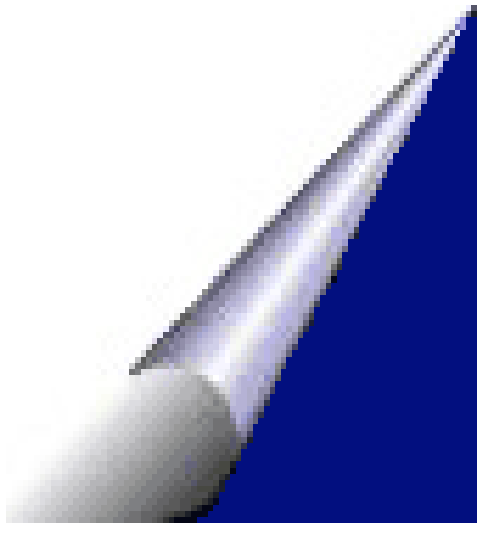
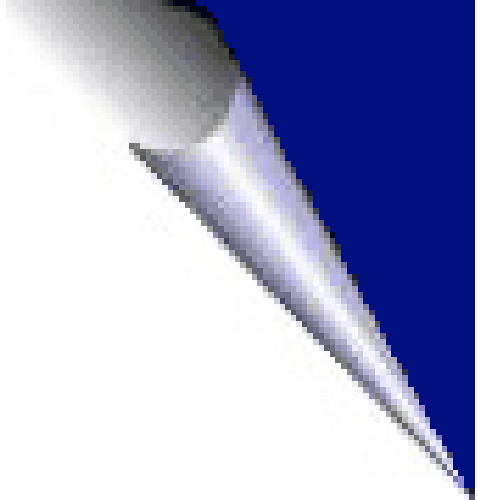
Aporta como **valor social** lo relacionado con el conocimiento sobre la gestión de procesos, su influencia en la toma de decisiones y su incidencia en la satisfacción de los clientes.

El **valor práctico** radica en la factibilidad del diseño de los procesos, para mejorar la efectividad en la gestión y garantizar el cumplimiento de los estándares y marcas definidos para el hotel.

El **valor económico** está dado por la posibilidad de tomar decisiones efectivas, a través de la definición adecuada de los procesos de la organización, en aras de orientar y alcanzar mejores resultados en la gestión empresarial.

El presente trabajo cuenta con una estructura conformada por: resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

- En el Capítulo 1 se realiza un análisis bibliográfico de los distintos conceptos y filosofías de la gestión de la calidad y la gestión de procesos en la hotelería, específicamente el estudio de los procesos claves.
- En el Capítulo 2 se diagnostica a partir del procedimiento seleccionado, la situación actual de la gestión de procesos en el Hotel Cubanacan América y su interrelación con los procesos definidos en la empresa.
- En el Capítulo 3 se proponen los procesos que son gestionados en el Hotel Cubanacan América en correspondencia con los de la empresa y el diseño del proceso de servicio a la carta en correspondencia con las especificaciones de las marcas del grupo Cubanacan.



Capítulo 1

CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA GESTIÓN DE PROCESOS

1.1 Introducción

La investigación bibliográfica es un estudio acerca del tema de investigación, en el que se aborda la mayor y más actualizada información existente al respecto, con el fin de analizar y registrar los disímiles criterios de autores que han abordado la temática objeto de estudio, permitiendo esto, sustentar desde el punto de vista teórico metodológico, las bases que permiten validar los resultados que se esperan obtener en la investigación.

El presente capítulo tiene como objetivo estudiar la gestión de la calidad y la gestión de procesos en la hotelería, haciendo énfasis en los procesos claves tales como: alojamiento, restauración y animación; además del estudio de diferentes metodologías para la gestión de los procesos.

1. Para ello se realiza una exhaustiva búsqueda bibliográfica a partir de varias fuentes y se define el procedimiento a emplear ya que considera en su análisis 17 procedimientos y/o metodologías para la gestión de procesos y a su vez es el asumido por la Empresa Hotel Los Caneyes para determinar sus procesos y garantizar la gestión de los mismos, es un procedimiento actualizado y es el que más variables de peso reunía del análisis de los 17 procedimientos.

La figura 1 muestra el hilo conductor seguido para el desarrollo de la investigación.

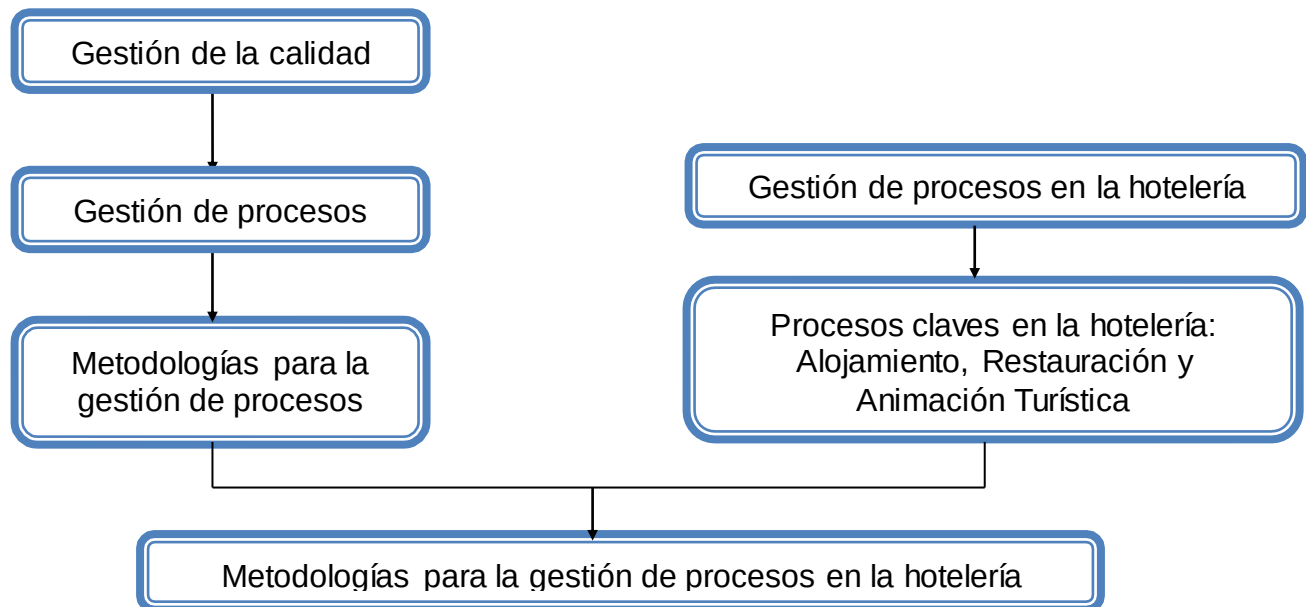


Figura 1. Hilo conductor de la investigación..

1.2 Gestión de la calidad

En acuerdo con lo planteado por García et al., (2011) el concepto de calidad es multidimensional en el sentido de que las necesidades de los consumidores son múltiples y diversas, pues incluyen aspectos como la aptitud para el uso, el diseño, la seguridad, la fiabilidad o el respeto al medio ambiente.

De este modo, a lo largo de la historia, el término calidad ha sido tratado por organizaciones reconocidas y expertos que han ido confiriendo numerosos cambios en su significación, de los cuales se comprende la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente, y como poco a poco se han ido involucrando todas las organización en la consecución de este fin. Algunos de los conceptos estudiados se refieren en el anexo 1.

También es necesario abordar otras consideraciones como es la de Fernández (2012), quien plantea que la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, siendo una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad para satisfacer sus necesidades. De este modo, constituye un factor estratégico clave del que dependen todas las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado, sino incluso para asegurar su supervivencia.

A partir del estudio de dichos conceptos se pueden distinguir cuatro enfoques para entender esta categoría: la calidad como excelencia, la calidad como valor, la calidad como ajuste a las especificaciones y la calidad como respuesta a las expectativas de los clientes. Además, se considera a juicio del autor que el término calidad refiere al conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, y que de ser positivo tiene la capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, siendo equivalente a los términos excelencia y perfección.

Como se ha demostrado anteriormente, el concepto tratado ha evolucionado a lo largo del tiempo y lo ha hecho encaminado hacia la Gestión Total de la Calidad como nueva filosofía.

El diccionario Larousse define la gestión como: “La acción y efecto de administrar”. Para Larrea (1991) “La gestión es la utilización de algunos recursos para alcanzar un determinado objetivo, en un entorno presionante, que plantea de manera permanente problemas a los que es preciso dar respuesta”.

En la Norma ISO 9000:2005 se plantea que la gestión se basa en actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, por lo que la gestión de la calidad se convierte en actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad,

con el fin de satisfacer las expectativas del cliente, estando relacionado con el establecimiento e implementación de los objetivos, las políticas y procesos de la organización, así como el control, evaluación y toma de decisiones para la mejora.

La gestión de calidad es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización en satisfacer al cliente (Zúñiga, 2003; citado en García et al., 2011); siendo visto por muchos directivos no como una opción o camino que permite reducir grandemente los costos o que incrementa significativamente la productividad en las empresas, sino como un salto en la obtención de ganancias para la organización.

El logro de la calidad deseada requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa, pero la responsabilidad de la gestión recae en la alta dirección de la entidad. Esta gestión incluye la planificación, organización y control del desarrollo del sistema y otras actividades relacionadas con la calidad. La implantación de la política de calidad de una empresa precisa de un sistema de la calidad, entendiendo como tal al conjunto de estructuras, organización, responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad (Oquendo, 2012).

W. Edwards Deming, conocido mundialmente como el “padre” de la calidad, desarrolla la calidad como una actividad de gestión donde la filosofía fundamental para la mejora de la calidad es el control estadístico de todos los procesos, la reducción de la variabilidad de dichos procesos y especialmente el compromiso pleno de la dirección, que logre la participación de los empleados, los que a su vez contribuyan con la comprensión de los procesos y el modo en que estos se pueden mejorar (García et al., 2011).

1.3 Gestión de procesos

Tradicionalmente los procesos eran concebidos dentro del flujo de trabajo de los productos como: moldear, troquelar o torneear (Mintzberg, 1989). Sin embargo, a raíz del surgimiento de la reingeniería comienzan a considerarse otros enfoques más generalizados, hallándose definiciones como las aportadas por autores como Harrington (1998), Amozarrain (1999), Peteiro (2002), ISO 9000:2008, Medina y Nogueira (2004); citados en Fernández (2012).

Según la Norma ISO 9000:2000 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Es necesario esclarecer que las entradas para un proceso generalmente son salidas de otros procesos.

Según Zaratiegui (1999), los procesos se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones, materiales, *etcétera*), para alcanzar resultados programados que se entregan a clientes que los han solicitado.

De acuerdo con Ulacia (s.f.), el éxito de cualquier organización en nuestros días, depende cada vez más de los procesos que operan en ella y de su gestión; siendo considerado como un proceso con buen desempeño aquel que brinda las salidas programadas o deseadas, las cuales han sido dispuestas atendiendo a la satisfacción de los intereses tanto de los clientes como de la propia instalación.

Según Zaratiegui (1999), los procesos constituyen el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad.

A partir del análisis de las anteriores definiciones, se concluye que existen semejanzas entre los criterios aportados por los diferentes autores estudiados; siendo considerado por el autor como un proceso: al conjunto de actividades que transforman insumos o recursos, en productos o resultados con características definidas, agregándole valor con un sentido para el cliente.

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. Cada organización determina aquellos procesos que deben ser documentados en función de los requisitos de su cliente, de los legales o reglamentarios aplicables, de la naturaleza de sus actividades y de su estrategia corporativa global (Fernández, 2012).

El poder ha pasado de la oferta a la demanda, convirtiendo al cliente cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de las mismas las que generan valor agregado al producto o servicio. De este modo como plantea Zaratiegui (1999), la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado.

Precisamente uno de los ocho principios de la gestión de la calidad sobre los cuales se basan la serie de Normas ISO 9000:2000 constituye el enfoque de procesos, en el que se

plantea que un resultado deseado es logrado más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso, promoviendo de esta manera un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos.

En correspondencia con lo anterior Lemus y Hernández (2001), plantean que la gestión por procesos consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones independientemente de quien las realiza, o sea, no es más que la administración de los procesos fundamentales de la empresa. Para llegar a una gestión efectiva de procesos se debe tener primero un enfoque por procesos, de este modo el enfoque constituye el medio, siendo la gestión el fin a alcanzar.

En el trabajo de diploma “Procedimiento para el rediseño de los procesos en la Empresa Hotel Los Caneyes” de Fernández (2012), se encuentran importantes definiciones referentes a la gestión por procesos aportadas por autores tales como, Rojas (2006), Saballo y Gutiérrez (2004), Consultores (2004) y otros, como se muestra en el anexo 2.

De manera general los autores consultados, conciben que la gestión por procesos tiene en cuenta dos elementos fundamentales: el sistema integral de procesos y la satisfacción del cliente, siendo el principal objetivo el de aumentar los resultados de la empresa a través del alcance de niveles superiores de eficiencia, eficacia y efectividad. Es por ello que cualquier empresa que cuente con este enfoque puede considerarse más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales; ya que como considera Valdés (2010) la gestión basada en procesos concibe a la organización como un sistema que interrelaciona varios subsistemas que son los procesos que la conforman, esto permite identificar los procesos y analizarlos para de esta manera poder valorar los que deben ser perfeccionados, garantizando una proyección y un desempeño más eficaz y más eficiente.

Esta preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

1.4 La gestión de procesos en la hotelería

Dado el auge del turismo y su extraordinaria importancia económica, se espera de él su máxima eficiencia, así como llegar lo antes posible a la excelencia del servicio, alcanzando

niveles de competitividad con parámetros superiores a los mejores en el ámbito regional e internacional. Esto es solo posible a través del logro de la calidad.

La hotelería es una actividad que presenta una serie de procesos diversos y formas específicas de actuación, las cuales condicionan su función de servicios, donde una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento. A ello se dedican los diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera (Ayala, 2002; Matos, 2005 citados en Fernández, 2012).

La Norma Cubana NC-127:2001 define al establecimiento o instalación de alojamiento turístico como el conjunto constructivo destinado a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación y establece cuatro tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales los cuales son: hotel, aparthotel, villa y motel. En la misma, también se establecen los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías.

De lo anterior, se entiende que un hotel es aquel establecimiento que facilita alojamiento y tiene la ventajosa conjunción de servicios básicos y complementarios, estando concebidas para el descanso y el ocio de los turistas; por lo que de acuerdo con Catal (1982) y Cubanacan (2002); citados en Fernández (2012) su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de manera coherente estimule a la permanencia en las mismas. Además, dichos autores también consideran que en el orden constructivo y funcional, deben contar con las facilidades necesarias, tanto para el acceso y estancia de los huéspedes en cada área o local, como para el flujo de trabajo y la ejecución de los servicios.

Con respecto a la actividad hotelera, el contenido de la organización se podría resumir en las actividades reflejadas en la figura 2. De ahí que sea necesario empezar a ver los servicios hoteleros como procesos y comprender la importancia de la gestión de los mismos como una vía para la planificación de nuevos procesos, su revisión periódica, la asignación de responsables y recursos, así como el establecimiento de índices de eficacia y efectividad para el logro de los resultados y por ende la mejora continua (Amozarrain, 2007).

En Cuba el sector turístico se encuentra enfrascado en lograr alternativas que tributen a la mejora de los resultados y satisfacción del cliente, para lo cual sus entidades y en primer lugar las instalaciones hoteleras, están llamadas a dar el cambio necesario para fortalecer

la economía cubana; por lo que es importante considerar la aplicación del enfoque por procesos, como una vía para acercarse a los clientes y a la obtención de mejores resultados en la actividad hotelera.

Alojamiento <i>Reserva - Recepción</i> <i>Consejería/Teléfono/Telex/Fax</i> <i>(Comunicación en general)</i> <i>Pisos/Lencería/Lavandería</i> <i>Accesos</i>	Gastronomía <i>Servicios de habitación</i> <i>Cocina</i> <i>Restaurantes</i> <i>Banquetes</i> <i>Bar/Cafetería</i> <i>Mayordomía</i>	Administración <i>Análisis y control</i> <i>Compras</i> <i>Contabilidad</i> <i>Caja</i> <i>Intervención (auditorías)</i> <i>Facturación</i> <i>Proveedores</i> <i>Nóminas</i> <i>Almacenes</i>
Personal <i>Altas y Bajas</i> <i>Reclutamiento y Selección</i> <i>Control Nóminas</i> <i>Seguridad del Trabajo, Higiene</i> <i>Formación</i> <i>Plantilla</i> <i>Relaciones internas y externas</i> <i>Seguridad (vigilancia)</i> <i>Control de entradas y salidas</i> <i>Salarios</i> <i>Convenios</i> <i>Comunicación interna</i> <i>Servicios médicos</i>	Marketing <i>Promoción</i> <i>Ventas</i> <i>Publicidad</i> <i>Relaciones Públicas</i> <i>Atención al Cliente</i> <i>Animación</i> <i>Business Center</i>	Otras actividades <i>Salas de juegos</i> <i>Tiendas</i> <i>Instalaciones deportivas</i> <i>Discoteca</i>
	Asesorías	Mantenimiento

Figura 2. Principales actividades que se realizan en un hotel. Fuente: Hernández y Lemus (2001)

1.5 Procesos claves en la hotelería: Alojamiento, restauración y animación turística

Los procesos hoteleros deben entenderse como: "un conjunto de actividades, interconectadas, encaminadas a la consecución de un objetivo en forma de servicio que, lejos de ofrecer al cliente un beneficio cuantificable, este se medirá en términos de sensaciones culminadas en un concepto de bienestar total. Y todo esto en un lapso de tiempo relativamente mínimo que abarca desde la elección de nuestro hotel, pasando por la prestación del servicio y extendiéndose a un período lo suficientemente lejano a la propia estancia del cliente en nuestro establecimiento" (Beltrán et al., 2002; citado en Sarmiento, 2010).

La actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al alojamiento, con excepción de aquellos cuya capacidad para alojar clientes es mínima y la base principal de su negocio se centre en la restauración.

La gestión de alojamiento se define como la actividad que comprende estructural y funcionalmente todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del turista en un establecimiento o instalación de alojamiento turístico. A través de dichos servicios, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia de

un cliente, resultando significativa la prioridad que estos poseen con relación a otros servicios hoteleros como son la gastronomía y la animación.

Según Catal (1982) el área de alojamiento comprende las siguientes funciones principales:

1. Atención a la llegada y salida del huésped.
2. Atención a las habitaciones y servicios durante la estancia del huésped en la instalación.
3. Atención a las áreas comunes y de tránsito (vestíbulo o lobby, pasillos, escaleras, salas de estar, elevador, etc.).

Las habitaciones dentro del establecimiento hotelero representan la parte más importante y significativa del alojamiento. Son en definitiva, el producto básico por el cual paga el cliente, por lo que dentro del hotel el proceso de regiduría de pisos es un punto de unión y de referencia para el resto de los procesos y se diferencia por sus características relacionadas con la esencia de sus actividades y la envergadura e imagen dentro del hotel. Según Garre y José (2001) entre los objetivos de este proceso se encuentran:

- La atención al cliente: siendo este el objetivo prioritario compartido con el resto de los procesos en el hotel.
- La limpieza: el mantenimiento de la limpieza en todas las áreas del hotel es la razón de ser de este proceso, lo cual implica establecer sistemas de seguimiento para garantizar el estado permanentemente limpio.
- El mantenimiento: el objetivo es que, tanto las instalaciones como el equipamiento, estén en perfecto estado de conservación y funcionamiento, efectuando revisiones continuas y comprobando la realización de las reparaciones necesarias.
- La dotación: todos los elementos que componen la decoración y el montaje permanente de cualquier área debe estar siempre en su sitio.
- La calidad: la vigilancia del cumplimiento de los estándares establecidos para cada una de las operaciones. Este objetivo está basado en la plena satisfacción del cliente y su fidelización, lo que comprende no sólo cubrir sus necesidades, sino también superar sus expectativas.

El proceso de regiduría de pisos mantiene sus relaciones con otros procesos de forma estrecha y constante por lo que el enfoque a proceso es fundamental para el logro de los objetivos, siendo este uno de los más valorados por el cliente y del cual se deriva su satisfacción. Entre los elementos más evaluados por los clientes con relación a este proceso se pueden mencionar la cantidad de detalles de bienvenida, la comodidad de la

habitación, el estado de la instalación, la calidad de la lencería, la limpieza, la apariencia, así como la amabilidad y rapidez del personal de servicio.

Coincidiendo con Triana (2013), dentro de las instalaciones turísticas actuales en conjunto con el alojamiento, la actividad de restauración juega un papel fundamental, ya que compone la mayor parte de las operaciones vinculadas con la permanencia de los clientes en la instalación.

Aunque actualmente suele emplearse el término restauración, en su acepción específica correspondiente al acto de comer con el propósito de alimentarse, nutrirse y reponer o restaurar energías; también se distingue a partir del término de gastronomía que refiere al conjunto de procesos que intervienen en la selección, preparación, elaboración, presentación, venta y control de la oferta de alimentos y bebidas.

El departamento de alimentos y bebidas, tiene como misión: elaborar, vender y presentar todas las ofertas que en servicios de restauración soliciten los clientes, siendo un área de suma importancia dentro de la estructura de un hotel. Cocina, bares y servicios gastronómicos se unen en este departamento para lograr que los clientes alcancen la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Según Espinosa (2010), el producto restauración se compone de diferentes elementos tales como: bienes materiales constituidos por la comida en sí; atributos del producto que están determinados por los elementos que acompañan a la comida los cuales pueden ser físicos y de servicio; y la extensión del producto dada por el conjunto de satisfacciones que presenta el cliente como resultado de la calidad de la oferta y el servicio recibido.

La restauración como proceso está compuesta por una serie de subsistemas que aseguran su producción e inciden en su gestión, lo que trae como resultado ofrecer un servicio eficiente capaz de satisfacer las necesidades de los clientes. Algunos de los subsistemas o subprocesos que conforman el proceso de restauración son: marketing, planificación estratégica, finanzas, calidad, recursos humanos, informática, compras y recepción, almacenamiento, servicio, distribución, producción y elaboración (Espinosa, 2010). De este modo, se concibe la restauración como un proceso complejo, lleno de matices y dificultades.

Otro de los procesos que definen la gestión hotelera es la animación turística. Actualmente, según Ulacia (2006), la animación debe ser considerada como una de las áreas claves de las entidades turísticas, debido a que, aunque su operación no genera ingresos

directamente, esta fortalece o mejora la imagen en el mercado, siempre que sea bien concebida y operada.

Según la Enciclopedia Turística, la animación es un tipo de atención a los visitantes o turistas encaminada a estimular ciertas facetas de su comportamiento, gracias a lo cual se genera entusiasmo en torno a algunas actividades turísticas con el fin de promover determinadas experiencias.

Las instituciones turísticas y culturales ven cada vez más en la animación la labor comunicativa, que tiene como propósito liberar a los turistas de su habitual pasividad, ligada a la permanencia en el hogar y cuyo fin es crear nuevos tipos de experiencias en el cliente que conlleven a mejorar los niveles de satisfacción del cliente.

La animación es una actividad de movimiento, entretenimiento y acción cultural que nos lleva a reflexionar en torno a la cultura nacional y promueve valores autóctonos, es el único proceso capaz de lograr la fidelización del cliente con el hotel de ahí la importancia de que la planificación de la animación deba tener su origen en los propios deseos de los clientes, en las características de la demanda y en lo que los hoteles atendiendo a sus estándares, marcas y características individuales pueda brindarle al turista.

La animación turística exige a su vez una especial atención a las relaciones humanas, a las dinámicas de grupos y a la convivencia, pero implica, por encima de todo, el desarrollo de una acción coherente y continuada de motivación, capaz de suscitar un auténtico interés en el turista y que estimule su participación (Chávez y Mesalles, 2001).

Dada la competencia que existe entre las diversas cadenas hoteleras por tener la mayor cantidad de huéspedes, esta práctica se ha desarrollado con mucho éxito y gran fuerza para hacer más atractiva la estancia de los turistas en los hoteles. En este sentido y con el objetivo de ofrecer a los turistas algo nuevo y diferente cada día, es que juega su importante papel la animación hotelera (Abreu, 2001; citado en Gámez, 2012).

En Cuba, la animación turística constituye una actividad fundamental, la cual permite la elevación de los ingresos debido a que aumenta la permanencia de los huéspedes en las instalaciones, los cuales se sienten atraídos por las actividades propuestas vinculadas en muchos casos a áreas como la de restauración.

1.6 Metodologías para la gestión de procesos

Para dar respuesta al enfoque de procesos en el sector turístico, se han realizado varias investigaciones que van desde trabajos de diplomas, hasta tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, algunas de ellas son: (Lemus y Hernández; 2001), (Negrín;

2003), (Tejera; 2004), (Díaz González, Omayda; Sosa Martínez, Liuva M.; 2005), (Sosa Martínez, Liuva M; 2005), (Pérez Campdesuñer, R; 2006), (Díaz y Sosa; 2006), (Muñoz; 2009), (Álvarez Cepero; 2009), (Rodríguez; 2011).

De este modo la gestión de procesos ha impulsado la creación de diferentes esquemas de trabajo que se conforman en dependencia de la situación que ha provocado su puesta en marcha. Algunas de estas situaciones son:

- Diseñar un proceso (crear, estudiar)
- Rediseñar en la búsqueda de mejoras
- Organizar un proceso fraccionado

En este sentido y para el diseño de los procesos del hotel objeto de estudio, se encontraron en la literatura consultada 17 referencias a procedimientos para el diseño y/o mejora de procesos: Ishikawa (1988), Vilalta (1997), Universidad Miguel Hernández de Elche (1997), Amozarrain (1999), Empresa STX Arena (2000), Grupo Hotelero Sol Meliá (2001), González (2002), Ruiz (2002), Negrin (2002), Nogueira (2004), Rummler y Brache (1995), VIALOG Group Communications (sf), Galloway (1998), Lemus y Hernández (2001), Herrera (2004), Díaz y Sosa (2005) y Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad (2001); citados en Leiva (2013) y la metodología propuesta por Fernández (2012); en función de seleccionar el más adecuado a los efectos de la investigación.

Mediante el análisis de cada uno de los procedimientos, se hace evidente que cada uno posee características específicas en cuanto a etapas, secuencia de pasos, denominación de las acciones, entre otras; constatando la inexistencia de un modelo universal a ser aplicado como receta para el diseño y/o mejora de procesos de una entidad. Esto sustenta la necesidad de adoptar uno de los procedimientos analizados desarrollando las etapas o fases generales en función de sus condiciones, recursos y metas particulares.

El análisis comparativo de estos procedimientos permitió definir las variables generales a tener en cuenta a la hora de diseñar o rediseñar los procesos de una instalación y por otra, el procedimiento más adecuado a implementar de acuerdo al objeto de investigación y considerando las variables identificadas de antemano. El resultado de la aplicación de este método posibilitó definir cuatro grupos de variables como se muestra en el anexo 3.

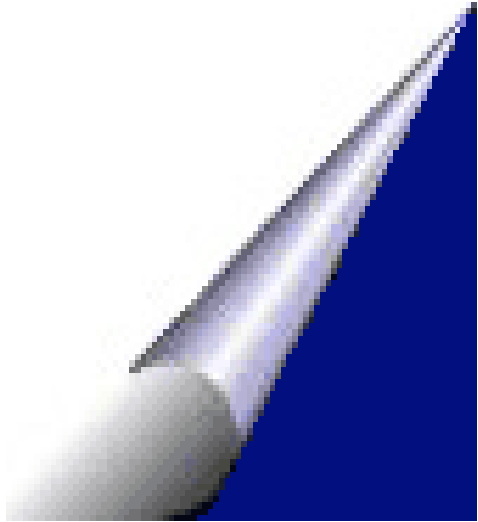
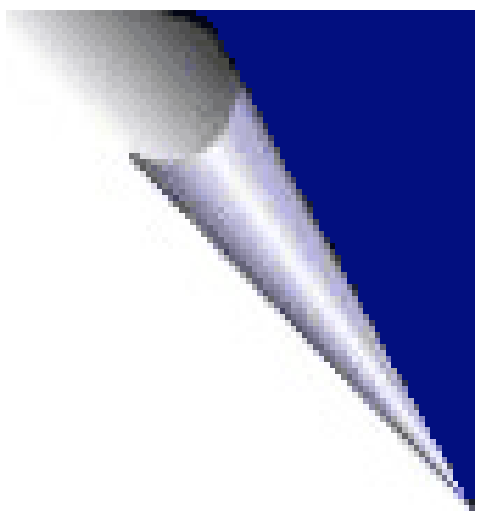
Entre estos grupos, aquel que incluye las variables: Diagramación, identificación del proceso o procesos afectados, análisis interno y externo de procesos y diagnóstico y

requerimientos, constituye el más representativo en los procedimientos estudiados; lo que significa que el procedimiento a seguir debe integrar en sus etapas estos elementos.

En otro sentido, este análisis permitió agrupar los procedimientos estudiados en función de las variables que integran, de lo que resultaron cinco grupos, constituyendo el procedimiento propuesto por Fernández (2012) (ver anexo 4) un conglomerado por sí solo, pues agrupa la mayor cantidad de variables. Unido esto al hecho de que contiene aquellas variables identificadas como fundamentales a la hora de diseñar y/o mejorar los procesos de una entidad, son razones que llevan a la selección de este procedimiento como el más adecuado para su implementación.

1.7 Conclusiones del Capítulo 1

1. Para que la gestión de la calidad sea efectiva, se hace necesario una organización en procesos que posibilite mayor agilidad, eficiencia y flexibilidad en la toma de decisiones con enfoque al cliente y a los resultados empresariales.
2. La gestión de procesos en la hotelería se centra en el diseño y/o mejora de los procesos claves de alojamiento, restauración y animación, como aquellos que son capaces de satisfacer las necesidades de los clientes, en correspondencia con los estándares y marcas con que opera la instalación.
3. Para realizar el diseño de los procesos en el Hotel Cubanacan América en correspondencia con la Empresa Hotel Los Caneyes se revisaron 17 procedimientos y/o metodologías, de lo cual se pudo constatar que el procedimiento propuesto por Fernández (2012) constituye el más adecuado para su implementación, ya que agrupa la mayor cantidad de variables y se asume por el propio hotel para determinar sus procesos y garantizar la gestión de los mismos.



Capítulo 2

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL HOTEL AMÉRICA

2.1 Introducción

El procedimiento seleccionado para el rediseño de los procesos en la Empresa Hotel Los Caneyes es el propuesto por Fernández (2012), el mismo cuenta con 6 etapas y 13 pasos (ver anexo 4) y parte de la caracterización de la entidad objeto de estudio, el diagnóstico para determinar la aplicación de la gestión por procesos hasta llegar a la propuesta para reorganizar los procesos en función de las características de la empresa objeto de estudio.

El procedimiento se considera válido pues cumple con lo planteado por Herrera, 2004; Aragón, 2005; Martínez, 2007 y Muñoz, 2009, en relación con los requisitos a tener en cuenta para diseñar el procedimiento, estos son:

- Rigurosidad en el diseño: Debe estar bien desarrollado, contando con información adecuada, comparaciones objetivas y ajustes precisos en las etapas y pasos para su aplicación, lo que implica saber adaptarlo a la realidad.
- Sistema de información pertinente y actualizada: Debe posibilitar que la información sea precisa, fiable y que permita el análisis adecuado de las condiciones específicas de la entidad.
- Satisfacción del cliente: Todo proceso ha de estar orientado a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, mediante el establecimiento de un flujo de información bi-direccional que permita establecer los requisitos o criterios válidos, tanto deseables como posibles.
- Formación y Superación: La existencia del procedimiento requiere que los directivos y trabajadores, asimilen los conocimientos necesarios para su implementación.
- Análisis y desarrollo de mercado: el procedimiento debe tener en cuenta los segmentos de mercado en función de satisfacer las necesidades de los clientes reales y potenciales, o sea, definir la calidad real (características de los clientes, expectativas, gustos y preferencias, otros relacionados con los perfiles del cliente).
- Calidad en la gestión: Implica la mejora de procesos, logrando el accionar coordinado en función de la eficiencia, la eficacia y la efectividad.
- Seguimiento y Control (Mejora continua): Es fundamental llevar a cabo una revisión, un control y un seguimiento periódico del objeto de investigación a fin de llevar a cabo acciones destinadas a mejorar el rendimiento de la organización.

Además reúne una serie de características de calidad, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes: integral, flexibilidad, pertinencia, participativo, retributivo, permanente y universal.

El objetivo del presente capítulo es diagnosticar la gestión por procesos en el Hotel América, y su interrelación con los procesos definidos en la empresa. Esto responde a las Etapas 1 y 2 del procedimiento seleccionado y los pasos 1, 2, 3 y 4.

2.2 Aplicación del procedimiento para el diseño de los procesos del Hotel América

Etapas 1: Caracterización de la entidad objeto de estudio

Paso 1. Formación del equipo para la realización del diagnóstico e implementar mejoras

La Empresa Hotel Los Caneyes se encuentra inmersa en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) y en sus líneas de trabajo se encuentra el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad.

De las fases descritas en las normas ISO 9000, para dar comienzo a la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad se debe partir de la fase preparatoria que no es más que el diagnóstico de la situación actual y la formación de equipos de proyecto que trabajan en el diseño del propio sistema, por lo que en esta etapa se propone retomar este equipo ya creado.

El equipo de trabajo, está integrado por personal interno de la organización, siendo en su mayoría miembros del consejo de dirección con conocimientos y experiencia de los procesos que gestionan y con la visión de la empresa.

Para comprobar que el número de integrantes del equipo satisface lo propuesto en el procedimiento, se procede a calcular el número de expertos necesarios a través de la expresión (1)

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

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	3.8416
0.99	6.6564

Dando como resultado para:

$1-\alpha = 0.99$ para $k = 6.6564$

$p = 0.01$

$I = \pm 0.10$

$N_e = 6.589836$ por lo que se consideran 7 expertos para el grupo de trabajo.

En el cuadro 1 se muestra la relación del grupo de trabajo seleccionado para el diagnóstico y la implementación de las mejoras para el diseño de los procesos en el Hotel.

Cuadro 1. Grupo de trabajo para la realización del diagnóstico y diseño de los procesos en el Hotel.

No.	Responsabilidad que desempeña	Proceso
1	Especialista en calidad de la Empresa Hotel Los Caneyes	Gestión de la calidad
2	Jefe de recepción de la Empresa Hotel Los Caneyes	Alojamiento (recepción y regiduría de pisos)
3	Jefe de brigada de alojamiento del hotel Cubanacan América	Alojamiento (recepción y regiduría de pisos)
4	Maître Empresa Hotel Los Caneyes	Servicios gastronómicos
5	Chef Empresa Hotel Los Caneyes	Elaboración de alimentos
6	Director del Hotel Cubanacan América	Procesos hoteleros
7	Jefe de brigada de A+B del hotel Cubanacan América	Servicios gastronómicos y elaboración de alimentos

Paso 2. Establecer compromiso de la dirección

Desde el año 2011 el Ministerio de turismo en Cuba, aboga por el redimensionamiento del sector del Turismo, proponiendo estructuras más lineales que propicien una reducción del personal de apoyo y una mejora en la gestión de los procesos. En este contexto surge la concepción de empresa hotelera como una vía de fusión de las organizaciones que respondan a una misma cadena.

La Empresa Hotel Los Caneyes se encuentra conformada hasta la fecha por los hoteles Los Caneyes, Villa La Granjita, Hotel "E" Mascotte-Barcelona y Hotel Cubanacan América.

El Hotel Cubanacan América se agrupa siguiendo indicaciones del grupo Cubanacan, cadena a la cual pertenecen, bajo la concepción de Empresa Hotel Los Caneyes, la cual agrupa a 5 hoteles en la provincia de Villa Clara. Esta empresa como situación general se fusiona con la situación que se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2: Caracterización de los hoteles que conforman la Empresa Hotel Los Caneyes en cuanto a el sistema de gestión de la calidad.

Hotel	Marca hotelera	Sistema de gestión de la calidad	Clasificación hotelera por NC 127: 2001
Los Caneyes	Horizontes	En fase de diseño	Categoría nominal de 3 estrellas
La Granjita	Horizontes	Implementación	Categoría 3 estrellas ratificada diciembre 2013
Hotel América	Propia Cubanacan	No se ha trabajado	Categoría nominal de 3 estrellas
Hotel “E” Mascotte	Encanto	Implementación	Categoría nominal de 4 estrellas
Hotel “E” Barcelona	Encanto	No se ha trabajado	Categoría nominal de 4 estrellas

Estos hoteles para la conformación de la Empresa Hotel Los Caneyes se agrupan siguiendo la estructura organizativa que se muestra en la figura 3.

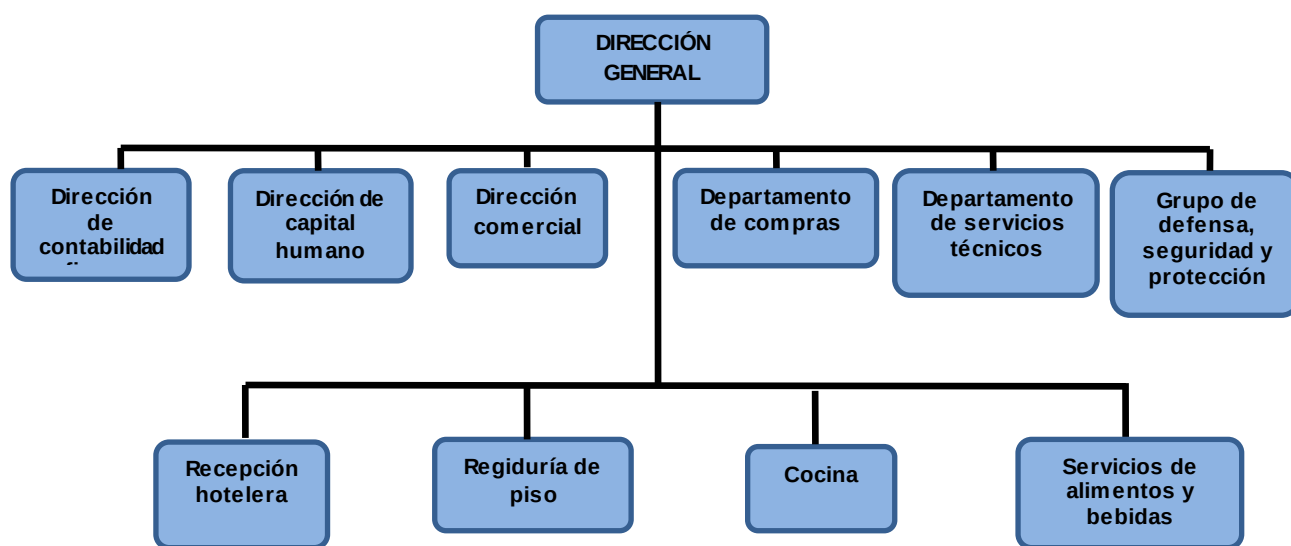


Figura 3. Organigrama de dirección de la Empresa Hotel Los Caneyes. Fuente: Dirección de recursos humanos Empresa Hotel Los Caneyes (Marzo; 2012)

Esta estructura transita desde lo que en un primer momento se denomina Complejo Hotelero Los Caneyes hasta el nuevo rediseño como Empresa Hotel Los Caneyes buscando la mejora continua del sistema. En paralelo, se produce un constante proceso de supervisión y ajuste, tal como se establece para una empresa en el proceso de Dirección y Gestión Empresarial. Esta situación es posible ya que la empresa cuenta con las facultades suficientes para su gestión, puede actuar con flexibilidad y adaptarse a los cambios internos y del entorno, en este caso los demandados por el Mintur.

Como parte del proceso de cambio y en función de la optimización de los procesos, se ha hecho necesario por parte de la dirección de la Empresa, encaminar el trabajo a:

- Rediseñar la estructura organizativa teniendo en cuenta la gestión de procesos de la organización, identificando las relaciones entre los procesos estratégicos, claves y de apoyo y su derivación a los hoteles que lo conforman.
- Articular los sistemas de gestión que componen el SDGE, así como el de control interno a la nueva concepción de integración hotelera.
- Rediseñar el sistema de gestión de la calidad bajo la concepción de empresa, y homologar la situación de los hoteles en cuanto a la obtención de avales y licencias de cada uno.
- Eliminar no conformidades que inciden en el incumplimiento de los diferentes estándares (3 y 4 estrellas) y marcas hoteleras (Horizontes, Encanto y marca propia Cubanacan), con que opera la Empresa.
- Integrar la documentación de la Empresa que incide en los procesos que se gestionan, así como articular los flujos informativos teniendo en cuenta las características de la empresa en función del proceso de toma de decisiones efectivas.

Siendo estos aspectos declarados por la dirección de la empresa como un compromiso para la mejora de la gestión empresarial. (Armenteros Mesa, Regla Dayamí; 2013)

Paso 3. Caracterización de la empresa.

El Hotel Cubanacan América, se encuentra ubicado en el casco histórico de la ciudad de Santa Clara, en la calle Mujica No 9 e/ Colón y Maceo, a pocos metros del Parque Central Leoncio Vidal, la plaza cívica de la ciudad y principal centro socio-cultural y económico del territorio.

El hotel América fue inaugurado el 15 de diciembre de 1950 y reabierto el 2 de abril del 2012 como hotel perteneciente al grupo Cubanacan con categoría 3 estrellas.

Este hotel de ciudad, cuenta con 27 habitaciones, de ellas 4 matrimoniales y 23 estándar dobles, todas con aire acondicionado, caja de seguridad, teléfono y TV vía satélite. Posee además, servicios de guarda valores, Internet, Cibercafé y parqueo.

El hotel está estructurado por un Lobby-Bar, un desayunador con comida ligera y capacidad para 40 comensales, una piscina y área de asoleamiento, con posibilidad de animación y espectáculos artísticos.

En la zona de la piscina, antigua plaza alegórica al humorista Chaflán, se ofertan servicios de Snack Bar y constituyen la vista de la terraza con capacidad de 40 plazas.

Etapas 2: Diagnóstico para determinar la aplicación de la gestión por procesos

El diagnóstico constituye un eslabón importante en el proceso de mejora y tiene como objetivo proveer la información necesaria para la formulación de los procesos de una organización. Para aplicar cualquier procedimiento de diagnóstico es necesario poseer conocimientos sobre las herramientas a utilizar, contar con las informaciones, así como una guía lógica y metodológica que oriente el trabajo.

En una organización el diagnóstico es también, un reconocimiento objetivo y sistemático de la realidad en que se desenvuelve esta.

El diagnóstico en el contexto empresarial se utiliza para:

- Detectar los problemas de forma detallada.
- Describir, identificar y definir el qué, cuándo, quién y porqué.
- Describir en qué grado las situaciones actuales, están en correspondencia con los nuevos requerimientos.
- Poner al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan los problemas.
- Preparar la información necesaria para adoptar decisiones, sobre como orientar el trabajo encaminado a la solución de los problemas.
- Examinar cabalmente las relaciones que tienen importancia entre los problemas en cuestión, los objetivos de la organización y el rendimiento logrado.
- Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones, y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

El proceso de diagnóstico tiene determinadas características en dependencia del tipo de establecimiento o entidad en la que se realiza, a partir de las cuales se determinan los pasos a seguir en su desarrollo.

Para el caso del diagnóstico físico se hace un análisis del estado real de las instalaciones, el equipamiento necesario para el servicio o el trabajo que realiza la organización. Se valoran aspectos tales como higiene, seguridad, confort, decoración, políticas de ahorro, mantenimiento, almacenaje y conservación de equipos, alimentos y productos, entre otros.

En el diagnóstico del servicio se estudia la dimensión operacional o sea, el cumplimiento de los procedimientos, preparación técnica para el desempeño, correspondencia entre los procedimientos establecidos, necesidades de los clientes y desempeño de los trabajadores; la dimensión relacional que abarca lo concerniente a la actitud, cortesía, amabilidad, tono de voz, sonrisa, comunicación e información que brinda al cliente, actitud de ayuda y anticipación, bienvenida, despedida, entre otros aspectos; y los ciclos de tiempo, tiempo

que transcurre desde que un cliente solicita un servicio hasta que se le entrega, correspondencia con los procedimientos, adecuación a las necesidades y exigencias de los clientes.

Los métodos y técnicas a utilizar en el proceso de diagnóstico deben vincularse al proceso de establecimiento de objetivos a distintos niveles, si esto no se hace, el análisis de las relaciones causales se pierde y el área se hace tan determinista como antes.

Paso 4. Cumplimiento del enfoque a procesos de la organización

Para determinar la situación actual de la gestión por proceso se analizan los requisitos propuestos por Fernández (2013) (ver anexo 5), los cuales están en correspondencia con las directrices para la autoevaluación de la NC ISO 9004:2001 y donde se plantea que existe gestión de procesos si:

- Los procesos definidos están enfocados al cliente
- Se cumplen los estándares y procedimientos de calidad
- Dependen del material y la información que reciben
- Cada proceso de trabajo es parte de un proceso de orden superior
- Cada eslabón de la cadena identifica adecuadamente sus resultados e insumos
- Se encuentran clasificados según la forma de su gestión
- Se encuentran identificadas las interrelaciones (mapa de procesos) y si existen desconexiones
- Tiene definidos los responsables/propietarios o dueños de los procesos

Además se valoran los resultados obtenidos en la investigación de Álvarez, K (2009) en el diagnóstico realizado para la certificación del sistema de gestión de la calidad en el Hotel Cubanacan América (2014), donde se abordan los aspectos que se muestran en el anexo 6.

El hotel tiene identificado los principales mercados con los que operan los cuales son: Francia, EEUU, Alemania y España.

Al aplicar por parte del equipo de trabajo el auto diagnóstico de la NC ISO 9004:2001 para determinar el grado de madurez del SGC del principio enfoque al cliente, este da como resultado un nivel de 3.3, siendo el requisito más bajo el relacionado con la comunicación de los objetivos de los procesos, fundamentalmente los estratégicos y de apoyo, pues estos no se gestionan adecuadamente en el hotel.

Tabla 1. Directrices para la auto-evaluación. Principio enfoque al cliente.

Principio de Gestión de la Calidad	Nivel de madurez	Comentarios y ejemplos
1. Enfoque al cliente		
¿La organización puede demostrar que:		
a) Ha identificado los mercados o grupos de clientes apropiados para obtener los mejores beneficios para la organización?	4	
b) Las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes se entienden completamente?	4	
c) Las necesidades relacionadas de la cadena de suministro, expectativas y requisitos se entienden plenamente?	3	
d) Los apartados a), b) y c) anteriores se gestionan estableciendo objetivos claros?	3	
e) Los objetivos se comunican eficazmente a todos los empleados afectados?	2	
f) se adopta un enfoque justo para todos los clientes?	4	
g) La inquietudes y quejas de los clientes se resuelven de forma justa y oportuna?	4	
h) Información sobre la satisfacción de los clientes se solicita, se mide y se evalúa?	4	
i) La satisfacción del cliente se comunica dentro de la organización?	3	
j) Tiene una cadena de suministro estable para la satisfacción duradera de los clientes?	3	
k) La organización proporciona los recursos necesarios y cumple los requisitos de los clientes?	3	
l) La organización reconoce la necesidad de un desarrollo conjunto, si se requiere?	3	
Madurez media		3,3

Fuente: NC ISO 9004:2001

Al hacer similar análisis en el principio de enfoque a procesos se comprueba que este posee aún valores más bajos, incidiendo más negativamente la definición clara de la responsabilidad y obligación de los empleados para la gestión y la medición de los resultados, esta última se afecta ya que aunque se analizan puntualmente los indicadores de los procesos claves, el proceso de toma de decisiones se realiza en la empresa, lo que provoca falta de oportunidad en la toma de decisiones cuando no fluye adecuadamente las informaciones a estos niveles de dirección.

Tabla 2. Directrices para la autoevaluación. Principio Enfoque basado en procesos.

4. Enfoque basado en procesos		
¿Se emplean los procesos de manera eficaz mediante:		
a) La definición de actividades necesarias para lograr los beneficios deseados dentro de cualquier proceso?	3	
b) El reconocimiento y la gestión totales de las actividades interdependientes e interrelacionadas, los recursos, las entradas y los resultados del proceso?	3	
c) La definición clara de la responsabilidad y obligación de los empleados para gestionar las actividades claves?	2	
d) La comprensión de las capacidades de las actividades o procesos claves por medio de la medición y análisis?	2	
e) La identificación de las actividades claves e interfaces dentro de la organización?	3	
f) El enfoque hacia factores pertinentes (por ejemplo: empleados, tecnología, métodos, materiales, medio ambiente) que mejorarán las actividades y procesos claves?	3	
g) La evaluación / priorización de riesgos, consecuencias e impactos, de las actividades/procesos en los clientes, proveedores y otras partes interesadas?	4	
Madurez media		2.8

Fuente: NC ISO 9004:2001

La dirección de la empresa tiene establecida una política de calidad de la Empresa Hotel Los Caneyes, aprobada desde el 2012, por la alta dirección de la entidad.

La misma expresa los principios generales a los que se dedica la empresa, lo que quiere lograr la entidad en cuanto a satisfacción del cliente, fiabilidad, eficacia e imagen que desea proyectar, no así los propósitos en cuanto a rentabilidad y seguridad. Expone los compromisos con el medio ambiente, la sensibilización sobre la calidad a los trabajadores y la mejora continua de los procesos. (Ver cuadro 3)

Cuadro 3. Política de calidad de la Empresa Hotel Los Caneyes.

“La Empresa Hotel Los Caneyes, agrupa hoteles con estándares de 3 y 4 estrellas, los mismos se proponen actuar en función de alcanzar la satisfacción de las necesidades de los clientes cumpliendo rigurosamente las regulaciones, requisitos y normas que son aplicables en la prestación de los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación, en un entorno que promueve los valores naturales, patrimoniales y culturales de la región central.

La empresa cuenta con un personal altamente calificado, con profesionalidad, atención personalizada, compromiso con la calidad y desarrollo de una cultura basada en los mejores valores ético-morales de la sociedad, así como la mejora continua del servicio hotelero basado en las NC ISO 9001: 2008, en la gestión de sus procesos y con el apoyo de los proveedores a fin de involucrarlos en el cumplimiento de los servicios ofertados”.

Fuente: SDGE de la Empresa Hotel Los Caneyes

Esta política a nivel de empresa constituye el marco de referencia para el Hotel América y ha sido comunicada a los niveles apropiados de la entidad por escrito y verbalmente sin embargo un 48% de los trabajadores no la reconoce.

A partir de la política de calidad propuesta, se diseñan los objetivos de calidad de la empresa, haciendo un análisis correlacional de los mismos, tal como aparece en el cuadro 4 y estos son derivados a los procesos de gestión del hotel, aunque su medición se realiza solo en los procesos claves.

Están definidos los objetivos de calidad de la empresa y estos se relacionan con la mayoría de los procesos determinados por el hotel. Se incluyen dentro de los objetivos aquellos necesarios para satisfacer la calidad del servicio, respondiendo de esta manera a la política de calidad del hotel. No obstante para que los objetivos de calidad traduzcan la política de la calidad en metas calculables, esta debe ser derivada al hotel como alcance del sistema, además, no existe evidencia de que estos sean debidamente revisados por la dirección de la empresa.

Cuadro 4. Correspondencia entre política y objetivos.

Política de calidad	Objetivos de calidad
La Empresa Hotel Los Caneyes, agrupa hoteles con estándares de 3 y 4 estrellas, los mismos se proponen actuar en función de alcanzar la satisfacción de las necesidades de los clientes ...	Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes externos en más de un 93% con calificación de bien.
	Dar seguimiento semanal a los criterios de opinión en sitios de Internet dando respuestas a las inconformidades planteadas.
...cumpliendo rigurosamente las regulaciones, requisitos y normas que son aplicables en la prestación de los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación...	Garantizar el cumplimiento de los requisitos de categorización.
	Cumplir con los estándares de Cubanacan en la calidad de los servicios que se ofertan.
	Identificar las no conformidades para la conformación del plan de mejora de inmuebles y sistemas.
	Cumplir el plan de mantenimiento en 1% por debajo del cumplimiento de los ingresos en CUC.
...entorno que promueve los valores naturales, patrimoniales y culturales de la región Central.	Implementación de SGMA según ISO 14000.
	Implementación del Programa de Salud, Higiene y Seguridad.
	Diseñar productos que promuevan los valores naturales, patrimoniales y culturales en la empresa como centro.
La Empresa cuenta con un personal altamente calificado, con profesionalidad, atención personalizada, el compromiso con la calidad y el desarrollo de una cultura basada en los mejores valores ético- morales de la sociedad, así como la mejora continua del servicio hotelero...	Alcanzar el dominio de dos idiomas extranjeros en el 30% de los trabajadores en contacto directo con los clientes.
	Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes internos en más de un 95% con calificación de bien.
...basado en las NC ISO 9001: 2008, en la gestión de sus procesos...	Implementación del SGC según las NC ISO 9001: 2008.
...y con el apoyo de los proveedores a fin de involucrarlos en el cumplimiento de los servicios ofertados.	Incrementar acciones de conjunto para la evaluación de proveedores en busca de la mejora en el proceso de compras fundamentalmente al inicio de las temporadas de alta y de baja.

Los objetivos de calidad definidos para el Hotel América son:

- Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes externos en más de un 96% con calificación de bien.
- Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes alojados en más de un 96% con calificación de bien.
- Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes que acceden a actividades de opcionales en más de un 96% con calificación de bien.

Estos objetivos son superiores a los de la empresa (figura 4) dado por las condiciones propias del Hotel, o sea, instalación de reciente creación, pequeño y con una localización en el centro de la ciudad. Todos estos aspectos posibilitan una mayor personalización en

los servicios. Estos objetivos a su vez constituyen metas retadoras para la gestión, pues al analizar los sitios de opinión (*Tripadvisor*) el ranking del hotel se muestra comparativamente con los hostales de la ciudad y no por los hoteles. De 21 hostales registrados en este sitio, el Hotel se encuentra en el lugar 18, lo que demuestra la necesidad de mejorar la gestión de la instalación como vía para lograr mayor satisfacción en los clientes.



Figura 4. Objetivo de la empresa vs objetivo del hotel.

La estructura organizativa diseñada para el Hotel Cubanacan América responde al diseño propuesto para la empresa como parte del sistema de organización general basado en procesos (SOG) (ver anexo 7) y tiene alcance a los proceso claves, o sea: alojamiento y servicios gastronómicos. En este hotel no se gestionan los procesos de dirección ni los de apoyo.

Aunque se trabaja con una concepción de gestión similar a los procesos claves, estos no están definidos en el hotel y no se gestionan como tal, además se hace necesario diseñar el “como” deben gestionarse estos procesos desde la empresa hasta las instalaciones que la integran y las interrelaciones que deben existir para garantizar la gestión.

En el análisis de los manuales de gestión de la calidad de los hoteles, se evidencia que se encuentran identificados los procesos con enfoque al cliente en cada uno de los hoteles,

teniendo en cuenta el tipo de mercado, las características de los mismos, aunque los requisitos que responden a las marcas hoteleras no están incluidos en las fichas de proceso y procedimientos de trabajo de los SGC de las instalaciones.

Están identificados los subprocesos y las interrelaciones de los mismos, todo esto en cada instalación de forma independiente.

En la concepción de Empresa se encuentran identificadas las interrelaciones de los procesos macro, las funciones y responsabilidades de cada jefe de proceso, sin embargo aún existen desconexiones entre los mismos, dado en lo fundamental por lo disímiles que resultan las marcas que componen la empresa. Esto provoca incumplimiento en los estándares definidos, afectando el proceso de toma de decisiones por los directivos a los diferentes niveles, y dificultades en la cadena proveedor-cliente.

Al realizar una auditoría interna a la gestión documental de la empresa se evidencia como no-conformidades la falta de integración de la documentación del SGC a nivel de empresa, la no incorporación en la gestión documental de los requisitos de las marcas de los hoteles que integran dicha empresa.

Está definida a nivel de empresa la estructura documental del sistema, la cual la integran:

1. **Manual de calidad a nivel de empresa:** Incluye los ocho puntos de la NC ISO 9001:2008, sin embargo no incluye la integración de los requisitos asociados a los estándares y marcas de cada uno de los hoteles que conforma la empresa.
2. **Manual de explotación del Grupo Cubanacan.** Incluye los estándares de cada una de las marcas hoteleras que conforman el Grupo, sin embargo estos estándares se gestionan únicamente por las listas de chequeo que la integran, así como por la imagen comercial. No existe una correspondencia entre este manual y los requisitos de la norma según el contexto empresarial
3. **Manual de procedimientos:** Incluye las fichas de procesos, las que aún no constituyen una herramienta efectiva para la integración y desglose a las entidades en materia de gestión. Cada proceso tiene un código asignado para su identificación y a su vez cada procedimiento tiene un código que se deriva del proceso al cual pertenece, con el fin de mantener un orden y claridad para su uso.

No obstante, la documentación carece de un enfoque de integración. Los procedimientos clasificados como generales son aquellos que responden a los procesos identificados como estratégicos y de apoyo, y que especifican el control y seguimiento de todas las acciones que se realizan en cuestión de calidad.

Los procedimientos específicos responden a los procesos claves en correspondencia con la razón de ser de la organización y sus estrategias actuales y futuras, quedando aún pendiente la derivación antes mencionada teniendo en cuenta los estándares y las marcas de cada uno de los hoteles que conforman la empresa.

4. **Instrucciones de trabajo:** están definidas para los casos en que se hace necesario especificar actividades según normativas y, constituyen las normas de consulta para los trabajadores.

5. **Registros de calidad:** la mayoría de los registros de calidad de los servicios son declarados en cada uno de los procedimientos descritos en el manual y constituyen evidencia del cumplimiento de determinados requisitos. En su mayoría poseen soporte informático por lo que no requieren un archivo especial para ellos. Los que de forma específica se diseñan para dar respuesta al SGC, se establece que deben conservarse al menos durante cinco años, no solamente para poder consultarlos en caso de reclamación del cliente, sino con el objeto de poder utilizarlos como datos estadísticos para futuros estudios de prevención o mejora.

Uno de los procedimientos declarados como generales es el de tratamiento a las acciones correctivas y preventivas que se centran en el examen de los registros de calidad, así como los correspondientes a las reclamaciones de los clientes, intentando investigar y determinar las causas que los han producido, aplicando las medidas correctoras correspondientes y comprobando que han dado el resultado que se pretendía, así como la tendencia de ocurrencia.

Las reclamaciones de los clientes son transmitidas en su totalidad por el responsable de Calidad, quien inicia el proceso de acción correctora, dando cuenta al responsable del proceso en donde se produjo la no conformidad, a fin de que se apliquen de inmediato las modificaciones necesarias para su solución. Posteriormente el cliente es informado de la acción emprendida y se indaga acerca de los posibles perjuicios causados, a fin de estudiar su posible compensación.

En el caso de las preventivas se analizan principalmente las actividades y métodos de trabajo, los informes de las auditorías internas, los datos estadísticos sobre la calidad alcanzada y las impresiones obtenidas por el personal de los servicios para identificar oportunidades de mejora que puedan prevenir la aparición de no conformidades.

Todas estas acciones cuentan con el impulso y apoyo de la dirección, los cuales se materializan en planes de acciones o planes de mejora.

Al indagar con el equipo de trabajo, aplicando la técnica de los “5 por qué”, acerca de los factores que inciden en el incumplimiento de las marcas hoteleras, estos plantean que:

- No están definidas en la documentación de los procesos, los requisitos de los estándares y la marcas que sustentan la cadena proveedor-cliente
- No existe en las instalaciones una preparación adecuada del personal, asociado a los estándares de las marcas hoteleras
- El proceso de implementación de las marcas ha sido parte de una indicación, por lo que lleva implícito una preparación asociada a estos temas
- La imagen de marca asociada al producto turístico requiere de un cambio de concepción en cuanto a la mentalidad y a la gestión con otras entidades para su cumplimiento, tal es el caso de los requisitos que debe solventar la inmobiliaria como dueña del inmueble
- Existen diferencias marcadas en la gestión de cada instalación que conforma la empresa, dada la diversidad de estándares y marcas que la integran (estándares entre 3- 4 estrellas y Marcas: Horizontes, Encanto y Cubanacan)

La entidad define como procesos claves, los de gestión de alojamiento, gestión de la restauración, animación y promoción cultural, estos procesos son el reflejo de los declarados a nivel de empresa, tal como se muestra en el cuadro 5.

Cuadro 5. Procesos y subprocesos claves declarados en la Empresa Hotel Los Caneyes.

Claves	Gestión de alojamiento	Recepción hotelera • Reserva • Check in • Atención durante la estancia • Check out
		Limpieza y avituallamiento • Limpieza de habitaciones • Limpieza de áreas nobles
	Gestión de la restauración	Servicios gastronómicos • Servicio en restaurante • Servicio en el bar-piscina • Servicio desayuno
		Elaboración de alimentos • Legumier • Casilla • Área fría • Área caliente
	Animación y promoción cultural	Desarrollo de actividades de animación

Los procesos estratégicos y de apoyo son gestionados a nivel de empresa, aunque poseen, en cuanto a personas, una representación en el hotel, lo que genera en el orden práctico doble subordinación.

Existe un funcionario que atiende la gestión de la calidad en la empresa, el mismo gestiona el cumplimiento de los requisitos de cada una de las entidades que la integran, incluyendo el hotel objeto de estudio. Este especialista tiene definidas por escrito sus funciones.

Existen los comités de calidad, un grupo de facilitadores y un comité gestor, aun así no está debidamente definida una estructura para el trabajo de calidad.

Están definidos los procesos y las actividades a desarrollar en cada uno de ellos, no obstante se hace necesario proyectar este trabajo desde la empresa hasta las instalaciones que la integran.

En el hotel, están definidos los estándares y la marca, con que se debe operar a partir de los requisitos de la instalación y los manuales de operación del grupo Cubanacan, aunque debe reestructurar la gestión documental desde la empresa hacia el hotel.

Existe un programa documentado para el tratamiento de clientes VIP, (cumpleaños, repitentes, bodas y aniversarios, grupos FAM); además cuentan con un programa o plan de fidelización de clientes externos.

En cuanto al cliente interno, aunque está definido el sistema de retroalimentación, no se utiliza como una herramienta efectiva en el proceso de toma de decisiones.

En cuanto al proceso de compras (proceso de apoyo) existen contradicciones entre la política de compras y la de calidad, lo que se refleja por la variedad de estándares y marcas que incluye la gestión de este proceso, lo que afecta su materialización en el cumplimiento de los estándares del hotel.

No están definidos los requisitos para la evaluación de proveedores desde el hotel a la empresa lo que afecta el proceso de selección y evaluación de los mismos.

El mapa de proceso diseñado por la empresa se muestra en el anexo 7 En el mismo se establecen las interrelaciones desde la empresa, en busca de eliminar las desconexiones que afectan la gestión. No obstante, este despliegue hasta la propia gestión del Hotel Cubanacan América aun no consolida la gestión por procesos de la organización.

- **Análisis del cumplimiento de la NC 126:2001 y NC 127: 2001**

Al analizar el cumplimiento de los requisitos generales se evidencia que la instalación cuenta con el aval de cumplimiento de la legislación ambiental, el certificado de Nivel Medio de Seguridad contra incendios, otorgado por la APCI y con la licencia sanitaria actualizada, requisitos estos de obligatorio cumplimiento para el proceso de categorización.

Según las características de la instalación se declaran como requisitos no aplicables los siguientes: 5.4, 5.9, 5.13.2, 5.13.4.1, 5.13.5 5.14.3, 5.14.4, 5.14.5, 5.14.7, 5.16.6

Como requisitos razonablemente no cumplibles, los asociados a: 5.2.2.1 Escaleras de huéspedes. Dimensiones, 5.2.2 Escaleras, 5.7.1 Desechos sólidos, 5.9 Facilidades para personas con discapacidades, 5.11 Habitaciones, 5.11.1 Dimensiones: 15 m² en hotel y villa turística: No cumple Hab 202, 302, 203, 303, 207 y 307: 14.42 m², la Hab 208 y 308: 11.74 m²; 209 y 309: 12.60 m², el resto sí, incluso otras sobrecumplen, 5.11.5 Closet o armario (profundidad 0.60 m), 5.12.1 Dimensiones, 5.14.1 Closet, local o área para camarera/piso o sección, 5.13.4.1 Pasillos habitacionales, 5.15 Servicios. Todos estos requisitos se consideran en esta categoría por las características constructivas de la instalación.

Los requisitos que se incumplen son:

5.6.1 Energía de emergencia: En situaciones de emergencia se contará con sistema de suministro de energía eléctrica de emergencia para alimentar las instalaciones y alumbrados básicos. Pendiente de la inversión.

5.10.1 Ascensores

5.10.1.1 Ascensores para huéspedes Pendiente de la inversión.

5.10.1.2 Ascensores de servicios Pendiente de la inversión.

5.14.2 Área de alimentos y bebidas: área de almacenamiento en Cafetería

La categoría de al menos un restaurante, debe estar en correspondencia con la categoría del establecimiento. Sin embargo el hotel estaba concebido desde su diseño con un desayunador, lo que ha variado a solicitud de los propios clientes y prestándose en la actualidad servicio a la carta. Esto conlleva a su vez a la necesidad de hacer ajustes al servicio para dar respuesta a los clientes y cumplir con las normas aplicables para este tipo de servicio

En el caso del servicio de Lobby bar: se presta desde "La Alborada" por la proximidad de la misma a la recepción.

A pesar de que existen requisitos que se incumplen o no son aplicables a la instalación existen otros que se sobrecumplen, tal es el caso de:

5.11.1 Dimensiones 17 metros cuadrados en hotel y villa turística (en 4 Habitaciones 204, 304 y 206, 306)

5.11.5 Elementos de la habitación: Cama matrimonial: dimensión 1.50 x 2.00 m, mesas de noche (1 por plaza en 4 y 5 estrellas), Asientos (uno por plaza), de ellos al menos una butaca, minibar, excluye aparthoteles, casas, cabañas, apartamentos y bungalows que

posean cocina habilitada, jarra-termo por habitación (se excluye en habitaciones con minibar y/o refrigerador): se cuenta con minibar en la habitación

5.12.2 Otros requerimientos del baño: Secador de pelo. Champú, otros artículos sanitarios y de perfumería: crema

En el Snack bar “Los Pilongos” aparecen elementos tales como: mostrador con banquetas, servilletas de papel, posavasos, ambiente musical. Con una oferta diversa de bebidas alcohólicas incluyendo destilados alcohólicos envejecidos durante 12 o más años, coctelería y amplio surtido de jugos naturales

En la cafetería La Alborada se comprueba la existencia de: servilletas de tela, ambiente musical, amplio surtido de platos, fuente de soda (helados montados). Se brinda servicio de desayuno rápido en mesa según carta de desayuno, además de almuerzo y cena

5.15 Servicios: Internet y servicio de cobertura que se ofrece a clientes VIP o a solicitud de cliente.

El hotel a pesar de haber presentado el expediente de categorización y comercializarse como tal, aún no ha recibido la auditoria que certifique la operación según el estándar 3 estrellas, cuestión esta prevista para el primer semestre el 2014.

2.3 Presentación de resultados

El diagrama Causa-Efecto es una herramienta gráfica que ayuda a identificar, ordenar y mostrar las posibles causas de un problema o contribuciones al problema.

El resultado del diagnóstico realizado permite analizar causas y sub-causas que inciden en el incumplimiento de la gestión por procesos en el Hotel Cubanacan América. Estos resultados se muestran en la figura 5.

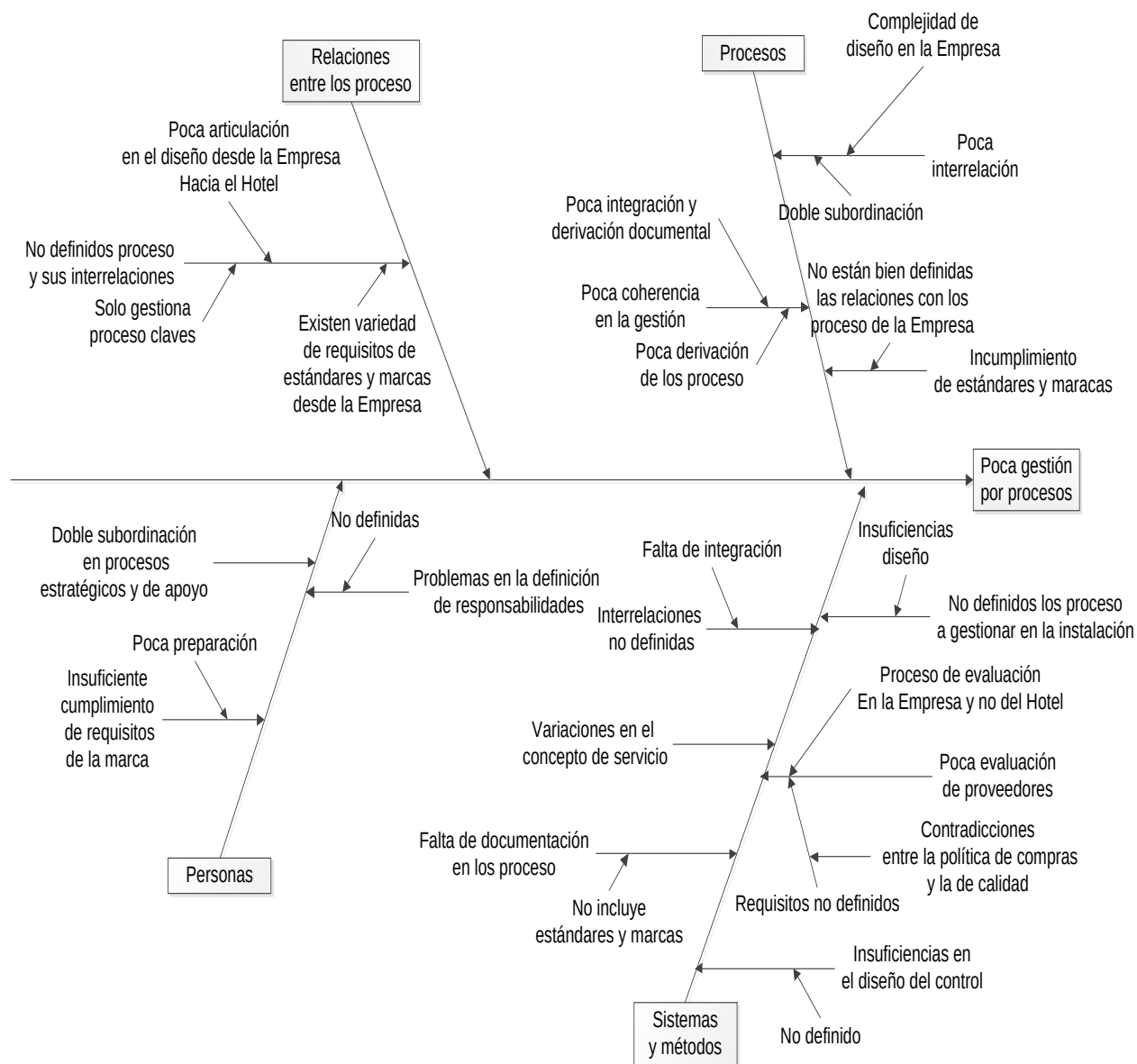
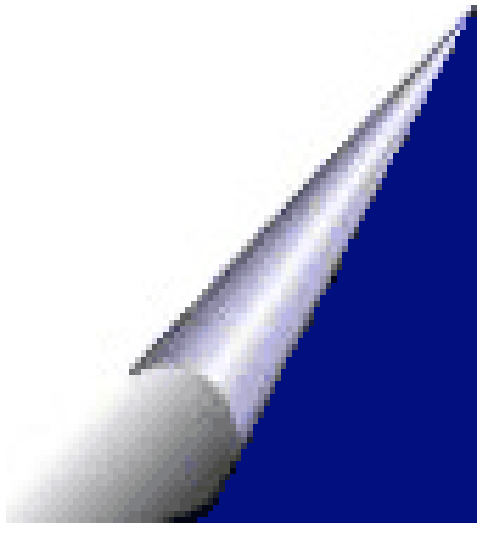
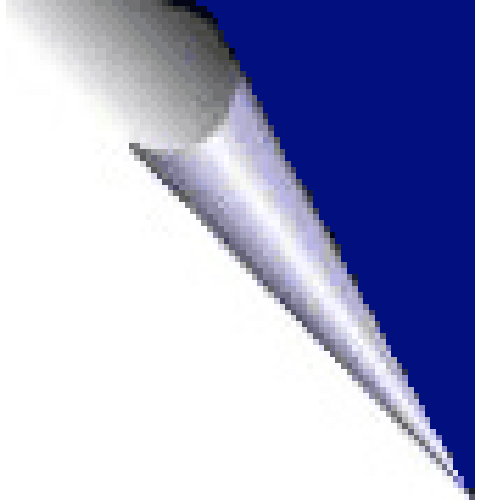


Figura 5. Diagrama Causa-efecto. Resultados del diagnóstico.

2.4 Conclusiones parciales capítulo 2

1. En la etapa de diagnóstico se evidencian las deficiencias fundamentales de la gestión de procesos, siendo una de las causas fundamentales la falta de integración y derivación de los proceso y de la documentación del SGC, hacia los hoteles que conforman la Empresa, lo que incide en el cumplimiento de los requisitos de los estándares y las marcas del Hotel América.
2. Los procesos claves del hotel no se gestionan como tal, por lo que se hace necesario establecer cuáles son los proceso que se gestionan en la organización y cuáles son las interrelaciones con los proceso de dirección y de apoyo que se gestionan a nivel de Empresa.



Capítulo 3

CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LOS PROCESOS PARA LA GESTIÓN EN EL HOTEL CUBANACAN AMÉRICA

3.1 Introducción

El establecimiento y determinación de la estructura de procesos es una tarea que implica la realización de varios ajustes en el tiempo. Es por ello que, enfocar a procesos la gestión de una organización requiere de un cambio de paradigma y una revisión constante. El presente capítulo tiene como objetivo proponer los procesos del Hotel Cubanacan América, de manera que se articulen a los propuestos en la Empresa Hotel Los Caneyes perteneciente al grupo Cubanacan.

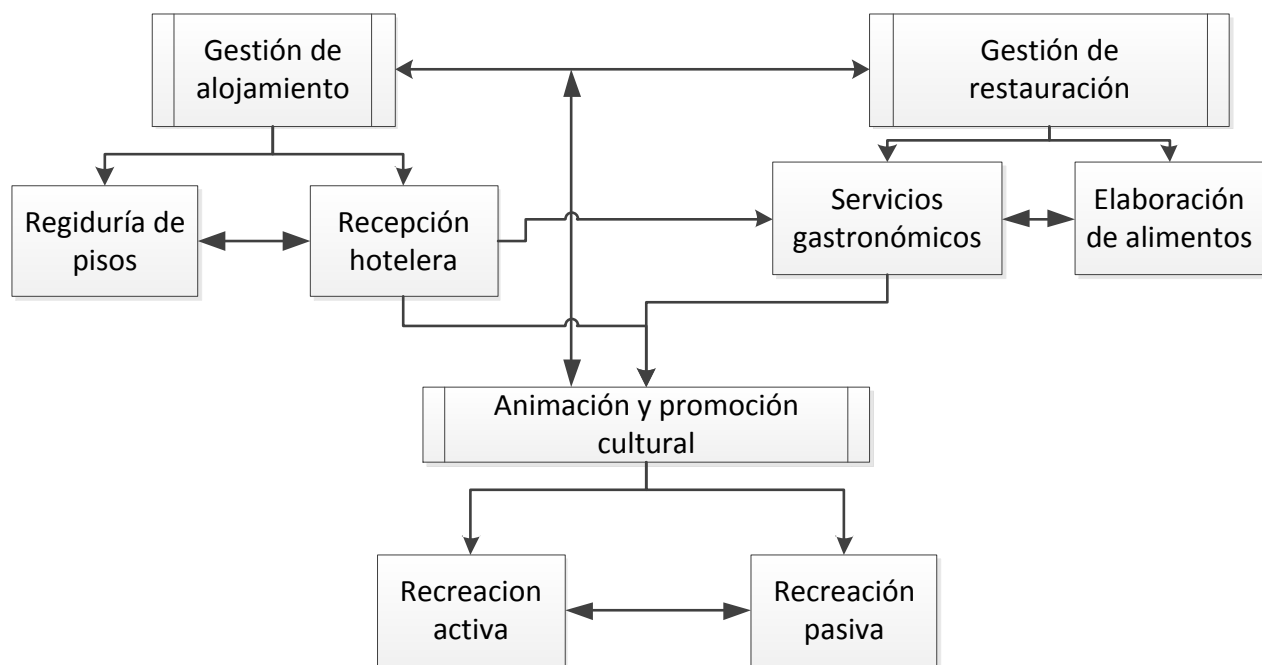
Esta propuesta toma como base el análisis realizado al cumplimiento del enfoque a procesos de la organización, donde se evidencia la necesidad de gestionar los procesos claves del hotel para lograr incidir en la mejora de la gestión de la Empresa Hotel Los Caneyes. Además como parte de la etapa de identificación y selección de los procesos a estudiar se selecciona para su diseño el proceso de servicio a la carta, el cual forma parte del macro proceso de restauración y considera en su diseño las especificaciones de las Marcas del grupo Cubanacan.

Este capítulo responde a las etapas 3, 4 y 5 del procedimiento seleccionado y a los pasos del 5 al 12.

3.2. Listado de los procesos de la entidad, descomposición en subprocesos, actividades, tareas y clasificación de los procesos

Tal como se evidencia en el diagnóstico, existe una correspondencia entre la política, los objetivos de calidad y los procesos definidos a nivel de empresa. Para el caso del hotel América los procesos que se trabajan son los claves, (ver figura 6) y teniendo en consideración las características del hotel, se hace necesario proponer los indicadores de los procesos claves tomando en consideración los estándares y las marcas.

Con la definición de los objetivos de calidad, el equipo de trabajo lista los posibles procesos y subprocesos teniendo en cuenta las características de la empresa y las invariantes planteadas para la aplicación del procedimiento



. Figura 6. Relación entre los proceso claves del Hotel América.

3.3 Identificación y selección de los procesos a estudiar

Corresponde a la etapa 4 y es donde se selecciona el proceso a estudiar. El que se desarrolla en la presente investigación es el de gestión de la restauración, pues en investigaciones anteriores (Santana; 2013) y paralelas, se abordan los procesos de alojamiento y los de animación turística, quedando por definir dicho proceso con las características del producto hotelero.

El proceso de restauración de la empresa Hotel los Caneyes, tiene como objetivo “Brindar servicios gastronómicos, que satisfagan las expectativas de los clientes, garantizando una eficiente gestión de gastos y costos y dando cumplimiento con los estándares físicos y de servicio establecidos”. En el caso del hotel América, en su concepción inicial este proceso respondió al concepto de desayunador, pero con su apertura y atendiendo las demandas de los clientes, se comienza a ofrecer un servicio a la carta en correspondencia con dichas demandas y los tipos de mercado.

Para el diseño y la implementación de este proceso se deben tener en cuenta los estándares de calidad del Hotel América, estándar de 3 estrellas (NC 127: 2001) y los requisitos contenidos como marca propia Cubanacan.

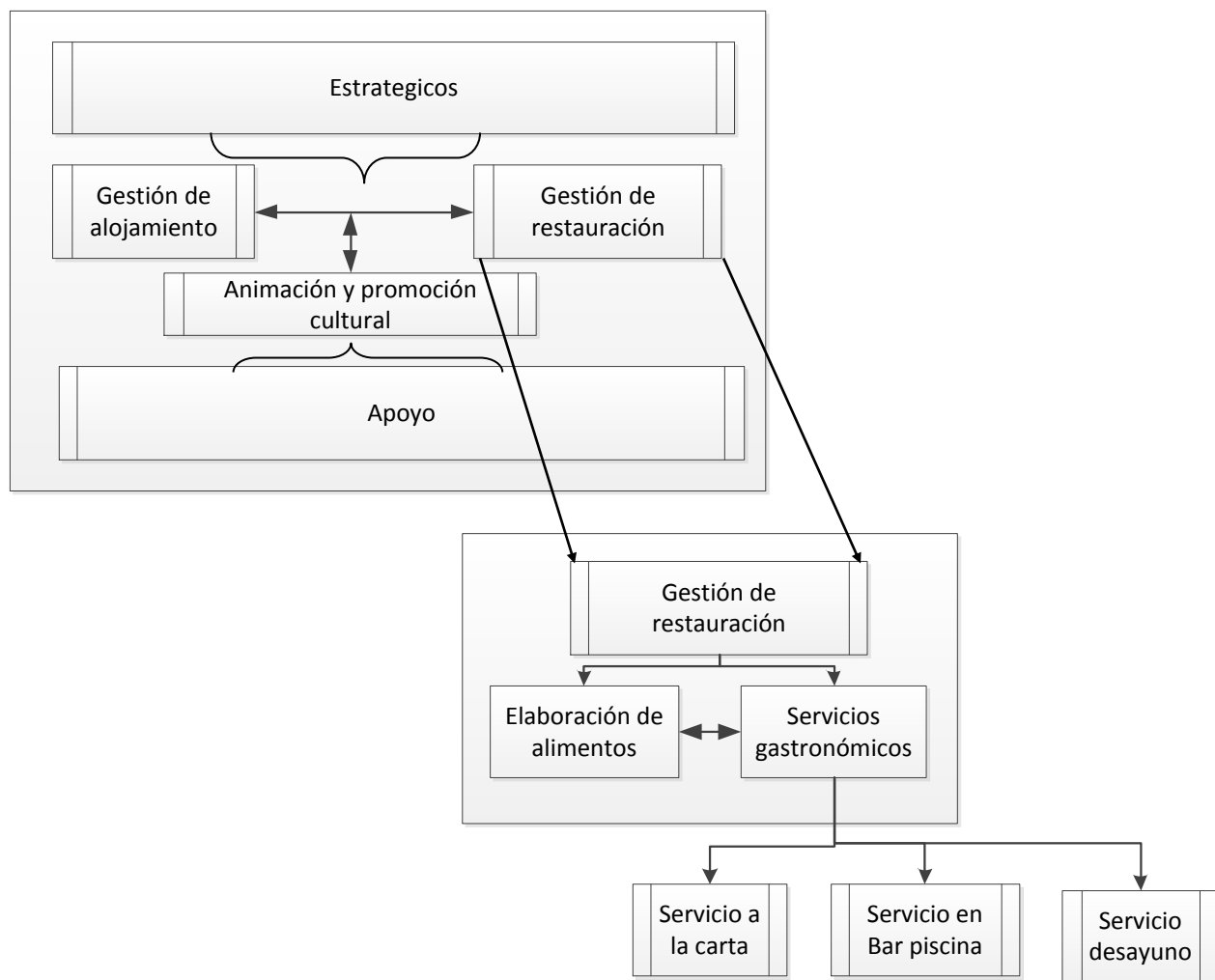


Figura 7. Representación en cascada de los proceso del Hotel América.

La utilización del mapa de proceso en cascada permiten una mayor representatividad y facilita la interpretación de la secuencia e interacción entre los procesos que componen la empresa. Además, esta representación posibilita entender cómo macroprocesos incluyen procesos y subproceso, sin perjuicio de que a su vez estos últimos puedan ser desplegados como procesos o subproceso de otro nivel de análisis. Para ello se toma en consideración que el hotel América incluye proceso hoteleros que son gestionados a nivel de empresa pero cumplen con estandares y marcas que son coincidentes y/o diferentes con hoteles con que se agrupan, o sea, que el análisis de cada uno de los procesos debe verse desde su derivación de la empresa hacia la entidad tomando en consideración la complejidad de las actividades (estándares y marcas), las agrupaciones necesarias para lograr los objetivos de la organización (despliegue del proceso, cantidad, posibles niveles e interrelación entre los procesos claves , estratégicos y de apoyo).

Es necesario establecer las relaciones con los procesos de apoyo que se gestionan en la empresa, para garantizar el cumplimiento de los estándares de las marcas, tal como se muestra en la figura 8.

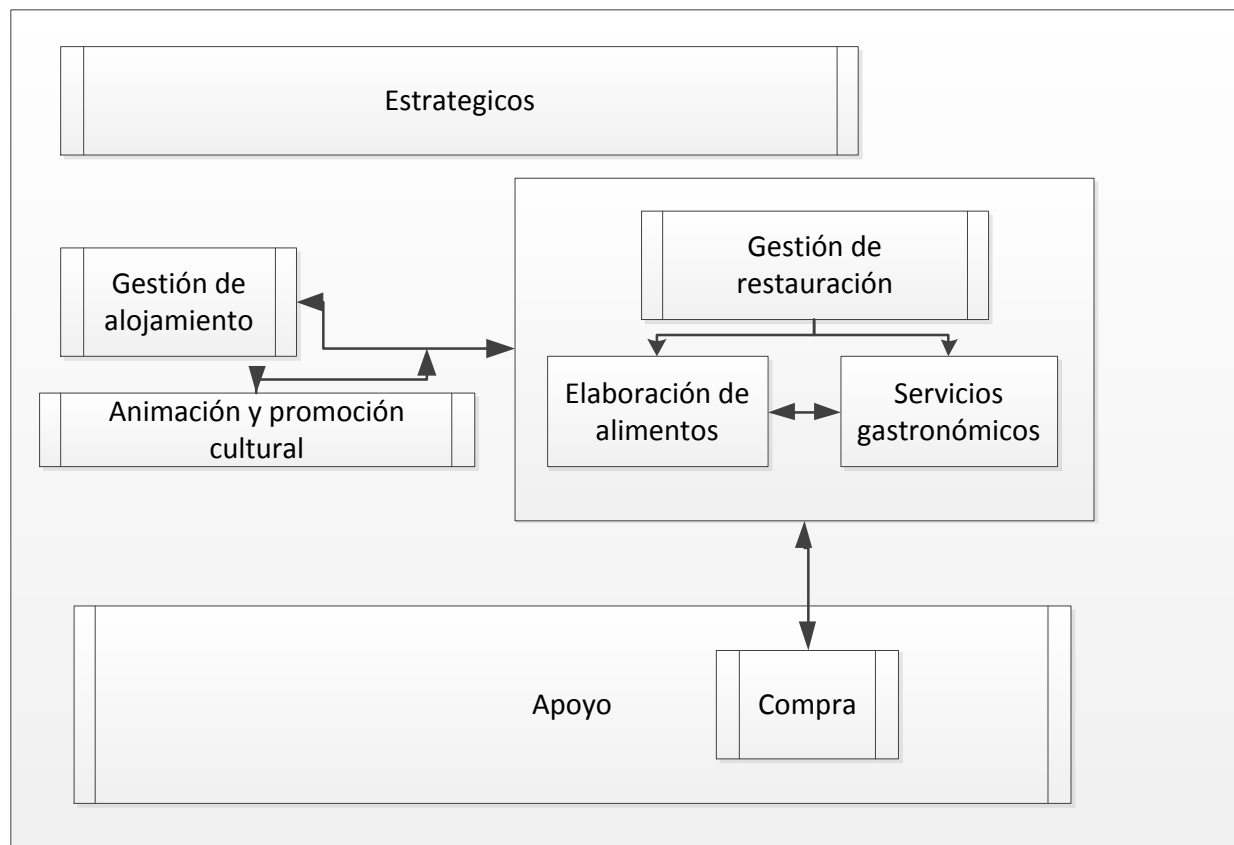


Figura 8. Relación proceso de gestión de restauración con el proceso de compra.

Estas relaciones entre los procesos garantizan los aseguramientos necesarios para dar cumplimiento a los requisitos establecidos para la marca, o sea, se deben suministrar al proceso aquellos aseguramientos que garantizan el cumplimiento de esta (sobrepasan los estándares) tal es el caso de:

- Cartas menú para todos los puntos de servicios, con pautas para la imagen corporativa, con personalidad propia, en dos idiomas.
- Servilletas de papel personalizada con el logo de la marca.
- Removedores personalizado con el logo de la marca.
- Posavasos corporativos.
- Decoración de los bares que se ajuste a las características del hotel.
- Vajilla personalizada con imagen corporativa con el logo de Cubanacan en los restaurantes buffet.

- Insumos para el servicio: mantel y cubre o camino de mesa, copa para agua, portaminidosis de azúcar y edulcorantes, tasa para café con leche y plato base, salero, pimentero, soliflor, servilletas de tela, cucharita para café con leche, doble monta de cuchillo y tenedor, otros según el servicios.
- Completamiento de estructura y oferta:
 - ✓ cuatro sabores de jugos de frutas frescas
 - ✓ Cola dietética y tres sabores de refrescos nacionales (Cola, Naranja, Limón)
 - ✓ dos Tipos de Agua (Agua Natural, Gaseada y Tónica)
 - ✓ dos Cervezas Nacionales
 - ✓ tres Tipos de Cervezas Importadas
 - ✓ cuatro Tipos de Bebidas Aperitivas
 - ✓ Ron. Toda la línea de la Marca Havana Club, más cuatro tipos de rones de la línea económica (Mulata, Santero, Cubay, Santiago u otros)
 - ✓ dos Tipos de Aguardientes
 - ✓ seis Tipos de Whiskies (Chivas Regal, Jamenson, J&B, Clan Campbell, Johnnie Walker, Ballantines)
 - ✓ cuatro Tipos de Brandy
 - ✓ cuatro Tipos de Coñac
 - ✓ dos Tipos de Ginebra (Gordon, Beefeater u otras)
 - ✓ tres Tipos de Vodka (Stolichnaya, Voronov, Samarkaya u otros)
 - ✓ dos Tipos de tequila(Tres Ocho, Souza u otros)
 - ✓ cuatro Tipos de Cremas (Bailleys, Frangelico, Amaretto, Millwood)
 - ✓ diez Tipos de Licores (Triple Sec, Marrasquino, Licor de Plátano, Licor de Menta,Licor de Piña, Licor de Cacao, Licor de Café, Anís del Mono, Kahlúa, Mailbú. Otros)
 - ✓ dos Leche fluida
 - ✓ tres Tipos de Infusiones y Té (Manzanilla, Romerillo, Menta u otras)
 - ✓ Chocolate
 - ✓ seis Preparaciones a base de Café (Café Espresso, Café Americano, Café con Leche, Cortadito, Capuccino, Carajillo.)
 - ✓ dos Minidosis Edulcorante, Azúcar Blanca y Parda
 - ✓ Se ofertará la coctelería y disponer de una representación de cada tipo de vino

3.4 Análisis de la criticidad

La organización deberá identificar y cuidar de las actividades o procesos críticos, es decir, aquellos que por su estado actual o predecible, es conveniente prestarles una atención particular, hasta que se normalicen o estabilicen. También son considerados actividades o procesos críticos, los que por su propia naturaleza o por su dependencia de recursos deben ser considerados como tales. Estas actividades o procesos inciden de forma directa en los resultados que alcanza la organización, como son: la atención al cliente, formación del personal, planificación estratégica, planificación de la calidad, entre otras (Herrera, J. y Fernández, A: 2004).

Las actividades o procesos críticos determinados por (Herrera, J. y Fernández, A: 2004) se caracterizan por algunos de los siguientes aspectos:

- Presentan resultados que no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
- Dan lugar, reiteradamente o de manera ocasional, a incidencias conocidas, resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos, lo que significa que no hay un control riguroso sobre las actividades o los procesos.
- Existen grandes posibilidades de mejora en todo lo relacionado con la eficiencia del rendimiento de las actividades o los procesos y por ende, de su costo de realización.

En la figura 9 se muestra el diagrama secuencial de las principales actividades que componen el Servicio a la carta. En él se detallan los puntos críticos de control con los requisitos que sustentan este análisis.

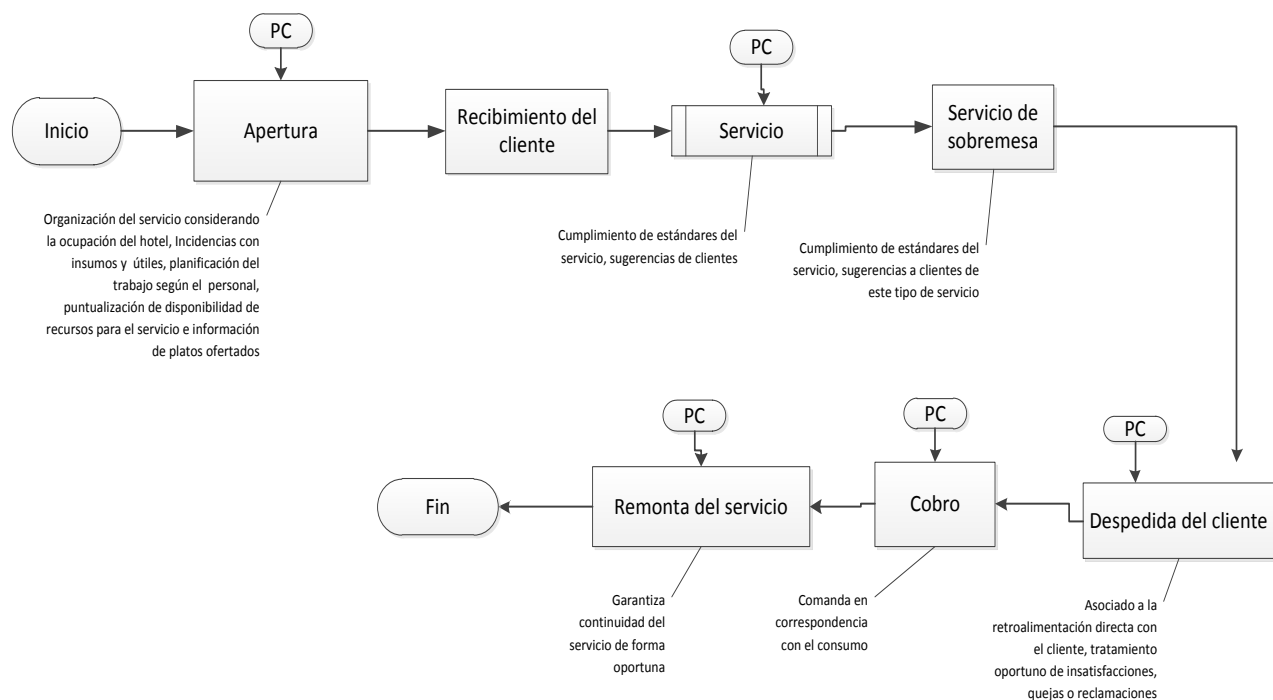


Figura 9. Diagrama secuencial de las principales actividades que componen el Servicio a la carta.

A partir de este análisis se establecen los factores críticos identificados por el grupo de trabajo para la realización del diagnóstico y diseño de los procesos en el hotel en el encabezado de la tabla y a la izquierda de la misma, las actividades y subproceso que se quieren analizar. De este modo, dependiendo de la relación existente los aspectos antes mencionados se definen las relaciones como fuerte, media, débil o inexistente, si no hubiera ningún tipo de relación entre ambos, en cuyo caso se dejaría la correspondiente casilla en blanco. Si la relación es fuerte se otorgarán tres puntos, media le corresponderán dos y débil un punto. Finalmente se suman todas las puntuaciones obtenidas por cada proceso y se clasificarán éstos según su puntuación total.

Tabla 3. Análisis de la criticidad.

Factores críticos Actividades y subproceso	Elevada probabilidad es de mejora	Problemas reiterados	Calidad Percibida	(Estándares y marcas)	Estética	Total	%
Apertura	1	1	3	3	3	11	73
Recibimiento del cliente	2	3	3	2	3	13	87
Servicio	3	3	3	3	3	15	100
Servicio de sobremesa	3	3	3	3	3	15	100
Cobro	1	2	1	3	1	8	53
Despedida del cliente	2	1	3	3	3	12	80
Remonta de mesa	2	3	1	2	3	11	73

A partir de los resultados obtenidos, expuesto en la tabla 3 se determina la ejecución del servicio y del servicio de sobremesa como las actividades más críticas, pues estas poseen incidencia alta en todos los aspectos analizados.

3.5 Documentación del proceso

Una organización ha de establecer y mantener la documentación como medio para asegurar que su sistema de gestión de calidad, se entiende de forma adecuada y su realización se lleva a cabo de forma efectiva. La documentación debe estar actualizada y ser suficiente para respaldar el resultado y la demostración de conformidad del producto, del proceso y del sistema de gestión de la calidad.

Para gestionar por procesos, una organización debe ejercer control sobre las operaciones de sus procesos a través de la planificación de las normas necesarias para el desarrollo de los procesos y el establecimiento de unos límites para dichos procesos. Las operaciones de los procesos incluyen las actividades relacionadas con la dirección, el suministro de recursos, la realización del producto y su medida, análisis y mejora.

Para ello la organización debe:

- Identificar los procesos que contribuyen a satisfacer las exigencias de los clientes.
- Identificar la secuencia de las operaciones de los procesos, utilizando algoritmos, organigramas, planos de los procesos, descripciones, entre otras.
- Identificar las interacciones claves entre los procesos, especialmente cuando un proceso depende en gran medida del proceso anterior.
- Identificar, documentar y comunicar los requisitos de actuación para los procesos seleccionados, gestionar los procesos bajo condiciones controladas, a fin de garantizar la consistencia y efectividad de los resultados, por ejemplo, a través de la supervisión y titularidad de la responsabilidad de la realización del proceso.
- Identificar los requisitos periféricos, es decir, los requisitos de los procesos que provienen de una fuente externa a la organización.

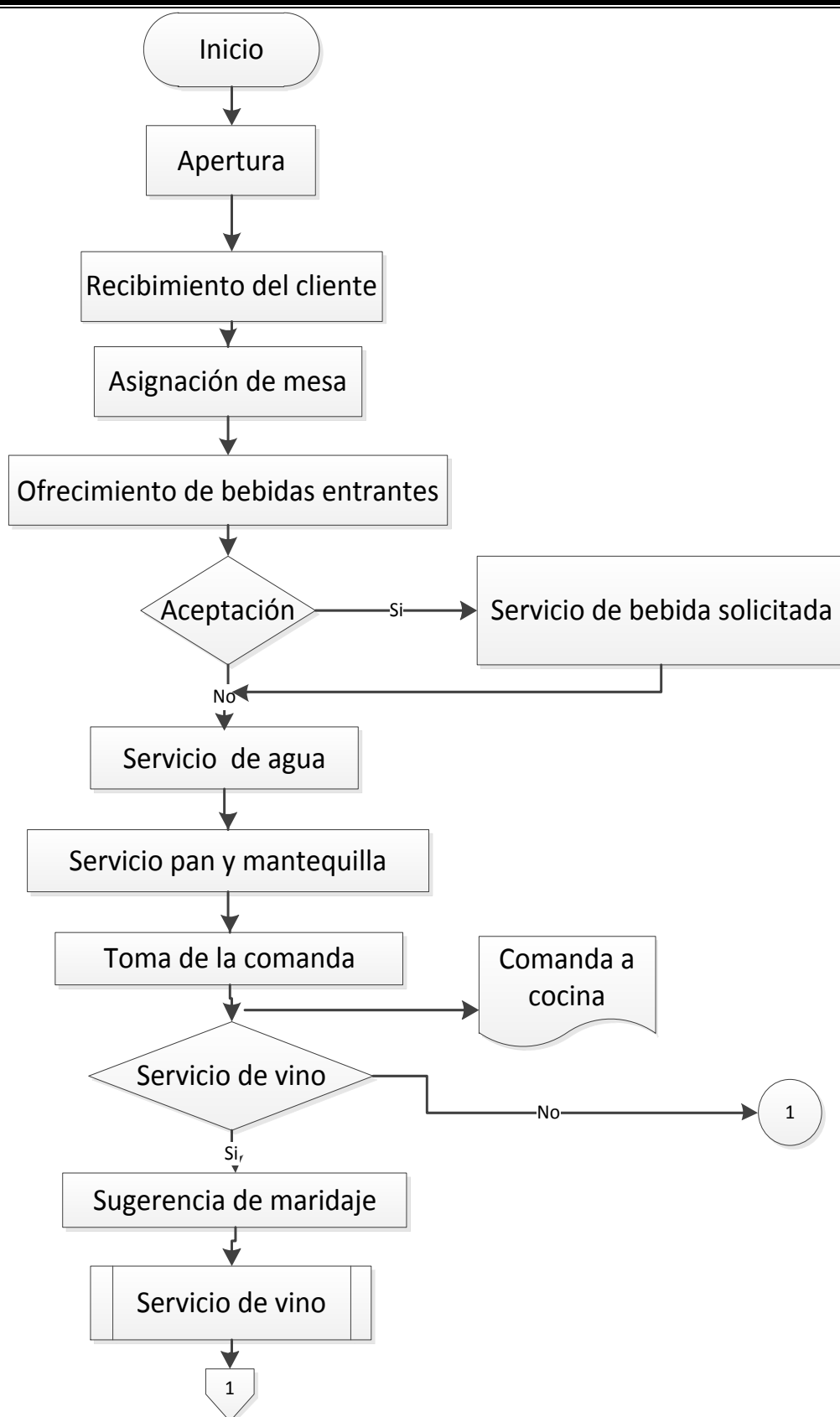
La ficha del proceso seleccionada, parte del análisis de los elementos comunes identificados en las fichas de cada uno de los SGC de las instalaciones que conforman la empresa. Para ello se procede a la observación directa del proceso en el Hotel América, a fin de determinar si lo diseñado responde a las características reales observadas. A partir de los aspectos analizados se propone la ficha de proceso.

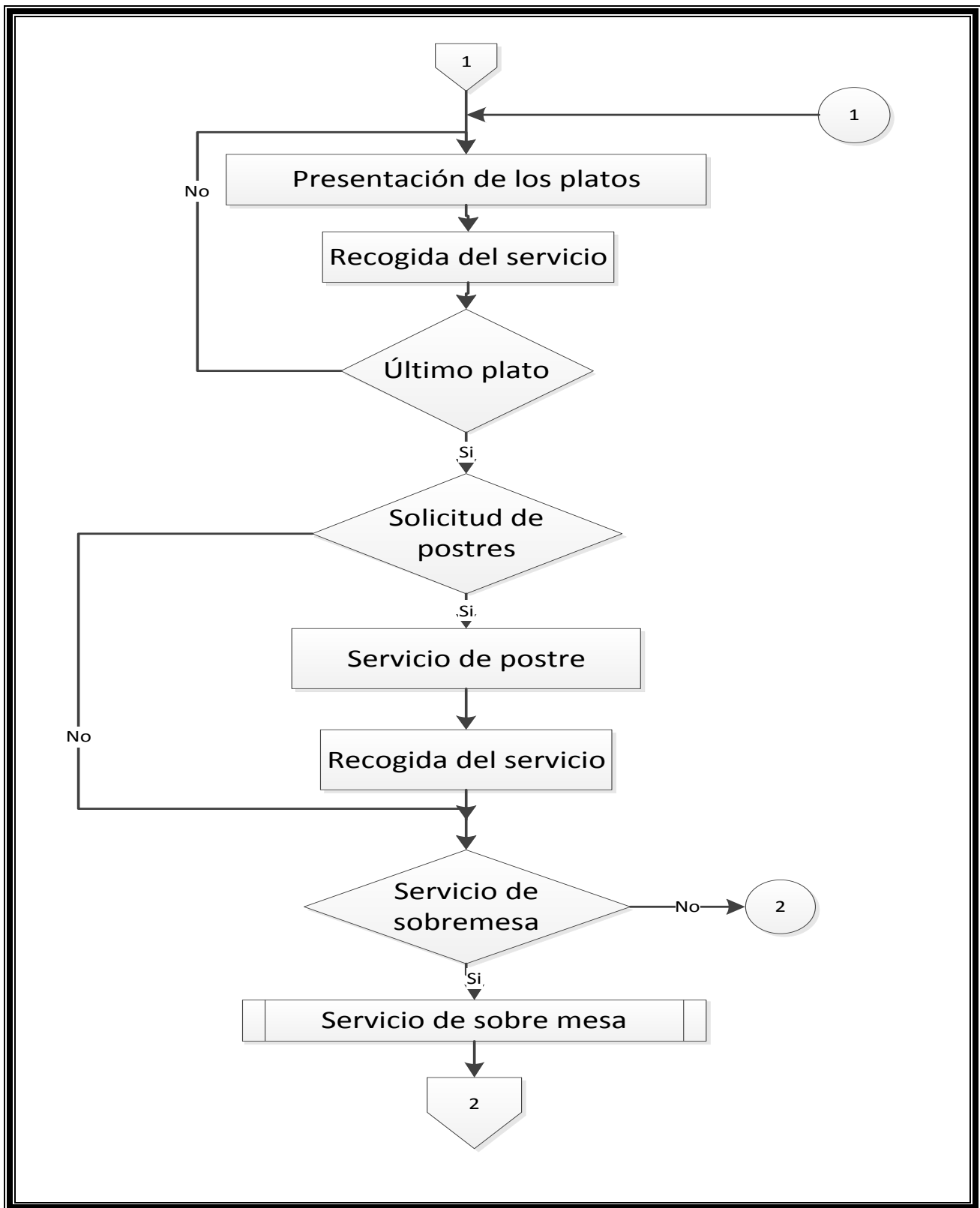
La ficha de proceso a desarrollar es la del servicio a la carta, pues el hotel no posee documentado el mismo (solo asociado al cumplimiento de requisitos de la marca), ya que en su concepción inicial como desayunador no estaba previsto este tipo de servicio. El diseño de este proceso a su vez, debe contener aquellos aspectos que se relacionan con el estándar del servicio y los tipos de clientes, que no se enmarca solamente en clientes alojados.

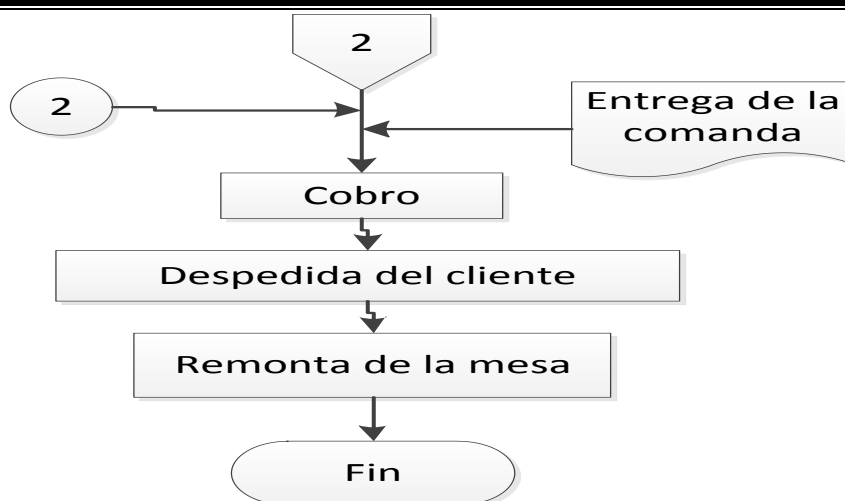
Dada la cercanía de la instalación al centro de la ciudad, el hotel constituye una opción más para el servicio de restauración en la ciudad de Santa Clara, el cual prevé ofertas variadas en base a carnes blancas, rojas, pescados, mariscos y otros servicios como el de sobremesa que aporta valor agregado de cara al cliente.

A continuación se muestra la ficha de procesos del subproceso de restauración a la carta:

	Macroproceso: Gestión de restauración	Código: según el manual de la empresa
Clasificación: Proceso clave		Revisión: 0
Aprobado por: Directora general Empresa Hotel Los Caneyes		
Proceso: Servicio gastronómico Subproceso: Servicio a la carta		Responsable del proceso: maître empresa hotel los caneyes Responsable del subproceso en la instalación: Jefe de brigada de A+B del hotel Cubanacan América
Responsabilidades. Jefe de brigada de A+B del hotel Cubanacan América • Garantiza que se cumplan las operaciones de apertura de las áreas y deben estar presentes en las reuniones de apertura. • Chequea que se cumplan con los horarios de apertura y cierre establecidos. • Supervisa el cumplimiento de los estándares para la prestación del servicio, exceptuando aquellos momentos donde por razones operacionales se necesite realizar otras funciones. • Verifica la disponibilidad de productos en las cartas menús, así como la disponibilidad de cartas en cantidades suficientes, su estado físico, su presentación, limpieza y que estén traducidas en los idiomas según la NC 126:2001. • Controla el cumplimiento de los estándares del servicio por parte del personal, rapidez, amabilidad, comunicación con el cliente, prestación del servicio, etc. • Asegura el cumplimiento del Programa de limpieza y desinfección por áreas.		
Objetivo y alcance: “Brindar servicios gastronómicos a la carta, que satisfagan las expectativas de los clientes, garantizando una eficiente gestión de gastos y costos y dando cumplimiento a los estándares físicos y de servicio establecidos.		
Revisión de documentos normativos del proceso: Manual de explotación Cadena Cubanacan hoteles Manual de la Marca Cubanacan NC ISO 9001: 2008: Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos NC ISO 10013:1997: Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad		
Descripción del proceso (puede ser literal o en diagrama)		






Riesgos del proceso:

1. Insuficiencias en la calidad de la prestación del servicio.
2. No declaración de la venta de cocteles y café.
3. Descontrol de los AFT, útiles, insumos y medios monetarios.
4. Incumplimiento de medidas de control de acceso al área.
5. Incumplimiento de los principios de marcha hacia adelante
6. Afectación económica al Hotel por introducción de mercancías.
7. Incumplimiento de las normas establecida en cuanto al manejo de las mermas y deterioro.
8. Recibir productos no aptos para el consumo o cerca de la fecha de vencimiento.
9. Violar el cumplimiento de la ficha y la carta técnica
10. Desactualización de las cartas de precios

Objetivos de control:

1. Evaluar el desempeño del servicio
2. Identificar puntos vulnerables en la gestión
3. Garantizar el completamiento de los AFT, útiles, insumos y medios monetarios.
4. Garantizar la circulación adecuada de los platos y los desechos resultantes del desvarase del servicio.
5. Controlar la no- introducción de mercancías.
6. Garantizar el cumplimiento de las normas establecida en cuanto al manejo de las mermas y deterioro.
7. Detectar productos no aptos para el consumo o cerca de la fecha de vencimiento que incidan en el deterioro de la salud de los clientes.
8. Fiscalizar el cumplimiento de la ficha y la carta técnica
9. Controlar las cartas de precios de alimentos y bebidas como parte del servicio a la carta.

Indicadores:

Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes externos en más de un 96% con calificación de bien

Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes alojados en más de un 96% con calificación de bien

Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes que acceden a actividades de opcionales en más de un 96% con calificación de bien

Registros:

Listas de verificación aprobada en el manual de operación de la cadena Cubanacan

RILR-AL-12-03 Registro control de lencería del restaurante

Recursos:

Materiales: Cartas menú, con pautas para la imagen corporativa, con personalidad propia, en dos idiomas, Servilletas de tela, removedores personalizado con el logo de la marca, Posavasos corporativos, Vajilla suficiente para al menos 2 montas, personalizada con imagen corporativa con el logo de Cubanacan Insumos para el servicio: Mantel y cubre o camino de mesa, copa para agua, Porta moni dosis de azúcar y edulcorantes Salero Pimentero, Cucharita para café con leche. Doble monta de cuchillo y tenedor, otros. Completamiento de estructura y oferta según los estándares de la marca :

Humanos: personal suficiente para el servicio, con dominio idiomático según el estándar y conocimientos y sobre las normas elementales de trato al cliente y los propios de la actividad.

Requerimientos medioambientales:

Tratamiento desechos sólidos

Requerimientos de SST:

Sobre carga física

Cumplimiento, en caso de emergencia, de planes de evacuación

Etapa 5: Mejora

De las etapas anteriores y fundamentalmente del diagnóstico se pueden identificar un grupo de situaciones problemáticas; estas pueden tener una solución de carácter estratégico u operativo, estas situaciones o dificultades se deben emplear para detectar las mejoras potenciales.

Paso 12 y 13. Selección, aprobación de propuestas de mejora y plan de implementación para la mejora continua de los procesos

El plan de mejora propuesto se debe articular con el plan de acciones para el cumplimiento de la NC 127: 2001, el cual se muestra en la tabla 4

Tabla 4. Plan de acciones para el cumplimiento de la NC 127: 2001.

No	Requisito/NC	Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
5.6.1	Energía de emergencia En situaciones de emergencia se contará con sistema de suministro de energía eléctrica de emergencia para alimentar las instalaciones y alumbrados básicos. Pendiente de la inversión.	Instalar sistema de energía eléctrica de emergencia	Inmobiliaria	2014
5.10.1	Ascensores Ascensores para huéspedes Pendiente de la inversión. Ascensores de servicios Pendiente de la inversión.	Instalar Ascensores	Inmobiliaria	2014
5.14.2	Área de alimentos y bebidas Cafetería Áreas de almacenamiento:	Reordenar el actual comedor obrero, acondicionando un área para el almacenamiento	Inmobiliaria	2013

El plan de mejora para contribuir a la mejora continua de los procesos, debe contener:

- ¿Qué se hace? problema o no-conformidad detectadas
- ¿Qué hace falta? Relacionado con los requerimientos humanos y materiales
- ¿Qué se espera? Acción vinculada a la solución
- ¿Quién lo hace? Responsable
- ¿Cómo debe hacerse? Según documentación que contenga estándares y marcas
- ¿Cómo se controla? Técnicas y herramientas utilizadas

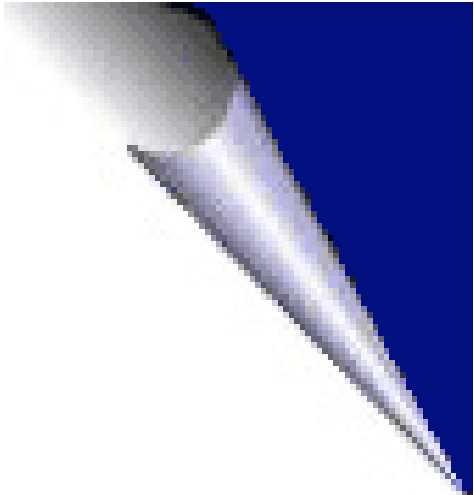
Etapa 6: Implementación de propuestas de mejoras

Esta etapa está asociada al cumplimiento del plan de implementación para la mejora continua de los procesos con el objetivo de medir, probar y ajustar las propuestas, así como el sistema de indicadores en función de garantizar eficiencia, eficacia y efectividad.

A los efectos de esta investigación, no es posible valorar esta etapa, pues se necesita de elementos comparativos (antes y después de implementado el procedimiento), así como la aplicación total de la etapa 4 asociado a la identificación y selección del proceso a estudiar. En este caso solo se aborda dentro del proceso de alojamiento el subproceso de regiduría de piso, lo que conlleva al seguimiento de las acciones en este subproceso, establecer las acciones de mejora y por consiguiente la efectividad en la gestión del procesos en general.

3.6. Conclusiones del Capítulo 3

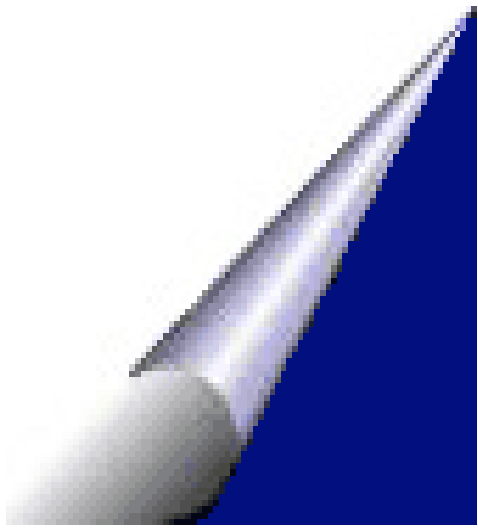
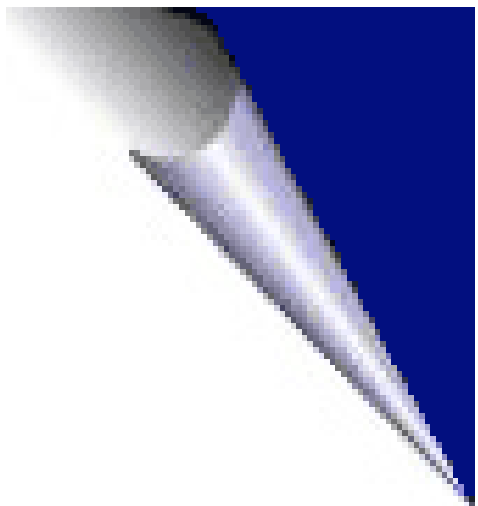
- Para lograr una adecuada gestión por procesos se definen los procesos claves del Hotel Cubanacan América, en correspondencia con los propuestos en la Empresa Hotel Los Caneyes y su interrelación con los de dirección y de apoyo, tomando en consideración varias fuentes normativas que regulan la gestión empresarial.
- Como parte del proceso de servicio gastronómico se encuentra el subproceso de servicio a la carta el cual se selecciona para elaborar su ficha por la importancia del mismo dentro del Hotel.
- La ficha del proceso del servicio a la carta constituye una herramienta para la gestión y contiene los elementos necesarios para dar cumplimiento a los estándares y marca con que opera la instalación.



Conclusiones

CONCLUSIONES GENERALES

2. A partir de la bibliografía consultada se selecciona para el diseño de los procesos en el Hotel Cubanacan América el procedimiento propuesto por Fernández (2012), el cual es considerado válido para la presente investigación porque considera en su análisis 17 procedimientos y/o metodologías para la gestión de procesos y a su vez es el asumido por la Empresa Hotel Los Caneyes para determinar sus procesos y garantizar la gestión de los mismos.
3. En la etapa de diagnóstico se evidencian las deficiencias fundamentales que inciden en la inadecuada gestión de procesos siendo estos, la falta de integración y derivación de los procesos desde la empresa hacia el hotel, la poca integración de la documentación del SGC, y la ausencia de procedimientos específicos que garanticen el cumplimiento de los requisitos de los estándares y las marcas del Hotel América.
4. La implementación del procedimiento seleccionado contribuye a determinar procesos y subprocesos necesarios para la gestión del Hotel América, las interrelaciones con los procesos de dirección y de apoyo que se gestionan a nivel de empresa, así como la documentación de procedimientos que lo sustentan.
5. La ficha del proceso del servicio a la carta constituye una herramienta para la gestión y contiene los elementos necesarios para dar cumplimiento a los estándares y marca con que opera la instalación

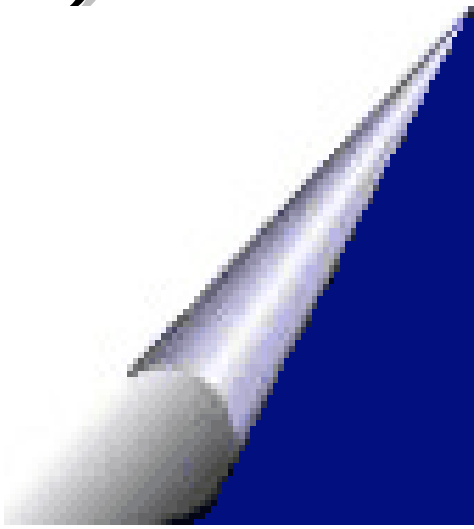
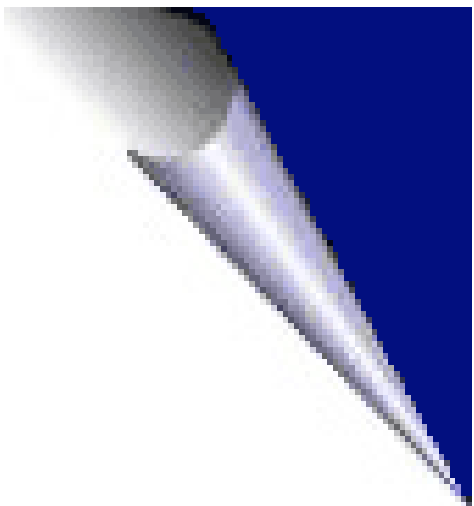


Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Extender la investigación al resto de los procesos de la organización de manera que posibilite evaluar la efectividad en la gestión empresarial en su totalidad, en correspondencia con el sistema de gestión de la calidad implantado y la mejora del proceso de toma de decisiones en los distintos niveles.
2. Trasmitir los resultados de la investigación a la Cadena Cubanacan y con ello contribuir a la mejora en la gestión empresarial con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.
3. Implementar las seis etapas, ya que estas requieren de un período de tiempo para comprobar los resultados esperados asociados a la implementación total, seguimiento y ajuste del sistema de indicadores.



Bibliografia

BIBLIOGRAFÍA

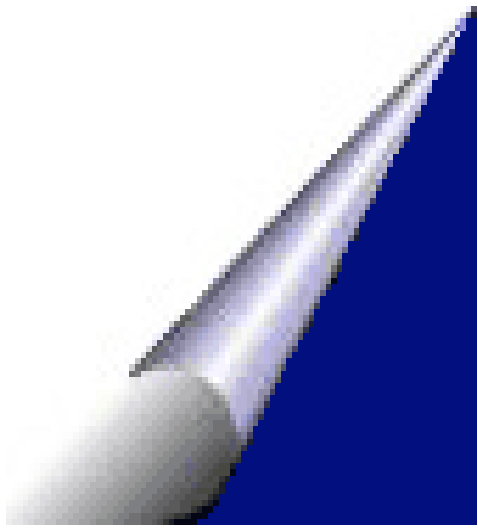
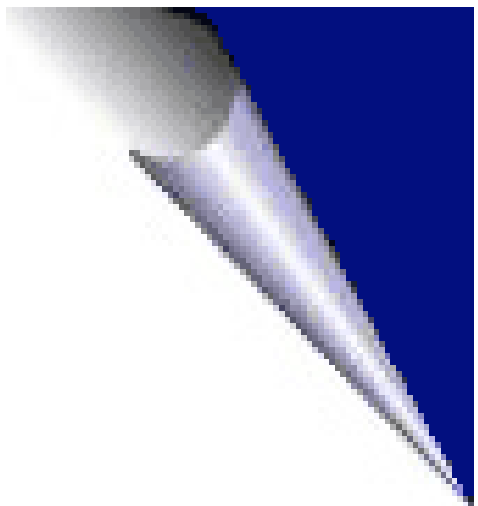
1. Amozarrain, M., (1999). **La gestión por procesos**. Corporación Cooperativa, España, Mondragón.
2. Amozarrain, M., (2005a). “¿Por qué la Gestión de Procesos?” [En línea]. Disponible en: http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm [Accesado el día 23 de marzo de 2014].
3. Amozarrain, M., (2005b). “Métodos para la Identificación de Procesos”. [En línea]. Disponible en: <http://personales.jet.es/amozarrain/procedimientos.htm> [Accesado el día 23 de marzo de 2014].
4. Amozarrain, M., (2007). “Gestión por procesos”. [En línea]. Disponible en: <http://web.jet.es/amozarrain/procedimientos.htm> [Accesado el día 23 de marzo de 2014].
5. De Armas, D., (2012). **Aplicación del procedimiento para la Gestión por Procesos en el servicio de soporte técnico de la División Desoft Villa Clara**. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
6. Decreto Ley No.281. (2007). **Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial**. Comité ejecutivo del consejo de ministros. Gaceta oficial de Cuba.
7. Decreto Ley No.252. (2007). **Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano**. Comité ejecutivo del consejo de ministros. Gaceta oficial de Cuba.
8. Díaz, O. y L. Sosa, (2005). **Metodología para el estudio de procesos**. Cuba.
9. Empresa STX Arena. (2000). **Mejora de procesos de negocio para las organizaciones**.
10. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, MINTUR. (2001) **Metodología: “Enfoque por procesos”**
11. Espinosa, J.M., (2010). **Gestión de la restauración**, Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.

12. Feigenbaum, A. V., (1991). **Defining the Total Quality System. Total Quality Control.** 3ra. Edición. McGraw-Hill.
13. Fernández, L, A., (2012). **Procedimiento para el rediseño de los procesos en la empresa hotel “los caneyes”: proceso de alojamiento.** Trabajo de Diploma. Santa Clara. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
14. Galloway, D., (1998). **Mejora Continua de Procesos.** Barcelona, Ediciones 2000 S.A.
15. Gamez, E., (2012). **Programa recreativo con enfoque de naturaleza para el Hotel Hanabanilla en Villa Clara.** Trabajo de Diploma. Santa Clara. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
16. García, M. I.; Loredó, N. A. y J.C. Mayo, (2011). **"Diseño del sistema de gestión de la calidad para la unidad empresarial de base fábrica de azúcar “Colombia” en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 149.** [En línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>[Accesado el día 23 de febrero de 2014]
17. Garre, O. y M. José, (2001) **Departamento de Gobernanta del Hotel. Sistemas y procesos.**
18. González Méndez, (2002). **Metodología para la institucionalización del enfoque y gestión de procesos en una organización.**
19. Grupo Hotelero Sol Meliá Dirección de Calidad, División Cuba. (2001). **Revisión y ajuste de los procesos de servicio, procedimientos y estándares.**
20. Grupo Cubanacan. **Manual de hoteles Cubanacan.** Revisión actualizada 2012.
21. Herrera, J.V., (2004). **"Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos 2".** [En línea]. Disponible en: <http://www.jcyl.es/dgmodernizacion>[Accesado el día 23 de febrero de 2014]
22. Ishikawa, K., (1988) **¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa.** Edición Revolucionaria. La Habana.
23. Juran, J. M. y F. M. Gryna, (1993) **Manual de control de calidad.** Edición 4ta. Vol. 3, México.

24. Juran, J. M. y F. M. Gryna, (1999) **Análisis y planeación de la calidad**. Edición 3ra. México, Mc. Graw- Hill.
25. Larrea, P., (1991). **Calidad del servicio. Del marketing a la estrategia**. Madrid. España: Díaz de Santos S.A.
26. Leiva, D., (2013). **Procedimiento para la gestión de procesos en empresas de ventas minoristas que brindan servicio al turismo: Sucursal Comercial Caracol Villa Clara**. Tesis de Maestría en Gestión Turística. Santa Clara. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
27. Lemus, H. y A. Hernández, (2001) **Enfoque por Proceso. Confección y aplicación de un procedimiento en la Industria del Ocio: Hotel Horizontes Caribbean**, Habana Vieja. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana.
28. Mintzberg, H., (1989). **Diseño de organizaciones eficientes**: Edición Gráfica Yanina. Argentina.
29. Moya, Y., (2009). **Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en Agencias de Viajes Receptivas**. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
30. Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad. (2011). **Manual de Gestión de procesos. Sistema de Gestión de la Calidad UPV**. Versión 1. Universidad Politécnica de Valencia.
31. NC ISO 9000:2000. (2000). **Sistema de gestión de calidad. Conceptos**. Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
32. NC ISO 9000:2008. (2008). **Sistema de gestión de calidad. Conceptos**. Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
33. NC ISO 9001:2001. (2001). **Sistema de gestión de calidad. Requisitos**. Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
34. NC ISO 9004:2001. (2001). **Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño**: Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.

35. NC 127: 2001. Industria turística. **Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico**. 1ra Edición. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
36. Negrín, E., (2002). **El Mejoramiento de la Administración de operaciones en Empresas de servicios hoteleros**. [Tesis Doctoral]. Cuba: Universidad de Matanzas.
37. Nogueira, D., (2004). **Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial**. Cuba, Editorial Pueblo y Educación.
38. Oquendo, J. et al., (2012). **Manual de gestión de la calidad**. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
39. "Qué es un sistema de gestión de la calidad". (2014). [En línea]. Disponible en: <http://www.corporacion3d.com/index.php/articulos/7-que-es-un-sistema-de-gestion-de-calidad#sthash.VCyZtq2z.dpuf> [Accesado el día 23 de febrero de 2014]
40. "Requisitos generales del sistema de gestión de la calidad, según ISO 9001". (2013). [En línea]. Disponible en: <http://www.abc-calidad.blogspot.com/> [Accesado el día 23 de febrero de 2014]
41. Rodríguez, M.L., (2013). **Plan de mejoramiento al proceso de restauración para el restaurante "Ranchón Playa los Marinos" en el Hotel Meliá Buenavista**. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
42. Sarmiento, F., (2010) **Sistema de gestión de la calidad: acciones para la implantación en el restaurante "Jibacoa" del hotel Hanabanilla**. Trabajo de Diploma. Santa Clara. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
43. Ruiz Ugalde, (2002). **Metodología para el diagnóstico y la identificación de oportunidades de mejora de procesos**.
44. "Sistema de gestión de la calidad". (2014). [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/> [Accesado el día 23 de febrero de 2014]
45. Ulacia, Z., (2006). **Gestión de Alojamientos**. La Habana, Cuba.

46. Ulacia, Z., (s.f). **La Gestión de procesos en la hospitalidad**. Capítulo 3.
47. Universidad Miguel Hernández de Elche. (2002). **Manual de Diseño de Procesos**. [En línea]. Disponible en: <http://www.umh.es/calidad/es/procesos.htm> [Accesado el día 23 de febrero de 2014]
48. Valdés, C., (2010). **"Un enfoque basado en procesos" en Producción, procesos y operaciones**. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administración-estrategia/enfoque-basado-proceso.htm> [Accesado el día 23 de febrero de 2014]
49. Vilalta, M., (1997) **Metodología ARP. Análisis y racionalización de procesos**.
50. Zaratiegui, J. R., (1999). **La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa**. No. 330. Economía Industrial.



Anexos

ANEXOS

Anexo1. Definiciones de calidad por diferentes autores

Conceptos	Autor
"La capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para satisfacer los requisitos de los clientes y otras partes interesadas".	NC-ISO 9000:2008
"Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie"	<u>Real Academia de la Lengua Española</u>
"Calidad es cumplimiento de requisitos"	Philip Crosby
"Calidad es adecuación al uso del cliente"	Joseph Juran
"Satisfacción de las expectativas del cliente"	Armand V. Feigenbaum
"Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido".	Genichi Taguchi
"Calidad es satisfacción del cliente".	William Edwards Deming

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández (2012) y Norma ISO 9000:2008

Anexo 2. Definiciones de Gestión por Procesos. Tomado de: Fernández (2012)

- **Gestión por proceso**, este es un término más perfeccionado el cual se basa en la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. (Kaisen, 2006)
- El propósito final de la **Gestión por procesos** es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). (Rojas, 2006)
- La **Gestión de procesos** es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Consultores, 2004)
- La **Gestión por procesos** percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. (Granada., 2002)
- La **Gestión por procesos** es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos y se plantean los siguientes objetivos: elevar la eficacia de los procesos, reducir sus costos, mejorar su calidad y disminuir el plazo de producción o de prestación del servicio. (Saballo y Gutiérrez, 2004)

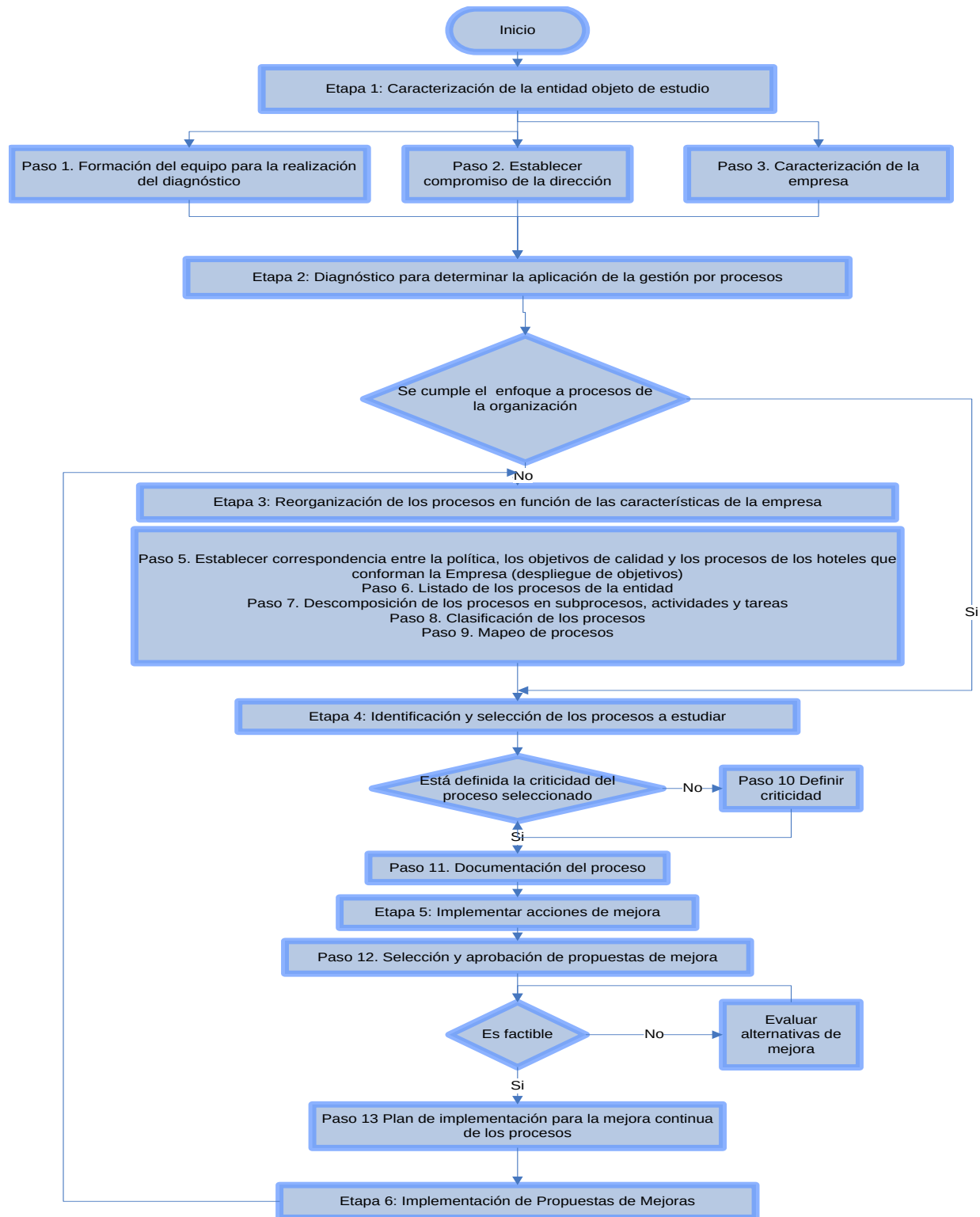
Anexo 3. Grupos de variables definidas atendiendo a los procedimientos

Grupo de Variable	Concepto	Por ciento de Ocurrencia	Grupo	I	II	III	IV	V
			Cantidad de Modelos	6	5	1	5	1
Grupo I	Costos y Beneficios de las mejoras	5.5	1	0	1	0	0	0
	Identificar Amenazas y Oportunidades	5.5	1	0	1	0	0	0
	Unidad de procesos	5.5	1	0	1	0	0	0
	Puntos de inspección	5.5	1	1	0	0	0	0
	Barreras y Facilitadores	5.5	1	0	1	0	0	0
	Selección de patrocinadores	5.5	1	0	0	0	1	0
	Recursos necesarios	5.5	1	0	0	0	1	0
	Factores Claves	5.5	1	0	0	1	0	0
	Estudio de factibilidad	5.5	1	0	0	0	0	1
	Problema	5.5	1	0	1	0	0	0
	(Re)diseño	5.5	1	0	1	0	0	0
	Ficha técnica del proceso	5.5	1	0	0	1	0	0
	Identificar clientes y necesidades	5.5	1	0	0	0	1	0
	(Re)ingeniería	5.5	1	1	0	0	0	0
	TECLA		1	1	0	0	0	0
	Motivar participación de áreas implicadas	5.5	1	0	1	0	0	0
	Análisis de valor añadido	5.5	1	1	0	0	0	0
Grupo II	Subprocesos	11.1	2	0	1	0	0	1
	Gestión de procesos	11.1	2	1	0	1	0	0
	Entrenar al equipo	11.1	2	1	1	0	0	0
	Retroalimentación	11.1	2	1	0	0	0	1
	Clasificación de procesos	11.1	2	1	0	0	1	0
	Extensión del proceso	16.6	3	1	0	0	1	1
	Definir Criticidad del proceso	16.6	3	1	0	0	1	1
	Prioridades	16.6	3	0	1	0	1	1
	Objetivos de procesos	16.6	3	1	1	1	0	0
	Análisis de mejoras	16.6	3	1	1	0	0	1
	Documentación	16.6	3	0	2	0	0	1
	Fragmentar procesos	16.6	3	0	1	1	1	0
Grupo III	Diagramación	66.6	12	4	4	0	3	1
	Identificación del proceso o procesos afectados	61.1	11	3	4	1	3	1
	Análisis interno y externo de procesos	61.1	11	5	0	1	4	1

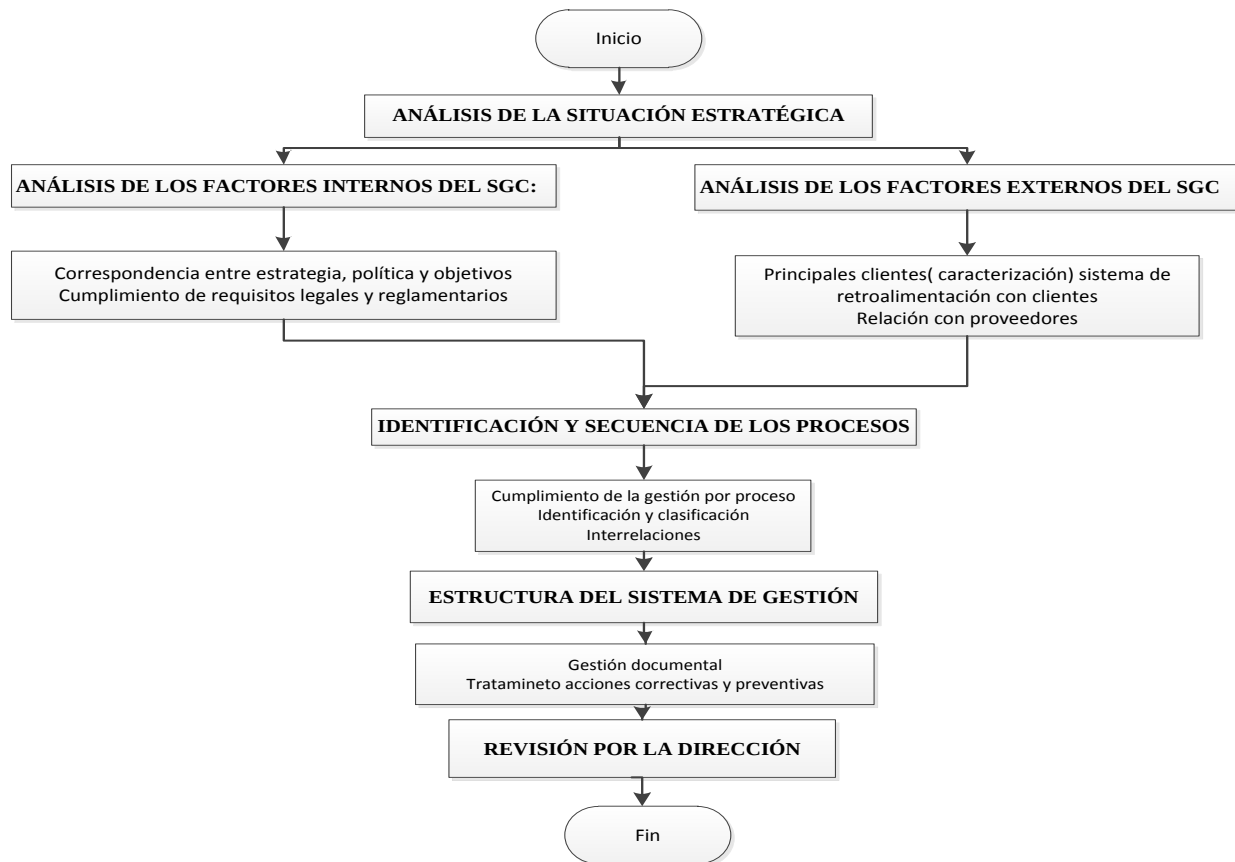
	Diagnóstico y requerimientos	83.3	15	6	4	1	3	1
Grupo IV	Mejora continua	38.8	7	1	2	1	2	1
	Indicadores	38.8	7	3	3	1	0	0
	Formación del equipo de trabajo	44.4	8	3	3	1	0	1
	Implementación	27.7	5	1	3	0	0	1
	Alternativas de mejoras	27.7	5	2	1	0	1	1
	Control	27.7	5	2	1	1	0	1
	Nombrar responsables	27.7	5	1	4	0	0	0
	Evaluación	33.3	6	2	2	0	1	1

Anexo 5. Procedimiento para el rediseño de los procesos en la Empresa Hotel Los Caneyes.

Fuente: Fernández (2012)



Anexo 6. Procedimiento de diagnóstico. Fuente Álvarez (2009; 2014)



Anexo 7. Sistema de organización general basado en procesos (Mapa de procesos). Fuente: Armenteros (2013)

