

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS  
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO**



**TRABAJO DE DIPLOMA**

# **Estudio Organizativo Integral del Área de Recepción en el Hotel Encanto Del Rijo**

**Diplomante: Laydelí Barreto Carmona**

**Tutora: MSc. Berta Leidy González Valdés**

**Consultante: Ricardo Miguel Perurena Cancio**

**Santa Clara**

**2009**

## PENSAMIENTO

*“Nadie debe estar triste ni acobardarse mientras haya libros en las librerías, y luz en el cielo, y amigos, y madres. “*

*José Martí*

## AGRADECIMIENTOS

*A Berta Leidy, mi tutora, por toda su valiosa ayuda y sus acertados consejos durante el período de desarrollo de este Trabajo de Diploma.*

*A Reinier, por estar a mi lado apoyándome siempre y por su comprensión en los momentos de mayor tensión.*

*A Marielys, Yeidy y Marllys, cuya colaboración fue muy oportuna.*

*A Luisa, Xiomara, Enelio y mis suegros Idolidia y Ramón, por aportar también su granito de arena.*

*A todos los profesores que me han formado durante estos cinco años, porque han dado lo mejor de sí mismos para convertirme en una buena profesional del turismo.*

*Y un agradecimiento eterno a Ricardo, mi consultante, por estar siempre colaborando con la mayor disposición. También a Yamilka, Yaneh, Ida, Noyariz, Víctor, los recepcionistas y el resto de los trabajadores del Complejo Cubanacán Sancti Spíritus, que fueron de gran ayuda en la realización de la investigación.*

*A todos los implicados en esta investigación, MIL GRACIAS, por ayudarme a obtener este resultado.*

## DEDICATORIA

*Dedico mi Trabajo de Diploma a Eduardo, Sandra, y muy especialmente a mi papá, que con su optimismo me ha dado fuerzas para recorrer este largo camino y lograr tan anhelado sueño.*

## RESUMEN

Uno de los subsistemas de mayor relevancia dentro del sistema turístico es el alojamiento, el cual es víctima de las nuevas tendencias de la hotelería. Como consecuencia de esto, se observa en el caso de Cuba la aparición de la marca de hoteles Encanto. Un ejemplo de ello es el Hotel Del Rijo en la ciudad de Sancti Spíritus, que ha sido incorporado recientemente y por consiguiente, no ha logrado implementar todos los estándares de servicios establecidos para dicha marca, y presenta además, insuficiencias en otros requisitos de los documentos rectores de la actividad de alojamiento, específicamente de recepción, que dificultan su buen desarrollo. Esta situación conlleva a la necesidad de realizar un Estudio Organizativo Integral en el área de Recepción, para mejorar su gestión y contribuir a la mayor satisfacción de los clientes, lo cual constituye el problema de investigación. Por esta razón, se toma como objetivo general, la realización de un Estudio Organizativo Integral en dicha área, para lo cual se emplean técnicas como: revisión bibliográfica, análisis documental, observación participante, entrevistas no estructuradas individuales y grupales, tormenta de ideas, además del programa computacional EndNote. Como resultado de la investigación, se ha diseñado el Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento, y el subsistema de Recepción, como parte del cual se proponen cambios en los procesos y actividades que tributan al mejor funcionamiento del área y como consecuencia, a la mayor satisfacción de los clientes.

## ABSTRACT

One of the most important subsystems within the touristic sector is the accommodations, victim of the new tendencies of hotel management. As a consequence, it has been witnessed in the case of Cuba, the emerge of the Encanto Hotel Mark, an example of which is the Encanto Hotel Del Rijo, recently incorporated in Sancti Spíritus city. This hotel has not been able to implement all the services standards required by this hotel mark, and presents, also, deficiencies in other requisites of the guiding documents necessary for the accommodation activities, specifically in reception, which affects its development. This situation led to proposed scientific problem, caused by the lack of an overall organizative research in the reception area that should contain the design of a system for organizing and managing as a way to improve its processes and get the clients pleased. Therefore, the main goal is carrying out an Overall Organizative Research in this specific area by employing some techniques such as: bibliography check, documentary analysis, participant observation, not structured interviews, brainstorm, and the computer program EndNote. As a result of this research, a System for Organizing and Managing the Accommodation Services, and the subsystem, the Reception Area, has been designed while proposing some changes which enable a better functioning of the area and a greatest satisfaction from the part of clients.

# ÍNDICE

|                                                                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                                                           | 1  |
| CAPÍTULO 1: ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE EL ALOJAMIENTO TURÍSTICO .....                                                                      | 6  |
| 1.1 Introducción .....                                                                                                                       | 6  |
| 1.2 Antecedentes del alojamiento turístico .....                                                                                             | 6  |
| 1.2.1 Evolución del alojamiento turístico en Cuba .....                                                                                      | 8  |
| 1.3 Actividad del alojamiento en el sistema turístico actual .....                                                                           | 9  |
| 1.4 Modalidades y tipologías de los establecimientos de alojamiento turístico .....                                                          | 11 |
| 1.4.1 Una nueva modalidad: Hoteles Encanto .....                                                                                             | 13 |
| 1.5 Funcionamiento y organización de la Recepción Hotelera .....                                                                             | 14 |
| 1.5.1 El área de Recepción en hoteles E .....                                                                                                | 17 |
| 1.6 Estudio Organizativo Integral del área de Recepción: Análisis de metodologías para su aplicación en hoteles E .....                      | 18 |
| 1.7 Conclusiones del primer capítulo .....                                                                                                   | 21 |
| CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO DEL ÁREA DE RECEPCIÓN EN EL HOTEL ENCANTO DEL RIJO .....                                                | 23 |
| 2.1 Introducción .....                                                                                                                       | 23 |
| 2.2 Estudio de procedimientos de diagnóstico para la gestión de entidades turísticas hoteleras .....                                         | 23 |
| 2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico en el área de recepción del Hotel Encanto Del Rijo .....                                     | 27 |
| 2.4 Resultados de la aplicación del procedimiento de diagnóstico en el área de Recepción del Hotel Del Rijo. ....                            | 39 |
| 2.5 Conclusiones del segundo capítulo .....                                                                                                  | 40 |
| CAPÍTULO 3: ESTUDIO ORGANIZATIVO INTEGRAL DEL ÁREA DE RECEPCIÓN EN EL HOTEL ENCANTO DEL RIJO .....                                           | 41 |
| 3.1 Introducción .....                                                                                                                       | 41 |
| 3.2 Procedimiento para el Diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento .....                                         | 41 |
| 3.3 Aplicación del procedimiento para el diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de Recepción del Hotel Encanto Del Rijo ..... | 46 |
| 3.4 Conclusiones del tercer capítulo .....                                                                                                   | 59 |
| CONCLUSIONES .....                                                                                                                           | 60 |
| RECOMENDACIONES .....                                                                                                                        | 62 |
| BIBLIOGRAFÍA                                                                                                                                 |    |
| ANEXOS                                                                                                                                       |    |

## INTRODUCCIÓN

El turismo es un fenómeno que desde mediados de la década del '50 del siglo pasado, viene cobrando un auge significativo. Forma parte del sector de los servicios y según definición de la Organización Mundial del Turismo [OMT]: “abarca las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”. (Martín, 2003)

Desde los inicios del siglo XXI se observa un **crecimiento más acelerado** de la industria turística a nivel mundial, lo cual se comprueba al analizar el comportamiento de las llegadas de turistas internacionales, que han aumentado de 682 000 000 en el 2000 hasta 924 000 000 al cierre del 2008, a pesar de la inestabilidad económica de los últimos años. (OMT, 2009)

En el archipiélago cubano, el turismo juega un rol protagónico cuando se habla de aporte al Producto Interno Bruto [PIB], razón por la cual se ha convertido en prioridad del Estado, por ser un sector dinámico para la economía local. (NOTIMEX, 2007) La actividad turística comenzó a **crecer de manera sostenida** a partir de 1985, y aunque hubo años con ligeros descensos en el número de arribos, desde el año 2004 los registros se van por encima de los 2 000 000 de turistas. En el 2008 se llegó a la cifra récord de 2 348 340 llegadas, en lo cual ha tenido gran influencia la constante inversión fundamentalmente en la **planta hotelera**, pues **aumenta la disponibilidad** y permite la acogida de un mayor número de turistas. Precisamente, al cierre del 2008 se contabiliza un total de 46 500 habitaciones para el turismo internacional. (AIN, 2008; Fariñas, 2009)

Paralelamente a este desarrollo, y como consecuencia del mismo, han tenido un gran desarrollo las innovaciones tecnológicas y se han producido transformaciones sociales, culturales, políticas y económicas que han generado significativos impactos. Como resultado de estos cambios y dada su importancia como base para la estancia del cliente en un destino, el turismo ha ido generando diferentes **modelos de alojamiento turístico**, tanto de tamaño como de oferta, de arquitectura reconocida y con un diseño interior que manifiesta actualidad en sus formas y estilos, valiéndose de las nuevas tendencias de calidad y tratando de ofrecer servicios de excelencia para que la

prestación del servicio logre superar las expectativas del cliente. (Gallego, 2002) Es por este motivo que en los últimos años se han intensificado los esfuerzos tendientes al logro de una **gestión cada vez más eficiente** de la empresa hotelera, con el propósito de una más adecuada orientación a la actividad turística y un óptimo aprovechamiento de los beneficios que brinda su desarrollo, que cada día se hacen más patentes. (Álvarez, 2001; González, 2008) Los **establecimientos de alojamiento hotelero** se presentan como el instrumento del sistema turístico capaz de satisfacer los requerimientos necesarios para la realización de los viajes, y se encuentra en una disyuntiva de **cambios y transformaciones**, por lo que es necesario reflexionar sobre hacia dónde se dirige y cuáles son los retos de la hotelería ante el nuevo milenio. (Gallego, 2002)

Una de las nuevas tendencias en la hotelería moderna es el rediseño de pequeños establecimientos, casas o edificios con algún tipo de singularidad, sobre todo por la expresión de los sentimientos de sus antiguos o actuales propietarios, que han constituido figuras ilustres dentro de la sociedad. (Gallego, 2002) Cuba no está ajena a estas preferencias de los visitantes, y ha creado un proyecto para responder a estas tendencias, que determina la creación de **hoteles bajo la marca Encanto**. Su concepción está fundamentada en brindar una oferta diferenciada, que responda a las nuevas tendencias del turismo, aprovechando las opciones culturales propias del entorno. Los hoteles constituyen una perfecta combinación de la arquitectura, cultura e historia del siglo XIX en Cuba. Poseen una excelente y atractiva ubicación y ofrecen al cliente altos estándares de servicios, flexibles y de gran fiabilidad, un ambiente tranquilo y familiar matizado por la amabilidad, empatía y la sonrisa siempre hospitalaria de un personal altamente calificado. Son instalaciones donde la refinada decoración logra realzar la cubanía, y le facilita al visitante la comodidad y el acceso a la más avanzada tecnología. (Valdés, 2008)

Un ejemplo de estas joyas, es el pequeño pero majestuoso Hotel Del Rijo, fundado en 1827 y ubicado en la villa del Espíritu Santo. Dicha construcción, perteneciente en sus inicios al afamado médico espirituario Rudesindo García Rijo, actualmente remodelada, forma parte del Complejo Hotelero Cubanacán Sancti Spíritus. Le regala al visitante los extraordinarios encantos de una vivaz ciudad museo y cuenta con un personal cuyo objetivo es hacer que desde que el cliente es recibido, sienta los placeres de una atención muy profesional y personalizada, para lo cual se basa en la Familiaridad y Distinción como divisa fundamental. (López, 2008) En el hotel es relevante la **gestión**

**del área de Recepción**, que está centrada, estructural y funcionalmente en todos los servicios de atención a la llegada, durante la estancia y despedida del turista en el establecimiento. (Cubanacán, 2002) A través de dichos servicios, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia de un cliente, y servicios especiales y personalizados que exige la nueva marca Encanto, resultando significativa la prioridad que estos poseen con relación a otros servicios hoteleros.

El Hotel Del Rijo fue inaugurado como hotel Encanto [E] en mayo del 2008, y poco a poco viene incorporando los cambios que implica el paso a esta nueva marca. Sin embargo, aún se observan **deficiencias estructurales y funcionales** en este sentido, pues faltan por implementar varios de los requerimientos establecidos en el Manual Operativo de Hoteles Encanto, así como otros requeridos por el Manual de Cubanacán, lo cual se manifiesta fundamentalmente en los servicios que brinda el área de Recepción. Esta situación **dificulta la gestión y el correcto desenvolvimiento** de dicha área, y como consecuencia, hace ineficientes sus operaciones respecto a los requerimientos de calidad que exige la nueva marca.

En este sentido, se hace necesario establecer un enfoque y/o mecanismo de gestión, que asegure de forma consciente y estable, altos niveles de calidad en la gestión de recepción en estos establecimientos de alojamiento, en correspondencia con los valores y principios establecidos por el **Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano**. Lo descrito anteriormente resume la **situación problemática** de la presente investigación, lo cual permite definir como **problema de investigación** a resolver, la no existencia de un estudio organizativo integral en el área de Recepción, que contenga el diseño del sistema de organización y gestión del área, de manera que contribuya como herramienta a la gerencia para el logro de una mayor efectividad en la actividad en función de elevar los niveles de satisfacción de los clientes.

Para dar solución al problema definido anteriormente, se plantea la siguiente **hipótesis de la investigación**: si se aplica el procedimiento para el Estudio Organizativo Integral del área de Recepción en el Hotel Encanto Del Rijo, entonces se garantiza de forma coherente y organizada el desarrollo perspectivo, a la vez que facilita su gestión en términos de eficiencia y eficacia en sus procesos y funcionamiento, contribuyendo a una mejor satisfacción de sus clientes bajo los estándares de la nueva marca.

Se determina como **variable independiente** la aplicación del procedimiento seleccionado para el Estudio, y la **dependiente** el mejoramiento de su gestión y la mayor

satisfacción de los clientes. Atendiendo a lo planteado anteriormente se define como **objetivo general**, aplicar el procedimiento para la realización del Estudio Organizativo Integral en el área de Recepción del Hotel Encanto Del Rijo. Derivados de este, se determinan los siguientes **objetivos específicos**:

- Realizar un análisis bibliográfico de los fundamentos teóricos del alojamiento a nivel mundial y en Cuba, para determinar antecedentes, características y tendencias actuales de la recepción hotelera en la nueva marca de hoteles Encanto.
- Desarrollar el análisis y diagnóstico del área de Recepción del Hotel E Del Rijo para determinar su situación actual.
- Aplicar los pasos del procedimiento para el Estudio Organizativo Integral en el área de Recepción del Hotel E Del Rijo.

Para dar cumplimiento a estos objetivos, se han empleado técnicas como: revisión bibliográfica, análisis documental, observación participante, entrevistas no estructuradas individuales y grupales, tormenta de ideas, y la investigación es cualitativa. Se utiliza además, el programa computacional EndNote para el trabajo con la bibliografía, siguiendo la Norma APA.

La **novedad** de la investigación está dada por la aplicación del procedimiento por primera vez en el área de Recepción de este tipo de hotel, a partir de la introducción de la nueva marca Encanto, razón por la cual no se ha hecho anteriormente ningún estudio de este tipo en instalaciones con estas características.

El **objeto de estudio teórico** lo constituye el procedimiento para la realización del Estudio Organizativo Integral en el área de Alojamiento de pequeños hoteles, y el **objeto de estudio práctico** está representado por el área de Recepción del Hotel E Del Rijo, en la cual se aplica dicho procedimiento.

Como **resultado** del Estudio, se diseña el Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento, y a partir del mismo, se define entonces el subsistema de Recepción, proyectando su actividad y los cambios que requiere en cuanto a estructura y funcionamiento, de modo que con su implementación posterior se obtiene la organización más adecuada de sus procesos. Todo esto contribuye a un mejoramiento de su gestión en términos de eficiencia y eficacia, y consecuentemente, se eleva la satisfacción de los clientes que reciben los servicios de recepción en esta instalación.

La **estructura del trabajo** obedece al siguiente orden: portada, agradecimientos, dedicatoria, resumen (en español e inglés), índice, introducción, tres capítulos,

conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se realiza el análisis bibliográfico sobre el tema del alojamiento para conocer sus antecedentes y actualidad, así como el papel de la recepción dentro de éste y sus peculiaridades en el caso de la marca Encanto. En el segundo se realiza el diagnóstico del área de Recepción en el Hotel E Del Rijo, que constituye el caso de estudio práctico, y en el tercero se aplica el procedimiento seleccionado para la realización del Estudio.

Se consultó un total de 95 documentos, de los cuales 71 son en formato electrónico y el resto en soporte duro, o sea, libros revistas, informes y otros documentos de interés para el caso de estudio. Se considera que la bibliografía utilizada es pertinente, pues se corresponde con el tema de investigación, y el 75% es actual (últimos nueve años), donde juegan un papel fundamental los sitios de Internet, 30 en total, que exponen los principales resultados nacionales e internacionales relacionados con las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad.



## ***CAPÍTULO 1:***

# ***ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE EL ALOJAMIENTO TURÍSTICO***

# CAPÍTULO 1: ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE EL ALOJAMIENTO TURÍSTICO

## 1.1 Introducción

El alojamiento es una actividad elemental dentro del turismo. Para estudiar su estructura y funcionamiento se hace necesario consultar diferentes definiciones y planteamientos de autores y especialistas en el tema, referidas a sus características, tipologías y clasificaciones, que condicionan su operación en Cuba y en diferentes países que practican desde tiempos lejanos esta actividad.

Un minucioso estudio de la literatura disponible sobre este tema, permite conocer y entender los diversos criterios y en ocasiones, conceptos que plantean los autores partiendo de su propio punto de vista, así como las perspectivas y cambios que prevén para el futuro del turismo, los viajes y la hospitalidad. En esencia, el análisis bibliográfico es la base que sustenta teóricamente la investigación, pues implica analizar y exponer las teorías, enfoques y antecedentes que se consideran válidos para el adecuado encuadre del estudio (Sampier, 2004), el cual en este caso se ha elaborado siguiendo la secuencia del hilo conductor (Anexo 1) y posibilita la obtención de mejores resultados en el análisis y procesamiento de la información.

## 1.2 Antecedentes del alojamiento turístico

El **sistema del turismo** está compuesto por una serie de entidades que en su conjunto rigen toda la actividad con fines de ocio y recreación que realizan las personas que se desplazan a un lugar diferente al de origen. (Martín, 2003) Dentro del grupo se destacan las que basan su actividad en el **hospedaje**, es decir, las entidades de alojamiento hotelero. Estas son de gran importancia para el viajero, ya que le proporcionan los recursos mínimos o básicos para su pernoctación en el lugar de acogida. Del estudio a profundidad de esta característica se deriva su mejor comprensión, ya que al repasar la evolución de esta actividad con el paso de los años, se entiende cómo desde los inicios surgió de manera muy incipiente y luego se le fueron añadiendo comodidades y servicios de manera que el huésped encontrara un mejor confort en la habitación.

Los **antecedentes históricos** de la hotelería se encuentran en Europa y Asia, fundamentalmente en ciudades costeras, y se remontan a la era precristiana, donde el alojamiento era un requisito de los viajes de comercio, misiones y peregrinaciones. En

ese tiempo no se pagaba ese servicio, sino que se ofrecía a los viajeros como parte de una obligación religiosa o con la esperanza de que el anfitrión también recibiera una hospitalidad similar en un futuro. (Cooper, 2007)

En el siglo XIV, cuando el **régimen feudal** se encontraba en pleno período de descomposición, ya existían diversos tipos de tabernas y posadas que ofrecían servicios de alojamiento, comida y bebida a viajeros y comerciantes. Estos últimos, trataban de negociar a través de trueques a cambio del ofrecimiento de hospedaje. En ese tiempo los viajes no eran por placer, sino más bien por exigencias del comercio. Las posadas eran pequeñas y ofrecían un alojamiento bastante rudimentario que incluía establos para los caballos, mientras que las tabernas sólo servían comida y bebida, y no alojaban huéspedes. Con el tiempo estos establecimientos se fueron ampliando, y en ocasiones incluían algún tipo de recreación. La primera referencia de alojamiento comercial fue en la ciudad de Florencia, Italia, aunque sólo se puede hablar de un auténtico sector de alojamiento comercial a finales del siglo XVIII. (Cooper, 2007; Corral, 2006; Encarta, 2007; Rodríguez-Loeches, 2003; Ulacia, 2007)

Durante la **Revolución Industrial**, se desarrollaron instalaciones de recreo como los baños, que en principio tuvieron fines terapéuticos, pero que con el tiempo se convirtieron en lugares de reunión social y de vacaciones. Los posaderos mejoraron los servicios y continuaron construyendo propiedades de mayor tamaño con mejor equipamiento. Como consecuencia de este auge, comenzó a manifestarse la competencia, lo cual provocó la mejora del servicio y el aumento de la comodidad. Las estructuras que se erigieron eran lujosas, con cuartos privados debidamente higienizados, y comenzaron a denominarse con la palabra francesa hotel, que significa mansión. En Estados Unidos se construyó en 1794 el primer hotel, nombrado City Hotel, hecho que inspiró la construcción de otros en Gran Bretaña y Francia. De esta manera se observa que iba naciendo la hotelería moderna, donde tuvo especial relevancia la figura de César Ritz, el cual introdujo innovaciones sustanciales en la gestión y el equipamiento de los establecimientos que dirigió, como la atención personalizada a los clientes y la construcción de habitaciones con baño propio. En esta época se pusieron en marcha las primeras cadenas hoteleras, como Mallorca y San Sebastián; se crearon hoteles de primera clase, que por primera vez ofrecieron habitaciones con llave y se empleó personal a tiempo completo. (Cooper, 2007; Corral, 2006; Encarta, 2007; Rodríguez-Loeches, 2003; Ulacia, 2007)

Después de la Primera Guerra Mundial y como consecuencia de ello, muchos hoteles se fueron a la quiebra. Sin embargo, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, **la industria hotelera comenzó una nueva era de prosperidad**. A partir de 1970 hasta la actualidad, se han construido un gran número de hoteles, lo cual ha provocado la inserción y el desarrollo de la innovación, no sólo en el diseño de los hoteles, sino también en la diversidad de formas de prestar los servicios que estos incluyen. El auge del turismo fomentó el hotel de grandes dimensiones, predominante en la hotelería de muchos países. Sin embargo, en la actualidad se manifiesta nuevamente un ascenso en la preferencia de ciertos segmentos por el **pequeño hotel**, buscando una relación más cálida y personal. (Cooper, 2007; Rodríguez-Loeches, 2003)

### **1.2.1 Evolución del alojamiento turístico en Cuba**

Desde el año 1532 arribaban a Cuba por el puerto de La Habana gran cantidad de buques procedentes fundamentalmente de España, cuyos tripulantes no tuvieron donde alojarse hasta 1860, cuando surgieron las pequeñas fondas. (Rodríguez-Loeches, 2003)

En la segunda mitad del siglo XIX, llegaban al país ciudadanos norteamericanos con propósitos de salud, negocio y placer. Para ese entonces ya existían algunos hoteles, cuyos méritos eran pregonados a viva voz por sus propietarios a modo de propaganda cuando se dirigían a la bahía para recibir a los navegantes. El primero que se abrió con algunos requisitos de primera clase fue el Hotel Santa Isabel, que contaba con habitaciones y ofrecía comida. Otros importantes fueron el Telégrafo, que tuvo el avance de disponer de baños, el Hotel Perla de Cuba y el Inglaterra. Existían además las casas particulares, que ofrecían alojamiento y comida a visitantes con propósitos de largas estancias. También se destacan los cuartos amueblados en casa de familias, más independientes y económicos, que incluían servicio de café con leche por la mañana y la provisión de ropa de cama y toallas. (Villalba, 2003)

La primera instalación de lujo fue el Hotel Sevilla, en 1908, a la que se sumaron otras construidas años después, como el Hotel Nacional en 1930 y otros no de lujo, como el Plaza, Florida, Royal Palm, y el Maison Royale, único hotel francés en la capital. (Rodríguez-Loeches, 2003; Villalba, 2003)

A principios de los años ´50 la capacidad habitacional estaba estancada, pero a partir de 1952 comenzó a incrementar. Se consolidó una infraestructura turística en dos polos principales: las ciudades de La Habana y Varadero, donde se edificaron prestigiosos hoteles. En 1959, con el Triunfo de la Revolución, como existían otras fuentes de

ingreso, no fue necesario propiciar el turismo internacional a gran escala, y se aprovecharon las instalaciones para el disfrute de la población nacional. Esto condicionó que la estructura habitacional fuera poco competitiva comparada con el ámbito internacional. En 1973 se reinició el plan de construcción turística y se añadieron a los hoteles otros servicios como piscinas, juegos, canchas deportivas, etc. Para guiar la operación turística se creó el Instituto Nacional del Turismo [INTUR] en 1976, y para propiciar la expansión del turismo nacional por toda la Isla, se creó el Campismo Popular en 1980. (MINTUR, 2003a; Villalba, 2003)

En la década de los años ´80 se sentaron las bases para abrir nuevamente las puertas al turismo internacional; se crearon corporaciones de turismo y comercio internacional como Cubanacán S.A. en 1987, y en 1988 comienza a operar el grupo Gaviota. Esto propició la acogida a más de mil visitantes, que significó un ingreso de más de 200 millones de dólares; sin embargo, Cuba poseía tan solo el 8% de las habitaciones disponibles en el Caribe. Entrados los ´90, cuando se produjo la desaparición del Campo Socialista, se decidió comenzar a explotar el turismo a mediana y gran escala, a través de la inversión del capital mixto para la construcción de los grandes hoteles y complejos. En esta década el país alcanzó el 16% de las habitaciones disponibles en el Caribe. Al cierre del 2000, la planta hotelera del país estaba conformada por 35 300 habitaciones, las cuales al final del 2008 llegaron a sumar 46 500. (Anexo 2) (Matos, 2008; MINTUR, 2003a; Pichardo, 2007; Ulacia, 2007; Vacacionar Travel, 2008)

En el caso de la provincia de Sancti Spíritus, se observa que también se ha desarrollado la actividad turística en los últimos años, y actualmente cuenta con 16 hoteles para un total de 1 655 habitaciones que comprenden varias modalidades. (Anexo 3)

### **1.3 Actividad del alojamiento en el sistema turístico actual**

Dentro el sistema turístico es de interés la comprensión de la actividad de alojamiento, cuyo concepto ha sido abordado por diferentes autores. Uno de ellos lo refleja como la “provisión de al menos una cama y servicios o facilidades sanitarias.” (Ulacia, 2007) Sin embargo, se considera más completa la definición que plantea: “actividad que comprende estructural y funcionalmente todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del huésped en un establecimiento o instalación de alojamiento turístico.” (Cubanacán, 2002)

Las empresas que basan su operación en esta actividad, se denominan Empresas de Alojamiento Turístico, y son definidas por el Diccionario de Turismo y Hotelería de la siguiente manera:

Todo aquel establecimiento que presta al público un servicio para hospedarse en forma temporal, que funcione en una edificación construida o acondicionada para tal fin, ocupando la totalidad del inmueble o parte del mismo, conformando sus dependencias un todo unitario. (Costa, 1993)

Otro de los autores que ha tratado el concepto, plantea que: "se entiende por hotel o establecimiento hotelero aquél que esté dedicado de modo profesional y habitual, mediante precio, a proporcionar habitación, con o sin otros servicios complementarios". (Martín, 2003)

Los organismos rectores del turismo en los diferentes países, establecen sus propias definiciones. Así por ejemplo en México se define como:

El inmueble en el que se ofrece al público el servicio de alojamiento en habitación.... Es el establecimiento de hospedaje que presta servicios de alojamiento al viajero, ofreciendo habitaciones u otro acomodo para pasar la noche, pero este servicio cuenta con un número de plazas superior a un mínimo determinado, para colectivos de personas que sobrepasan a una sola unidad familiar, y dispone de una administración de tipo comercial. (Ulacia, 2007)

En esta investigación se toma como base el concepto que define a la entidad de alojamiento turístico como: "Instalación destinada a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación", el cual queda recogido en la Norma Cubana 127-2001 (MINTUR, 2003b), por ser el que guía la operación del alojamiento en Cuba. Estas instalaciones basan su operación, como su nombre lo indica, en el ofrecimiento de hospitalidad, que no es más que la cualidad y actitud de acoger amablemente a los visitantes, y constituye el principio básico de la hotelería. (MINTUR, 2003b; Ulacia, 2007)

El **alojamiento** es una de las principales actividades que forman el subsistema endógeno de productos del turismo. Constituye el área operativa base del hotel y es la que asume todos los servicios de recepción, atención al cliente durante su estancia y su despedida. Se considera que es la actividad más productiva de las empresas hoteleras, exceptuando aquellas muy pequeñas que basan su operación fundamentalmente en la actividad de alimentos y bebidas. Es de vital importancia económica debido a que genera

el 60-80% de los ingresos del hotel. La principal característica del hospedaje es la rigidez desde el punto de vista cuantitativo y de tiempo; es decir, la habitación que no se venda en el día, se pierde porque no se puede almacenar ni recuperar. (Gallego, 2002; Martín, 2003; Ulacia, 2007)

#### 1.4 Modalidades y tipologías de los establecimientos de alojamiento turístico

El alojamiento turístico ha pasado por un proceso de desarrollo, lo cual motiva que en la actualidad los establecimientos sean denominados de diferentes formas. En esto inciden su **estructura**, **modalidad turística** que desarrollan, **ubicación**, actividades, entre otras. De manera general y como punto de partida para su estudio, se determinan dos grupos de alojamiento: hotelero y extrahotelero. El primero es definido como:

Todas las edificaciones destinadas a la prestación del servicio de alojamiento, entendido en su sentido más amplio; es decir, donde se ofrece, cambio de una contraprestación en dinero valorada por día y por servicio, la posibilidad de dormir y comer. (Rodríguez, 2002)

El segundo “es aquel que satisface la necesidad de alojar sin prestar el servicio hotelero”. (Rodríguez, 2002)

Los países adoptan diferentes denominaciones para la **clasificación del alojamiento según su tipo**. Por ejemplo, en Gran Bretaña son denominados los siguientes: Hotel, Motel, Villas, Cabañas y similares, Bungaloes, Suites, Casas rurales, Casas de pueblo, Casas de huésped, Granjas, Tabernas y Posadas. Otros países, incorporan además, el Hostal, Camping y los Complejos. (Ulacia, 2007) La **Norma Cubana 127-2001** clasifica el alojamiento turístico por tipos, atendiendo a sus características esenciales, requisitos físicos y diversidad de servicios. De esta manera se establecen los siguientes: hotel, apartotel, villa, motel. Además, está el caso de los hostales, para los cuales se establece otra norma para su funcionamiento y estructura. Las semejanzas y diferencias de estos establecimientos han sido claramente definidas. (Anexo 4) (MINTUR, 2003b, 2003c) En lo referente a la **clasificación según el tamaño**, la OMT ha determinado clasificarlos de la siguiente manera, criterio que está vigente para el caso de Cuba (Martínez, 2009):

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

- Gigantes (más de 1000 habitaciones)

Por otra parte, se establece una **clasificación de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios** que se brindan, la cual permite que el cliente pueda identificar las características específicas de cada instalación para poder diferenciarlas. Esta diferenciación tuvo su origen cuando los ciclistas y automovilistas que andaban de giras, recogían en sus apuntes aquellos establecimientos en los que consideraban factible la pernoctación, de acuerdo a las facilidades que le brindaban, para de esta manera poder recomendarlos a otros colegas. Así, surgieron Sistemas de Evaluación como el AA [Asociación de Automovilistas] y el Michelin. El sistema AA, británico, establece la clasificación por estrellas, en un rango de uno a cinco, donde el cinco representa el más alto nivel de calidad. Determina también una categoría de Premios, que para el caso del hotel se denomina Estrella Roja Para la Excelencia e implica que el mismo sea reconocido como el mejor en su clasificación. Las Guías Michelin en Europa siguen igualmente la denominación por estrellas. (Foster, 1994; Ulacia, 2007) También se destaca el Sistema AAA, versión americana del británico, que tiene algunas variaciones significativas respecto a éste. Se orienta un poco más hacia los procedimientos de servicio y utiliza la nomenclatura de Diamantes, no la de Estrellas. (Ulacia, 2007)

Otros países utilizan formas diferentes para designar la categoría de los hoteles. Por ejemplo, soles en Argentina, orquídeas en Costa Rica, tunjos [objetos de oro en sepulturas indígenas] en Colombia, entre otras denominaciones; pero la categorización por estrellas es la más conocida y comúnmente utilizada en el ámbito hotelero, ya que es la establecida oficialmente por la OMT. En el caso de Cuba, también se utiliza esta clasificación para los cinco tipos de establecimientos, los cuales además, se identifican por siglas. (Anexo 5) (MINTUR, 2003b, 2003c)

Partiendo del análisis anterior, se deduce que la categorización de las entidades de alojamiento no es empírica, sino que responde a la progresiva calidad del servicio. Además, está establecida la identificación de una serie de elementos físicos que marcan las diferencias en cada caso, donde se destacan (Rodríguez, 2002):

- Superficie útil en metros cuadrados de las habitaciones.
- Número mínimo de habitaciones y con baño privado.

- Equipo e instalaciones generales de servicio en número y relación adecuada con la cantidad de habitaciones.
- Servicios de piscina.
- Materiales de construcción y ornamentación.
- Número de instalaciones/plazas en los servicios de alimentos y bebidas.

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

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

La operación de la entidad de alojamiento turístico está muy vinculada al tipo de actividad turística que en ella se desarrolla. Esto da paso a que se clasifiquen teniendo en cuenta la modalidad del producto alojamiento que ofrece. Para el caso del hotel se definen las siguientes: ciudad, playa o resort, naturaleza, tránsito, salud y boutique, los cuales tienen aspectos característicos. (Anexo 6) (Ulacia, 2007) A partir del análisis realizado, se resumen las diferentes clasificaciones del alojamiento turístico empleadas en Cuba. (Anexo 7)

#### 1.4.1 Una nueva modalidad: Hoteles Encanto

Cuando se examina el turista actual, se observa que cada vez adquiere mayor conocimiento, y por consiguiente, incrementa las exigencias cuando se trata de costearse su propio viaje. Esto conlleva a las entidades gestoras del turismo que pretenden satisfacer sus necesidades, a modificar, e incluso crear, **nuevas formas de turismo**, que para el caso del alojamiento significa la aparición de **nuevas modalidades**. En el caso objeto de estudio se trata de la reciente marca de Hoteles Encanto, nueva para Cuba pero que viene influenciada por numerosos exponentes que se encuentran en países como España, Italia, Portugal, Francia, Gran Bretaña, entre

otros. En México, por ejemplo, se destacan haciendas y hoteles como Hotel Casino, Hotel de la Soledad, Casa de Sierra Nevada, Posada de Don Vasco, y otros similares, donde resalta la decoración con obras de artistas locales y en ocasiones son construcciones próximas a plazas, museos, catedrales y otros sitios de interés, así como vinculados a personalidades o figuras históricas de la época en que fueron construidos. (Autores, 1999)

La nueva modalidad puede plantearse que constituye una fusión de la clasificación hotel de ciudad y hotel boutique, pues contiene características estructurales de ambas clasificaciones, anteriormente analizadas. Los **Hoteles Encanto**, según lo expresado por el actual Ministro de Turismo Manuel Marrero:

Constituyen una experiencia nueva para el caso de Cuba, y se basa en las premisas enarboladas por la Oficina del Historiador de la Ciudad en los hoteles del Centro Histórico de la Ciudad de La Habana. Surgió a partir de una demanda insatisfecha del turismo de recorrido y del histórico cultural, y tiene como objetivo crear un proyecto similar al de Habaguanex a lo largo y ancho del archipiélago. Marca el inicio de una **nueva tendencia** del turismo cubano que se aparta del sol y la playa, para abrir paso a lo más auténtico de nuestra identidad cultural. Al concebir estos hoteles se pretende brindar una oferta diferenciada, que cubra las expectativas de los clientes a través del aprovechamiento de las opciones culturales propias del entorno. (AIN, 2007)

Los hoteles Encanto, cuya apertura ha sido reciente, están emplazados en edificios de arquitectura colonial, llenos de historia, con mobiliario de estilo y detalles que hacen resaltar el buen gusto. Poseen una refinada decoración que enfatiza la cubanía, donde la elegancia combina perfectamente lo antiguo y lo contemporáneo, sin privar al visitante de la comodidad y el acceso a la más avanzada tecnología. La letra E que simboliza estas instalaciones, significa que son hoteles exquisitos, exóticos, exuberantes, excepcionales, entre otros calificativos. El personal es otro atributo importante que resalta por su amabilidad, hospitalidad, profesionalidad y creatividad a la hora de complacer. (Gallego, 2002; Marrero, 2007; Valdés, 2008)

### 1.5 Funcionamiento y organización de la Recepción Hotelera

El hotel es un sistema de gran **complejidad** que para tener un buen funcionamiento necesita una coordinada gestión de todas sus áreas, las cuales se dividen en **operativas** y **funcionales** o de apoyo. Dentro de las de apoyo están: recursos humanos, gestión

económica y financiera, comercialización, información, servicios técnicos, entre otras. Como parte de las operativas se destacan la de animación, alimentos y bebidas y el alojamiento. Esta última comprende la recepción y regiduría de pisos. (Ulacia, 2007)

La **gestión del área de recepción** juega un papel trascendental en la percepción que tiene el turista del producto y el servicio ofrecido. Este departamento es el encargado de crear un ambiente que propicie las condiciones necesarias para satisfacer las necesidades del cliente a su llegada y despedida. Se compone de dos partes: El Front Office o área del mostrador, que abarca todo lo relacionado con teléfonos, conserjería, mensajería y la recepción en sí, y el Back Office u oficina administrativa, que generalmente incluye el departamento de reservas. Este último recepciona todas las solicitudes de reservaciones hechas al hotel, analiza el estado ocupacional de la instalación para confirmar o denegar las solicitudes hechas y se mantiene rigurosamente actualizado acerca de la capacidad y disponibilidad de la instalación. Pronostica el alojamiento para períodos de tiempo, lo que permite estar al tanto de situaciones de overbooking o de bajas turísticas y posibilita tomar medidas en estos casos, como la detención de las ventas o stop sales, o una mayor comercialización. El departamento de reservaciones también domina las características de los contratos con diferentes agencias de viajes, así como de los precios según la temporada. También conoce las tarifas de descuento que se aplican a clientes repitentes o VIP [very important people]. En la bibliografía consultada se observa que existen diferentes estructuras del área de recepción (Anexo 8), las cuales varían en dependencia del tamaño del hotel, pues en caso de ser pequeños, puede quedar mucho más simplificada. (Autores, 2007; Martín, 2004; Suárez, 2001; Ulacia, 2007)

Como parte del Front Office se encuentra el departamento de teléfonos, el cual constituye una de las vías de información fundamentales con que cuenta la instalación, pues permite las comunicaciones internas y externas, se encarga de orientar a los huéspedes sobre las ofertas y horarios con que se dispone, y facilita la recepción y el envío de mensajes.

La conserjería es el departamento que recoge las características y preferencias de los clientes e informa a los demás departamentos sobre ello. Además, se ocupa de las quejas y reclamaciones de los clientes para darles solución y gestiona otros servicios especiales solicitados por ellos. Los mensajes son recepcionados en el departamento de

mensajería, el cual recoge los datos y los entrega inmediatamente al destinatario. (Autores, 2007; Cubanacán, 2002)

El departamento de la recepción, hay que destacar que constituye el punto clave por donde se inician todos los procesos de la empresa de alojamiento turístico que el arribo del nuevo huésped implica; de ahí que este sea considerado por muchos como el corazón del hotel. Es el encargado de acoger los clientes, registrarlos, atenderlos e informarlos durante su estancia, así como darles la despedida y actualizar la documentación que genera la realización de todas estas actividades. El hecho de que la recepción sea el primer departamento del hotel con el que el cliente entra en contacto visualmente, significa que el mal trabajo en unos breves minutos puede destruir todo el esfuerzo realizado para mostrar una buena imagen. Esto ocasiona además, que se ponga en duda la calidad de los demás servicios del establecimiento. Por otra parte, también es el último en atender al visitante cuando abandona la entidad y por ello debe lograr que se lleve una buena impresión, debido a que un cliente satisfecho significa una recomendación segura para futuros huéspedes. (Rodríguez, 2001)

El trato que brinde este departamento hará más placentera la estancia del huésped, ya que constantemente está a expensas de solicitar sus diferentes servicios. El trabajo es muy operativo y requiere que el personal realice sus funciones bien desde la primera vez. Para lograr que la experiencia sea satisfactoria, el recepcionista debe tener tres **cualidades** fundamentales:

- Educación: ser amable, cortés, comunicativo, formal y tener alto espíritu de servicio.
- Preparación: ser competente, rápido, con habilidad para solucionar problemas, gran dominio de idiomas y de información sobre los servicios y características del hotel, así como de cualquier dato que pueda ser útil para el cliente.
- Presentación: vestuario, porte y aspecto adecuados.

Es de vital importancia su conocimiento sobre los **tipos de habitaciones** que tiene el hotel, su localización, precio y detalles relevantes, para complacer siempre que sea posible las demandas de los huéspedes y hacerlo sentir como en su propia casa. Además, el recepcionista debe tener una mentalidad de vendedor en aras de aprovechar cualquier contacto con el cliente para sugerirle los servicios del hotel y contribuir a incrementar las ventas totales. También juega un rol primordial en la vigilancia de anomalías que pongan en peligro la seguridad de los clientes y de la entidad. (Báez, 1985; Suárez, 2001)

De manera general hay que decir que la recepción coordina, controla y gestiona los diferentes servicios vinculados a la estancia del huésped, y es por donde entran los ingresos. Su adecuado funcionamiento conlleva a la calidad del trabajo en las demás áreas, por lo que se requiere de una comunicación fluida entre ellas. (Rivero, 2002; Rodríguez, 2001)

### 1.5.1 El área de Recepción en hoteles E

El alojamiento es un subsistema que se subordina directamente a la dirección general. Dentro de este se enmarca la Recepción, que en los grandes complejos hoteleros, sus departamentos se estructuran por separado, con su respectivo personal especializado, pero cuando se trata de entidades pequeñas, éstas se unen para ser realizadas casi siempre por el propio recepcionista. En el caso de las reservas pueden realizarse por el jefe de alojamiento o de recepción, según la estructura del hotel. (Kasavana, 1998; Ramírez, 1995)

Los hoteles Encanto del país son en su mayoría pequeños, por lo que las operaciones quedan bastante **simplificadas** como se ha detallado anteriormente; pero no por esto se dificulta la prestación del servicio, pues el personal pone su mayor empeño en proporcionarle al visitante una **experiencia** de altos quilates. La nueva marca añade al producto ofrecido un significativo valor, pues se rige por el Manual Operativo de Hoteles Encanto, en cuya confección se tuvieron en cuenta las disposiciones del Ministro de Turismo. En este se incluyen todas las áreas del hotel. (Marrero, 2007)

Para el caso de la recepción, establece que el cliente debe ser siempre recibido con una sonrisa y se le ofrece un sello con el logo de la marca, cóctel de bienvenida y toalla facial humedecida con fragancias cubanas para combatir los efectos del caluroso clima. De ser **cliente repitente** se le brinda la bebida de su preferencia. Al marcharse puede disfrutar de un cóctel de despedida, siempre utilizando recipientes de cristal. Además, sobre una bombonera hay disponibles caramelos o confituras de producción nacional que son ofrecidos también durante el check-in y el check-out. Se facilita el estado del tiempo impreso dejándolo por debajo de la puerta al cliente o publicado en la recepción. La decoración está matizada por un ramo de flores naturales sobre el escritorio del lobby, el logo de la marca y las banderas cubana y de la marca a la entrada de la instalación.

En lo concerniente a mensajería, se toma cuidadosamente cada mensaje y se entrega de inmediato al huésped.

La atención a llamadas telefónicas debe ser al instante, y haciendo uso de la etiqueta telefónica correspondiente. La externa: “gracias por llamar al Hotel Encanto X, buenos [días, tardes, noches], ¿en que puedo servirle?” La interna: “Recepción, buenos [días, tardes, noches], le atiende X, ¿en que puedo servirle?” Es importante usar el nombre del cliente en la conversación, una vez que se conozca, para tributar al trato más familiar, y mostrar interés en asistir a la persona que llama. El servicio de matutino, personalizado, además de los procedimientos normales, tiene un marcado acento familiar, así como el deseo expreso de que pase un día feliz. Como parte de la conserjería, todos los clientes son considerados como VIP. Se atienden en todo momento las necesidades, expectativas, sugerencias y quejas de los clientes, tratando de solucionar cualquier problema de inmediato. Actualiza sistemáticamente la ficha del cardex y envía felicitaciones a clientes por cumpleaños y otras fechas. Además, se ocupa de atender los servicios especiales que soliciten los clientes, como reservaciones dentro y fuera del hotel, chequeo de boletos aéreos, etc., así como de brindar información sobre las opciones en relación con el acontecer cultural, turístico y deportivo de la ciudad. Estos estándares se han establecido para todas las instalaciones que se creen o remodelen con el fin de su inclusión en la nueva marca y de su puesta en práctica depende el reconocimiento y diferenciación que pueda realizar el cliente al llegar a ellas. (Marrero, 2007)

### **1.6 Estudio Organizativo Integral del área de Recepción: Análisis de metodologías para su aplicación en hoteles E**

A nivel mundial las entidades dedicadas al turismo, los viajes y la hospitalidad evidencian grandes diferencias a partir de las actividades a que se dedican, los volúmenes y alcance de sus actividades y servicios, por mencionar solo algunos elementos. Sin embargo, no cabe duda de que se caracterizan por disponer y utilizar de manera eficiente distintas herramientas para gestionar en forma eficaz los recursos como premisa para la adecuada gestión de la entidad, de modo que les permita soportar el embate de la competencia. Esta realidad obliga a que cada empresa turística enrumbe sus pasos a la búsqueda de mayor eficiencia de su gestión como único camino de mantener la subsistencia en un mercado tan competitivo y agresivo. De lo anterior se infiere la necesidad de crear organizaciones flexibles, capaces de adaptarse permanentemente a los cambios, a partir del desarrollo de capacidades de respuesta a las condiciones del entorno. Esta flexibilidad tiene que ver con la aplicación de modelos

organizacionales no tradicionales, que dispongan de dispositivos capaces de interpretar la realidad y que favorezcan la integración, desde distintas ópticas, de sistemas altamente complejos. El diseño del sistema constituye una estrategia de alto nivel para resolver problemas y construir una solución en correspondencia con las exigencias actuales del mercado turístico. Existen diferentes procedimientos y metodologías para el diseño de sistemas de gestión, como:

- Sistemas de gestión de calidad ISO: 9001.2000.
- Sistemas de gestión ambiental ISO 14000.2004.
- Sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001.2007.
- Sistema de Dirección y Gestión Empresarial SDGE Decreto 281. 2007. (Cepero, 2007; Díaz, 2008; Doménech, 2005)

La actual industria del alojamiento turístico no se encuentra al margen de estos acontecimientos, y se enfrenta a estos nuevos retos de competitividad, exigencia de calidad y especialmente seguridad como consecuencia de las más recientes tendencias en la hotelería. El **Sistema de Dirección y Gestión Empresarial** [SDGE] concibe la realización de un Estudio Organizativo Integral, para el diseño de los sistemas que lo integran, y constituye la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. Este instrumento se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, establecidas a través del proceso de Perfeccionamiento Empresarial y el Decreto 281. (Lage, 2007) La realización del **Estudio Organizativo Integral aplicado al área de alojamiento** de pequeños hoteles aplicando el procedimiento elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos [CETUR] de la Universidad Central de Las Villas (González, 2009), tiene como finalidad reflejar la integralidad de la misma, expresar coherencia en las deficiencias detectadas y las medidas que se proponen implantar, de manera que se garantice el equilibrio de los procesos y la coherencia con los principios expuestos en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. El **procedimiento** consta de dos fases:

**Fase I:** Diagnóstico del área de alojamiento.

**Fase II:** Diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento.

La primera fase tiene como objetivo diagnosticar el estado actual del área de alojamiento en cuanto a estructura, organización y funcionamiento, determinando debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. La segunda tiene como objetivo el diseño de un Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento que garantice la eficiencia y eficacia en términos de calidad de los servicios y satisfacción de los clientes, a partir de lograr un significativo cambio organizativo desde el interior del área y que permita gestionar integralmente cada uno de los elementos involucrados en la obtención del éxito de las tareas asignadas a este servicio. La aplicación del procedimiento para el diseño del Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Recepción como parte del Estudio Organizativo Integral del área de Alojamiento, permite garantizar el desarrollo de un sistema organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genera mayores aportes a la sociedad socialista y al sector turístico.

El **Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento** se considera una estructura para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de dicha área en el hotel, ya que permite centrar, organizar y sistematizar los procesos para la eficaz y eficiente gestión. Garantiza el logro de sus objetivos mediante una serie de acciones, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado, al permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización.

La **implementación de un Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento** eficaz puede contribuir a:

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros del hotel.
- Mejorar la efectividad operativa en los servicios de alojamiento.
- Reducir costos.
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas.
- Proteger la imagen y la reputación del Grupo hotelero.
- Lograr mejoras continuas en los procesos de alojamiento.
- Potenciar la innovación.
- Aportar claridad al mercado con que opera la instalación hotelera.

De manera general se plantea que el diseño del mencionado Sistema permite renovar constantemente los objetivos, estrategias, operaciones y niveles de servicio. Su implementación también genera beneficios internos al área de alojamiento al igual que

oportunidades con relación al entorno competitivo. Entre las **ventajas principales** se destacan:

- Mayor compromiso de la gerencia.
- Aumento de la motivación en los empleados del área de alojamiento.
- Mejora continua de los procesos de recepción lo que favorece la previsión de medidas y toma de decisiones priorizadas según las necesidades.
- Afianza y complementa otros sistemas del hotel.

### 1.7 Conclusiones del primer capítulo

Luego de realizar la revisión de la bibliografía disponible sobre el tema del alojamiento, y de estudiar las particularidades de la nueva marca Encanto, se derivan de su análisis las siguientes conclusiones parciales:

1. Al analizar detenidamente el **surgimiento** de la hotelería se evidencia que ha existido desde hace varios siglos, donde vale destacar los **diversos cambios** que ha experimentado como consecuencia de su expansión y desarrollo.
2. En la bibliografía disponible, se aprecian los diversos criterios sobre el concepto y las **funciones del alojamiento**, pero en todos se reafirma su papel protagónico dentro de la actividad turística por el hecho de ser el subsistema que le proporciona al viajero las condiciones mínimas o básicas para poder pernoctar en el país o destino que lo acoge.
3. La evolución y el **creciente auge** del alojamiento turístico han hecho necesarias la división y **clasificación** de estas instalaciones según diversos criterios, lo cual le permite al turista el reconocimiento de sus características esenciales y de los estándares de calidad en los servicios que las diferencian.
4. Las **nuevas tendencias** hacia hoteles menos convencionales y con mayor énfasis en la cultura local, han permitido la aparición en Cuba de la nueva marca Encanto, la cual contribuye al mejor aprovechamiento del patrimonio nacional.
5. Dentro del subsistema de Alojamiento se destaca la Recepción Hotelera, en cuya importancia convergen los juicios de los autores que la denominan como el área operativa básica del hotel, por ser el lugar donde se inician las operaciones consecuentes del arribo de los visitantes y hacia donde fluyen los ingresos que esto genera.

6. El diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de Recepción constituye una estrategia de alto nivel para resolver problemas y construir una solución que responda a las exigencias actuales del área de alojamiento, atendiendo a las orientaciones establecidas en el SDGE.



## ***CAPÍTULO 2:***

# ***DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO DEL ÁREA DE RECEPCIÓN EN EL HOTEL ENCANTO DEL RIJO***

## CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO DEL ÁREA DE RECEPCIÓN EN EL HOTEL ENCANTO DEL RIJO

### 2.1 Introducción

**Diagnóstico** es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el **empresarial**. En este sentido, constituye una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender tanto el pasado como el presente, y actuar en el presente y futuro. Además, el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. (Suesta, 2009)

Por esta razón, y para dar cumplimiento a la **primera fase** del Estudio Organizativo Integral del Área de Recepción en el hotel Encanto Del Rijo, el presente capítulo tiene como **objetivo** realizar un diagnóstico de dicha área, para determinar su situación actual en cuanto a estructura, organización y funcionamiento, determinando debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Todo esto permite proyectarla hacia los cambios que necesita, en pos de tributar al mejoramiento de su estructura y la eficiencia en su gestión. Se han empleado técnicas como: entrevistas no estructuradas individuales y grupales, observación participante (Anexos 9 y 10) y tormentas de ideas, contando con el apoyo del grupo de trabajo seleccionado en la entidad.

### 2.2 Estudio de procedimientos de diagnóstico para la gestión de entidades turísticas hoteleras

Cuando se decide emplear el diagnóstico empresarial, es conveniente como paso inicial, conocer los diferentes criterios y metodologías planteadas por autores y especialistas en el tema. Por esta razón se realiza un estudio de los principales tipos de diagnóstico, con el fin de determinar el más adecuado para la investigación en cuestión. (Anexo 11)

En el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano, el diagnóstico es el segundo paso y constituye un punto de partida hacia un objetivo superior, por lo que teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, y apoyado en los principios y procedimientos establecidos en el Decreto No. 281 (Lage, 2007), las empresas, grupos empresariales y

uniones proyectan y diseñan el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama el socialismo.

Partiendo del análisis realizado de varios procedimientos para la elaboración del diagnóstico, se ha considerado aplicar el elaborado por el Centro de Estudios Turísticos [CETUR] de la Universidad Central de Las Villas (C. d. a. y. C. C. Martínez, 2002). Para llegar a esta decisión se ha considerado, entre otros factores, la aplicación práctica que ha tenido este procedimiento en otras entidades turísticas. (Castro, 2006; Fernández, 2005; González, 2004; Rodríguez, 2005) El procedimiento seleccionado es el que más elementos aporta desde el punto de vista del entorno y de los aspectos internos, los cuales son susceptibles de aplicar al caso del área objeto de estudio. Además, ninguna de las otras metodologías analizadas abarca todos estos aspectos ni se puede adecuar de manera efectiva al área de recepción. (Anexo 12) Lo **novedoso** de esta investigación está en que constituye la primera vez que se emplea este procedimiento para el diagnóstico del área de recepción de hoteles Encanto. Los **pasos del procedimiento** se detallan a continuación:

#### **Paso I: Formación del grupo de diagnóstico:**

- Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique a esta actividad. Este grupo debe estar integrado por expertos, conocedores de la actividad de organización del trabajo, de la producción y/o los servicios, de los salarios, de la actividad laboral, técnicos y economistas.
- Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los dirigentes, el sindicato y los trabajadores en general.
- El equipo debe capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.
- El equipo debe tener presente qué enfoque y tratamiento debe dársele a los problemas que existen en estos momentos en la empresa, a partir de interiorizar las premisas siguientes:
  - El tener problemas, no constituye un problema, no es nocivo, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar las posibles soluciones para su erradicación.
  - No deben asociarse los problemas al agobio o a la desesperación.
  - Cada problema, debe identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.

- Los problemas deben siempre despersonalizarse. No buscar culpables.
- Analizar los problemas desde los distintos ángulos, descomponerlos para su análisis.
- Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas. Esto facilita madurar las posibles soluciones.
- Aplicar en todo momento la regla del 20 x 80. Focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a actuar prioritariamente en aquellos que resultan vitales para el funcionamiento de la organización.

### **Paso II Elaboración del cronograma:**

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

### **Paso III Ejecución del diagnóstico:**

Principios básicos:

- Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos en el SDGE.
- Cada uno de los aspectos contemplados, se describen y analizan con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se ha de completar siempre con criterios cualitativos.
- No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, departamentos; es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.
- Se han de clasificar los problemas detectados en: problemas internos de la empresa y problemas externos a la empresa, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo. La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

### **III.1 Caracterización general del Objeto de estudio:**

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

### **III.2 Análisis Externo:**

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia la organización en forma de oportunidades: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados, y de amenazas: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera de nuestra voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados inciden de manera negativa en los resultados esperados. Los aspectos bajo este tema sintetizan la relación entre una organización y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio. (Acebedo, 2002; C. d. a. y. C. C. Martínez, 2002)

El entorno constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad de una organización. (Tena, 2000) En este contexto es viable destacar dos niveles: macroentorno o entorno general: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la organización y su ulterior desarrollo; y microentorno o entorno competitivo: conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento organizacional. (Lavandero, 1998; C. Martínez, 1998)

#### **Análisis del entorno general o macroentorno:**

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la organización construye su posición. (Acebedo, 2002; C. d. a. y. C. C. Martínez, 2002)

#### **Análisis del entorno competitivo o microentorno.**

Al particularizar el entorno se presta, en este caso, especial atención al estudio del sector al que la organización pertenece, denominándose sector al conjunto de empresas que realizan la misma actividad, reuniendo información sobre el mercado y los competidores y evaluando su evolución potencial futura, para de esta forma reducir la posibilidad de sorpresas y los riesgos que puede encontrar en ese terreno. De esta

forma queda constituido el denominado microentorno o entorno competitivo de la empresa.

Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, donde se encuentran: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

En los procesos de elaboración de los planes estratégicos de las organizaciones empresariales cubanas, el estudio del entorno general y competitivo confronta dos grandes dificultades: no existe hábito de su análisis, por lo que están muy poco desarrolladas las habilidades para analizar el entorno y tampoco existe una cultura a nivel de sistema gubernamental en cuanto a información a brindar regularmente para un mejor conocimiento del mercado por parte de las organizaciones. (C. d. a. y. C. C. Martínez, 2002)

### **III.3 Análisis Interno:**

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistema computarizado de información. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales es una actividad vital de la administración estratégica.

En este caso, por ser una organización que se encuentra en proceso de perfeccionamiento empresarial, se recopila y analiza la información organizada según los subsistemas que establece el perfeccionamiento, lo que permite utilizar toda esta valiosa información, avalada por la entidad turística. (C. d. a. y. C. C. Martínez, 2002)

## **2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico en el área de recepción del Hotel Encanto Del Rijo**

### **Paso I: Formación del grupo de diagnóstico**

Como punto de partida para realizar el diagnóstico del área de Recepción, se determina el grupo de trabajo con el que se va a interactuar para recopilar la información requerida. El mismo está integrado por los miembros del Consejo de Dirección, pues manejan la mayor parte de la información de la entidad y son de gran ayuda en el procesamiento de los datos. Estas personas son:

- Bladimir Pérez Martín, Gerente General del Complejo.
- Noyariz González Ulloa, Subdirectora de Recursos Humanos.
- Lídice Morales Sánchez, Subdirectora Económica.
- Ricardo Perurena Cancio, Jefe de Alojamiento.
- Yamilka Bernal Darías, Comercial.
- Luis Pérez de Ágreda Toledo, Jefe de Abastecimiento.

Se cuenta además con el apoyo del resto de los trabajadores que participan en las sesiones de trabajo para la obtención de valiosa información y de manera incondicional brindan también un significativo aporte.

## **Paso II: Elaboración del cronograma**

Conjuntamente con los miembros del mencionado equipo de trabajo, se planifican los encuentros en las diferentes áreas del hotel con motivo de recopilar la información sobre el estado de las mismas y su incidencia en el departamento de Recepción. (Anexo 13) Se fijan las fechas y horas para los encuentros de manera que no entorpezcan sus funciones habituales.

## **Paso III Ejecución del diagnóstico**

### **III.1 Caracterización general del Objeto de estudio**

El Hotel Del Rijo forma parte del Complejo Cubanacán Sancti Spíritus, al cual pertenece además el Hotel Plaza, que es objeto de una reparación capital para incorporarlo a la marca Encanto.

En el caso del Rijo, en mayo del 2008 se inauguró como Hotel Encanto. Es un hotel pequeño, con alto valor patrimonial debido a su arquitectura y localización en el corazón de la antigua villa espirituana, y data de principios del siglo XIX. Brinda servicios de alojamiento y restauración, para lo cual cuenta con 16 habitaciones, un bar y un restaurante a la carta. Se enfoca hacia la modalidad de turismo histórico cultural.

Dentro del servicio de alojamiento, se destaca el área de Recepción, la cual es el objeto de estudio de la presente investigación. Resulta importante destacar la buena accesibilidad de la misma, situada directamente a la entrada del hotel. También es significativa la decoración del lobby con cuadros y esculturas de artistas locales, así como algunos referentes al antiguo propietario del inmueble. Además, es un lugar amplio y acogedor, compuesto por muebles de estilo colonial, todo lo cual combina perfectamente con la característica de la ciudad de ser una de las primeras villas fundadas en Cuba.

## **Estructura organizativa del Área de Recepción**

El Manual de Cubanacán establece para el área de recepción hotelera una estructura desglosada en diferentes departamentos o secciones, que debe adecuarse a cada instalación según su capacidad, volúmenes de operación y categoría (Anexo 8). A partir de esto, en el caso objeto de estudio, el área de recepción queda estructurada solamente por el Jefe de Alojamiento y los recepcionistas subordinados a éste. En relación con esto, hay que especificar que los propios recepcionistas se encargan de realizar las actividades de teléfonos y mensajería, lo cual se corresponde con las funciones establecidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el Calificador de Cargo para su puesto de trabajo. Dicho documento establece las funciones siguientes:

Recibe, coordina, encausa, tramita y controla reservaciones, solicitudes de alojamiento, prórrogas, cambios de habitaciones, acoge a los huéspedes a su entrada y controla su salida en los establecimientos de alojamiento y otras. Mantiene actualizadas estas mediante el cardex, ficheros y otros registros. Ofrece folletos, catálogos y otros medios de propaganda turística, brinda información de facilidades de la instalación y de interés turístico. Registra en forma manual o automatizada los débitos y créditos en las cuentas de los huéspedes y comprueba la exactitud de los mismos. Entrega y recibe llaves; efectúa ajustes y realiza el cobro en moneda nacional o libremente convertible, certificados, tarjetas de crédito, cheques de viajero u otros valores autorizados por el Banco Nacional de Cuba. Efectúa transferencias de cuentas y canjes de divisa de acuerdo con la cotización vigente, controla y custodia joyas, determinada cantidad de valores y efectivo. Realiza el cierre y ajuste de las operaciones, o da a cobrar el consumo a quien corresponda, o lo trasfiere para su contabilización y cobro. Recibe, controla y entrega mensajes dejados a los huéspedes. Vende u ofrece a la venta: mapas turísticos, confituras, tabacos, cigarros, fósforos y otros productos listos para el consumo. Testifica los depósitos que realizan los Cajeros Chequeadores de las áreas de venta o de servicios; efectúa el cuadro y cierre de su turno de trabajo, realiza operaciones de Auditor Hotelero en turnos de madrugada en instalaciones de alojamiento de complejidad limitada, dado el volumen habitacional. Atiende llamadas telefónicas y de señales; manipula la pizarra telefónica cuando esta se encuentra en la Recepción. Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo, cumple con lo establecido en los documentos técnico normalizativos que

rigen la actividad; realiza otras tareas adicionales según se requiera cuando el contenido de trabajo descrito no garantice el completamiento de la jornada de trabajo. La parte de la conserjería que tiene que ver con atención al cliente es atendida por la comercial del Complejo, pues por tratarse de un hotel pequeño estas funciones no requieren personal adicional. Tampoco cuentan con maletero, pero esta labor es realizada por un trabajador de mantenimiento cuyo perfil incluye la realización de esta actividad en caso necesario.

El personal que labora en el área objeto de estudio está debidamente capacitado para la labor que realiza, pues todos los recepcionistas son graduados de la escuela de FORMATUR, y tienen preparación idiomática en inglés. Algunos tienen cierto conocimiento inicial de francés e italiano, pero no lo dominan por completo. Sin embargo, con la inclusión de los nuevos estándares de servicio, es necesario incentivar una mayor y mejor preparación en aras de brindar el servicio con la calidad requerida. Por esta razón, en coordinación con FORMATUR, se está impartiendo a los recepcionistas un Curso de Habilitación en Servicios Gastronómicos y a los dependientes gastronómicos un Curso de Habilitación en Recepción Hotelera, con el fin de ampliar el perfil actual de dichos trabajadores y lograr el multioficio, pues como se trata de un hotel pequeño, es recomendable que el personal con que cuenta tenga una preparación integral, o sea, que en un caso determinado, pueda brindar con igual profesionalidad varios tipos de servicio. Esta preparación se está realizando en el propio puesto de trabajo, siempre que no se esté atendiendo ningún cliente.

En cuanto al desempeño, todo el personal ha tenido evaluaciones satisfactorias en los últimos meses, y normalmente no presentan dificultades en este sentido. Esto también es válido para el Jefe de Alojamiento. (Cubanacán, 2009)

Los regímenes de trabajo se corresponden con lo establecido por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social en la Resolución No. 187/2006, referida al Reglamento sobre jornada y horario de trabajo, que establece jornadas de 8 horas. En el caso de la Recepción se han establecido las jornadas por turnos laborables que cambian en los turnos en los horarios de 7:00 a.m., 3:00 p.m. y 11:00 p.m. En el caso del cambio de turno vespertino, en ocasiones coincide con la entrada de clientes, pues esta se realiza fundamentalmente en los horarios de la tarde, pero en este caso se prioriza la atención a los clientes. El descanso es los sábados alternos y todos los domingos para el personal de oficina, y

para los recepcionistas, se determina un franco a la semana, que es cubierto por uno de los recepcionistas designado específicamente para esta situación.

### **Oportunidades de mercado**

Teniendo en cuenta la novedad de la marca, la alta dirección de la misma tiene entre sus prioridades la atracción de segmentos con alta motivación por el turismo histórico cultural, donde resaltan, por ejemplo, los Fly & Drive, el Turismo Directo Online, por la característica de que pueden realizar estancias superiores a los de recorridos y por tratarse de clientes de altos ingresos. Además, aprovechando que hay un incremento en las motivaciones por esta modalidad, en la recepción se trata de promover la venta de los servicios a todos los visitantes que puedan estar interesados en ella.

### **Principales ventajas competitivas**

En este sentido se destaca la peculiaridad de la Recepción de reflejar lo más auténtico de la cultura espirituana, donde se destacan los cuadros de artistas locales, y dentro de éstos algunos referentes al antiguo propietario del inmueble. Todo esto sitúa al cliente en un ambiente peculiar, de modo que le aporta un valor agregado de gran significación para él.

### **Principales proyecciones económicas y financieras**

Recientemente el departamento de Recepción se ha remodelado, y como consecuencia se le ha incorporado un nuevo mobiliario en el área de estar del lobby, compuesto por altas butacas que armonizan con cuadros de artistas locales. También se han adicionado muebles al área donde labora el recepcionista; se ha sustituido la tradicional barra mostrador por una mesa de estilo que facilita el contacto con el cliente y refuerza las características de construcción colonial. Además, se han añadido adornos florales para enriquecer la decoración, así como los relojes con el horario de los principales países emisores, donde se encuentran los de Alemania y Gran Bretaña. En un lugar visible en la pared se encuentra el horario de check-in y de check-out, los precios de las habitaciones por tarifario público, los deberes y derechos del consumidor, y la identificación de la marca E. Por el momento no se tienen previstas nuevas inversiones.

## **Paso III.2 Análisis Externo**

### **a) Análisis del entorno general o macroentorno**

#### **Entorno Internacional**

En los tiempos actuales se aprecia que el turismo a nivel internacional tiene una tendencia a reducir la estancia en los destinos, debido a que fragmentan las vacaciones

y las convierten en mayor cantidad de viajes pero de menor duración. Además, ha aumentado la preferencia por el alojamiento hotelero no convencional, es decir, lugares más pequeños y acogedores, con una experiencia más íntima y familiar. (Wikipedia, 2008)

En el caso de la Mayor de las Antillas, se evidencia que el turismo internacional ha mostrado significativo ascenso, pues desde el año 2004 los registros se van por encima de los 2 000 000 de turistas, y en el año recién concluido se logró la cifra récord de 2 348 340. Además, ha crecido la infraestructura habitacional, que llegó en el 2008 hasta las 46 500 habitaciones. Estas cifras ratifican el posicionamiento que ha adquirido Cuba, al punto que se considera un destino de preferencia en el Caribe. (Fariñas, 2009; Preferente, 2009)

Por otra parte, son de gran significación las Ferias Internacionales de Turismo [FIT] que cada año se celebran en el país, dentro de la cual merece especial atención la recién concluida FIT 2009 [mayo] que estuvo dedicada a las ciudades patrimoniales de Cuba.

### **Entorno Político**

En este punto es importante destacar la seguridad con que cuenta la Isla, además del clima de paz, todo lo cual contribuye a atraer a los clientes de los distintos países que se interesan en conocer dicha realidad, a pesar de ser un país bloqueado y con grandes restricciones derivadas de esta situación.

Un aspecto de gran significación para el país lo constituye la reciente aprobación del gobierno de Estados Unidos de las visitas de los cubanos residentes en ese país, lo cual representa mayor cantidad de llegadas, y por tanto, mayores niveles de ingreso por concepto de alojamiento.

### **Entorno Social y Cultural**

En los últimos años se aprecia que decrecen las motivaciones por el sol y la playa y aumenta la motivación por conocer destinos de la modalidad histórico cultural. De esta realidad no se escapa el país, y aprovecha para ello atractivos como sus siete villas, el auge de su música, su rica historia, entre otros. Para fomentar el desarrollo de esta modalidad, cuenta con el Proyecto Habaguanex y el de Hoteles Encanto. (Latina, 2008) Este último ya cuenta con importantes exponentes en México, España, y otros países, y en el caso de Cuba, según previsiones de la Dirección de Hoteles Encanto, se espera que para el 2010 llegue a contar con 21 hoteles, para un total de 521 habitaciones.

### **Entorno Económico**

El hecho actual de mayor incidencia económica a nivel mundial es la actual crisis, de cuyo impacto no ha escapado el turismo, pues si bien esta actividad creció un 5% en el primer semestre del 2008, la mayoría de los países siente su repercusión en este sector. Ocasiona afectaciones a muchas entidades emisoras de turistas hacia Cuba, como agencias y touroperadores, y por esta razón, disminuyen las llegadas. Esta situación va a continuar incidiendo, pues según previsiones hechas por la OMT para el presente año, el turismo puede registrar desde un crecimiento cero hasta una caída de menos dos por ciento a nivel mundial (Flores, 2009; Marrero, 2008). Sin embargo, esta situación no ha disminuido el deseo de la gente por viajar; se estima que continúen los viajes, sólo que ha de reducirse el gasto promedio de bolsillo del turista en los destinos. Además, la OMT considera que en el largo plazo ha de manifestarse una recuperación importante del turismo. (Flores, 2009)

En relación con el aspecto económico del ámbito nacional, se aprecia que desde hace varios años se está fomentando la inversión en el sector hotelero, donde se destaca poco más de dos millares de nuevas habitaciones en ocho provincias, incluyendo Sancti Spíritus. (Marrero, 2008; Nieves, 2009)

### **Entorno Tecnológico**

En los tiempos actuales, la tecnología se desarrolla aceleradamente, y la mayoría de los hoteles tiene implementado el sistema de reservas a través de Internet, lo cual hace que sea más fácil y accesible para los futuros clientes, y genera mayor competencia entre los establecimientos. (Pedreño, 2007a) Existen además novedosas e insospechadas propuestas que surgen como parte de las demandas, donde se observa el uso de la robótica, sistemas inalámbricos, entre otros, a las cuales hay que darles rienda suelta porque sólo la capacidad de innovar será un factor decisivo en la diferenciación de producto y en la atracción de la demanda. (Pedreño, 2007b)

### **b) Análisis del entorno específico o microentorno**

#### **Clientes**

Al analizar el arribo de turistas a la instalación, se puede observar que son tanto nacionales como internacionales. Los primeros incluyen a los directos, además de los guías y choferes que forman parte de los grupos. Por la parte extranjera, los clientes provienen de un gran número de países, y pueden venir por la vía directa o a través de agencias. Las principales agencias y los totales de clientes que reportaron el pasado 2008 se aprecian en el anexo 14. Dentro de los emisores más destacados se encuentran

Gran Bretaña, Holanda, Alemania, Italia, Francia, Noruega y España. La variación del comportamiento de estos y otros emisores del 2007 al 2008 se aprecia en la tabla del anexo 15. Otro indicador importante es el de turistas días (Anexo 16), donde se aprecia que en el 2007 fue más estable de manera general, a diferencia del 2008, donde hubo grandes fluctuaciones que estuvieron determinadas por la reparación del hotel con motivo del paso a Encanto, a partir de lo cual comenzó a ascender hasta casi alcanzar el total del 2007.

### **Principales proveedores**

El abastecimiento a la recepción tiene el mayor peso en el suministro de material de oficina, donde se incluye un paquete de hojas cada mes, así como tarjetas de registro para huéspedes según disminuya la disponibilidad de estas. En lo referente a los brochures del hotel, estos aún no han sido actualizados con los nuevos servicios de la marca Encanto, lo cual ha sido contratado a Publicitur, pero no se ha cumplido. Por otra parte, se encuentran los servicios de Lavandería UNICORNIO SERVISA Sucursal Caibarién para el lavado de las toallitas faciales, en dependencia del agotamiento de las reservas de las mismas. Además, en el caso de los caramelos que se ofrecen al cliente en la bombonera, estos son suministrados por Tecnoazúcar.

Según referencias del Jefe de Abastecimiento, se observa que los proveedores son en su mayoría únicos, lo cual hace que muestren poco interés en el cumplimiento de sus obligaciones con el hotel y a causa de esto, se presenten problemas con la adquisición de productos y la prestación de servicios. A pesar de esto, en el caso de los suministros a la recepción no se observan dificultades significativas, solo en el caso de algunos proveedores de servicios que se analizan en las siguientes etapas.

### **Competidores reales y potenciales**

El área de recepción, como parte del producto alojamiento, tiene como competidor real en el territorio provincial al Iberostar Gran Hotel Trinidad, que igualmente basa su producto en la modalidad de turismo histórico cultural y posee altos estándares de calidad en sus servicios.

En cuanto a los competidores potenciales, se consideran importantes los hoteles de la misma marca que están previstos inaugurarse en próximos años.

### **Productos sustitutivos**

Como producto sustitutivo, se considera que no existe ninguno capaz de reemplazar la función de alojar con la exquisitez de las condiciones de un hotel.

### **III.3: Análisis interno**

#### **Gerencia General**

La dirección de la entidad está a cargo del Gerente General, al cual se subordina directamente el Jefe de Alojamiento, el cual le informa todo lo concerniente a la operación de su área. Así por ejemplo, en los Consejos de Dirección se debate el estado de las reservas, las entradas y salidas, y un conjunto de indicadores que actualiza diariamente, como turistas días, turistas físicos, turistas nacionales y extranjeros, clientes repitentes, clientes VIP, entre otros, que le permiten a la alta dirección estar informada en estas cuestiones para la toma de decisiones operativas y a largo plazo. Además, realiza los partes diarios al MINTUR, al Grupo Cubanacán y a los miembros del Consejo sobre las reservas y la ocupación del hotel.

Hasta el momento la información descrita anteriormente fluye sin ningún tipo de limitante.

#### **Comercialización**

En estos momentos el hotel carece de plan de marketing, por lo que la comercialización se ve limitada a la gestión que realiza la casa matriz del Grupo y a las acciones comerciales que realiza en hotel de forma empírica, es decir, sin estar bien definidas en un documento, donde se pueden mencionar los recorridos con grupos de Familiarización [FAM Trip], la atención diferenciada que se realiza a clientes VIP [que también carece de estructura definida por la carencia de Plan de Fidelización], entre otras. Esta situación incide negativamente en la gestión del área, pues impide un enfoque concreto y definido de la comercialización del producto alojamiento.

#### **Sistema computarizado de información**

El área objeto de estudio cuenta con un sistema computarizado para la realización de las operaciones, el cual se denomina Zun pms, y es muy eficiente para la gestión de los servicios. El mismo contiene un módulo para el área de Economía, a través del cual se procesan los datos económicos registrados como resultado de las operaciones contables de la entidad, que incluye las de alojamiento y las de alimentos y bebidas. Además, cuenta con el módulo Front Office para el caso del área de Recepción, mediante el cual se realiza la monta de las reservas, las facturas resultantes del check-in y check-out, así como el prealojamiento, el estado de las habitaciones, la monta de los contratos con agencias y touroperadores, y otras actividades propias del área.

En lo referente al mantenimiento de redes y sistemas automatizados, esta actividad es responsabilidad del GET [Grupo Electrónico para el Turismo], que radica en Santa Clara

y manifiesta incumplimiento en este aspecto, razón por la cual no se garantiza el óptimo funcionamiento de estos sistemas.

### **Actividad económico-financiera**

El área de alojamiento trabaja basada en un presupuesto de gastos elaborado por el departamento económico de Complejo, y mediante este documento controla las operaciones diarias. Como resultado de las mismas, se realiza el cierre del día por el recepcionista que se encuentra laborando en el horario de la noche. El mismo se encarga de cerrar las cuentas a través del Zun pms, el cual en ese momento hala automáticamente a través de la red los movimientos de las demás áreas de servicio donde se han producido ingresos y gastos, y lo registra en el módulo del Zun de Economía, donde posteriormente es procesado por los especialistas correspondientes.

En cuanto a las operaciones financieras del año anterior, la actividad de alojamiento reportó \$122 200 CUC de ingreso, que representó el 33% de los \$489 100 de ingresos totales logrados en el Complejo. (Cubanacán, 2009)

### **Producción y operaciones**

En el hotel objeto de estudio, las operaciones de recepción se realizan siguiendo los pasos de los procesos que establece el Manual de Operaciones de Cubanacán, al cual se le han ido incorporando paulatinamente los estándares de nueva marca, contenidos en el Manual Operativo de Hoteles Encanto, que constituye en esencia, el documento rector de las actividades luego del paso a Encanto. El control de las operaciones se realiza por el Jefe de Alojamiento, de modo que este verifica que se cumpla lo establecido en los manuales citados.

Para el control de la calidad, se implantó un Sistema de Gestión de la Calidad, pero actualmente se encuentra en un proceso de revisión porque necesita ser adecuado a los nuevos estándares.

Es preciso aclarar que los hoteles E no se categorizan por un estrellaje específico, sino que de manera general reúnen requisitos, principalmente de servicios, de los hoteles de cuatro y cinco estrellas establecidos en la Norma Cubana 127-2001, de los cuales se han tomado algunos para la confección del Manual Operativo, pero como el proyecto de Hoteles E se encuentra dando sus primeros pasos, pueden ser objeto de ajustes. En este sentido, en la presente investigación se han tenido en cuenta los requisitos establecidos para el área objeto de estudio, así como los generales que se relacionan con ella. (Anexo 17) Dentro de estos, faltan por implementar los citados a continuación:

- Internet: el hotel tiene un contrato con las empresas ETECSA [Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.] y GET [Grupo Electrónico para el Turismo]. La primera es responsable de habilitar la conectividad y la segunda de garantizar el equipamiento para poder prestar el servicio. En estos momentos hay atraso en el cumplimiento del contrato, pues debió cumplirse el 1ro de abril, pero el GET aún no dispone del equipamiento que necesita el hotel y por ende, no están creadas todas las condiciones para habilitar la Internet.
- Llenado de la ficha del cardex: no está habilitada la sección correspondiente en el sistema automatizado del Zun pms para esto. Además, el personal no tiene experiencia en el ofrecimiento de este servicio, pues en el hotel no se realizaba, debido a que acoge fundamentalmente a turistas de tránsito, y no se observan significativos índices de repitencia.
- Facilitación del estado del tiempo impreso en la habitación al cliente o publicado en la recepción: no se está ofreciendo este servicio porque no están creadas las condiciones para esto.
- Envío sistemático de felicitaciones a clientes por fechas de cumpleaños y otras fechas: esta actividad depende del llenado de la ficha del cardex para poder tener registrados los datos de cada cliente.
- Servicio telefónico en habitaciones, vinculado a la pizarra de Recepción, con salida internacional: no están creadas las condiciones de equipamiento para brindar este servicio. Esto es responsabilidad del GET.
- Cambio de moneda durante 24h: este servicio no se brinda porque el Banco Financiero Internacional y la Casa de Cambio se encuentran a menos de 100 m de la recepción, justo en el boulevard de la ciudad.
- Renta de autos: no se realiza por el hecho de existir un punto de Renta de Autos muy cerca del hotel, justo frente al parque Serafín Sánchez.
- Guía informativa de eventos culturales, museos, lugares de recreación y otras atracciones del entorno: no existe una guía oficial, solamente los recepcionistas le informan al cliente según sus inquietudes, pero basados únicamente en sus conocimientos sobre las principales atracciones de la ciudad. En cuanto a los eventos culturales, hay irregularidad en la información que envía el MINTUR y la Dirección de Cultura del territorio.

Existen otros servicios que no están contenidos en este manual, pero por corresponderse con las categorías de cuatro y cinco estrellas establecidas en la Norma Cubana 127-2001, se considera importante analizarlos, con el fin de lograr una futura inclusión en el mismo. Dentro de estos se destacan los siguientes, los cuales no se realizan o presentan ciertas variaciones:

- Aceptación de pago con tarjeta de crédito 24 h: Este servicio no se brinda porque aún no se cuenta con el POS (dispositivo que permite esta operación). Esto es responsabilidad de la empresa FINCIMEX, la cual en años anteriores no realizó contrato con el Complejo para este sistema porque el volumen de operaciones de ambos hoteles era muy bajo, sin embargo, con el paso a la marca Encanto, este volumen aumenta y se requiere establecer un contrato para garantizar el ofrecimiento de ese servicio.
- Buzón para correos con recogida diaria: hasta el momento cuando el cliente solicita este servicio, este le entrega el sobre con el mensaje a un recepcionista o al jefe de Alojamiento, el cual se encarga de llevarlo al buzón de correos, ubicado en el boulevard.
- Correo nacional e internacional durante 24h: Este servicio se brinda pero a través del correo de la recepción, en caso de ser solicitado por un cliente.
- Información y conserjería independiente de la recepción: actualmente se brinda, pero no con todos los requerimientos que necesita, pues no se llena la ficha del cardex, lo cual dificulta el trato personalizado con el cliente.

Por otra parte, que también se considera importante analizar, del Manual de Cubanacán, falta por implementar el servicio de llamadas locales, nacionales e internacionales, con sus tarifas respectivas, debido a que no se cuenta con la línea telefónica conectada a Internet que se necesita para cumplir este requerimiento. Hasta el momento lo que se hace es vender en Recepción tarjetas telefónicas prepagadas en CUC para efectuar este tipo de comunicación.

Para medir la calidad de la prestación del servicio de recepción, no existen indicadores, solamente se cuenta con el Libro del Cliente, mediante el cual se recogen las principales satisfacciones e insatisfacciones, pero de manera general, según los servicios recibidos en el hotel. El llenado del mismo es estimulado por el propio recepcionista, pues de esta manera se tiene retroalimentación y en consecuencia se trazan acciones para eliminar o atenuar las deficiencias detectadas por los ojos del huésped.

## 2.4 Resultados de la aplicación del procedimiento de diagnóstico en el área de Recepción del Hotel Del Rijo.

Luego de concluido el **diagnóstico del área de recepción**, y teniendo en cuenta los resultados del análisis interno, del macroentorno y del microentorno, se han podido determinar las **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** que en conjunto determinan la situación actual del objeto de estudio.

### **Fortalezas:**

- Estar incluido el hotel en la nueva marca Encanto.
- Ser la única recepción que opera bajo los estándares Encanto en la ciudad.
- Buena relación en cuanto al flujo de información con otras áreas.
- Posee un sistema automatizado que permite eficiencia en las operaciones.
- Como parte del área de alojamiento en general, ha tenido buenos resultados económicos en años anteriores.
- Cuenta con personal capacitado para las labores que realiza.

### **Debilidades:**

- Faltan por implementar algunos de los estándares del Manual Operativo de Hoteles Encanto.
- Carecen de algunos de los servicios que determina el Manual de Cubanacán.
- Limitada preparación de los recepcionistas en otros idiomas.
- No existen indicadores para medir la calidad del servicio de la recepción.

### **Oportunidades:**

- Aumento de la preferencia por el alojamiento hotelero no convencional, es decir, lugares más pequeños y acogedores, con una experiencia más íntima y familiar.
- Clima de paz y seguridad de la nación cubana.
- Reciente aprobación por el gobierno estadounidense de la entrada de los cubanos residentes en ese país a Cuba.
- Aumento de la motivación por conocer destinos histórico culturales.
- Existencia de atractivos histórico culturales en la nación y en la ciudad de Sancti Spíritus.
- No tener competidores en la ciudad.

### **Amenazas:**

- Deficiente cumplimiento de las obligaciones de algunos proveedores de servicio.

- Lento proceso de reparación del Hotel Plaza.
- Carencia de Plan de Marketing.
- Crisis económica mundial.
- Carencia de Plan de Fidelización.

## 2.5 Conclusiones del segundo capítulo

Luego de realizar el diagnóstico correspondiente al segundo capítulo de este trabajo de diploma, se ha podido concluir que:

1. La **metodología** seleccionada para realizar el diagnóstico resulta muy adecuada, pues abarca gran cantidad de aspectos que son susceptibles de aplicar en el caso objeto de estudio, quedando demostrada su **viabilidad práctica** en este tipo de entidad de alojamiento turístico.
2. La realización del diagnóstico a través de la metodología seleccionada resulta **novedoso**, pues es la primera vez que se aplica en un hotel Encanto.
3. Mediante el análisis de documentos y la tormenta de ideas, se ha determinado el **análisis externo** ha permitido conocer claramente el entorno en que se mueve el área de recepción, donde se observa que el aumento de la preferencia por lugares pequeños y acogedores en la modalidad de turismo histórico cultural constituye su principal oportunidad, y que el deficiente cumplimiento de las obligaciones de algunos proveedores de servicio es su mayor amenaza.
4. Como resultado de las entrevistas, la observación y la tormenta de ideas, se ha podido realizar **análisis interno** se ha evidenciado que actualmente existen ciertas deficiencias en cuanto al cumplimiento de los estándares y requisitos de los documentos rectores de la actividad de recepción, lo cual constituye su principal debilidad por afectar la calidad del servicio brindado, y que su mayor fortaleza es formar parte de un hotel Encanto.



### ***CAPÍTULO 3:***

## ***ESTUDIO ORGANIZATIVO INTEGRAL DEL ÁREA DE RECEPCIÓN DEL HOTEL ENCANTO DEL RIJO***

## CAPÍTULO 3: ESTUDIO ORGANIZATIVO INTEGRAL DEL ÁREA DE RECEPCIÓN EN EL HOTEL ENCANTO DEL RIJO

### 3.1 Introducción

Luego del diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se ha determinado la situación actual del área objeto de estudio en este trabajo de diploma. A partir de los resultados obtenidos, se plantea su **proyección** hacia futuros cambios que permitan eliminar las insuficiencias detectadas y lograr una eficiente gestión y funcionamiento. Para cumplir esta premisa, y dando cumplimiento a la **segunda fase** del procedimiento para **Estudio Organizativo Integral del área de Recepción del Hotel E Del Rijo**, se determina como **objetivo** del presente capítulo, el **diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de Recepción**, aplicando el procedimiento elaborado por los profesores del Centro de Estudios Turísticos [CETUR] de la Universidad Central de Las Villas (González, 2009) y en correspondencia con las orientaciones expuestas en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano.

Se han empleado métodos y técnicas como: tormenta de ideas y entrevistas no estructuradas para el trabajo con el grupo seleccionado en la entidad.

### 3.2 Procedimiento para el Diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento.

Dentro del proceso de diseño del sistema hay que tener en cuenta los efectos que puede producir la introducción del nuevo sistema sobre el entorno en el que deba funcionar, adecuando los criterios de diseño a las características del área de alojamiento objeto de estudio. En este contexto adquiere una importancia creciente la adaptación de todo sistema a las capacidades de las personas que van a utilizarlo, de forma que su operación sea sencilla, cómoda, efectiva y eficiente. Por tanto, resulta conveniente resaltar que para la selección de procedimientos, tecnologías o modelos de diseño de sistemas, constituyen condicionantes: las características o particularidades de la organización o área de estudio, el conjunto de conocimientos que sus miembros tienen al respecto, la dinamicidad y flexibilidad del proceso, entre otros de significativa importancia. Es por eso que se establecen **requisitos básicos** para diseñar un sistema de organización y gestión del área de alojamiento:

- La existencia de un núcleo vital de conocimientos en la entidad.

- Poseer la capacidad para integrar conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
- Aplicar el análisis en sistema para comprender la racionalidad, periodicidad, posibilidades y consecuencias mediatas e inmediatas.
- Desarrollo en los directivos de la imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.
- Voluntad del colectivo laboral para privarse de beneficios actuales con el objetivo de invertir en el potencial futuro.

La literatura disponible consultada muestra varias metodologías y procedimientos para el diseño de sistemas. Todas estas metodologías constituyen un aporte desde el punto de vista científico y metodológico, aunque se considera que, por su carácter general, no se adaptan exactamente al área de alojamiento de pequeños hoteles, por lo que este trabajo propone una adecuación acorde a las características específicas del objeto de estudio, de un procedimiento para diseñar el Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento de pequeños hoteles.

Es importante señalar que para el diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento se debe crear un grupo de trabajo integrado por el equipo de dirección, un conjunto de técnicos especialistas y asesores que apoyados en una serie de métodos y técnicas a ser utilizadas a lo largo de todo el proceso tales como: encuestas, entrevistas individuales y grupales, tormentas de ideas, consenso, logren conformar a lo largo de sesiones plenarias todo el diseño del sistema. En la descripción del procedimiento propuesto se va precisando, brevemente, en cada momento sus características generales.

**El procedimiento para el diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de alojamiento** (González, 2009) consta de las **etapas** siguientes:

**Etapas 1.** Preparación.

**Etapas 2.** Definición del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento objeto de estudio.

**Etapas 3.** Establecimiento de los principios que sustentan el desarrollo del Sistema.

**Etapas 4.** Diseño de los objetivos generales del Sistema.

**Etapas 5.** Identificación y definición de los subsistemas que componen el Sistema.

**Etapas 6.** Determinación de los elementos que componen los subsistemas.

**Etapas 7.** Implementación, control y perfeccionamiento del Sistema.

Es importante destacar que, lo que por escrito puede parecer un proceso sencillo, en la práctica es difícil y hay que dedicarle el tiempo necesario que permita interiorizar el contenido de cada etapa, lógicamente establecidas y estrechamente relacionadas, de manera que cada una aporte los elementos necesarios para el diseño final del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento.

El contenido de cada una de las **etapas** se explica a continuación:

### **Etapas 1.** Preparación.

Esta etapa tiene como objetivo lograr la familiarización con el área y la entidad, sus procesos y recursos humanos, así como producir el involucramiento necesario en el personal del área de alojamiento y capacitar a este para su contribución a la ejecución de las restantes etapas del procedimiento; por último confeccionar la programación de la ejecución de las etapas subsiguientes.

Es una necesidad ineludible, que la aplicación del procedimiento parta de conciliar los intereses y compromisos declarados por las partes involucradas [dirección, organizaciones políticas y de masas y especialistas] en un programa de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

### **Etapas 2.** Definición del Sistema de Organización y Gestión del área de alojamiento objeto de estudio.

Según uno de los especialistas en el tema, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. Constituye un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo. (Bertalanffy, 1976)

El sistema de organización y gestión significa una combinación de los procesos, procedimientos y prácticas usadas dentro de una entidad o área para implementar las políticas y la cual puede ser más eficiente en cumplir los objetivos que surgen de estas políticas, que múltiples sistemas.

### **Etapas 3.** Establecimiento de los principios que sustentan el desarrollo del Sistema.

La gestión eficiente y el buen funcionamiento del área de alojamiento de pequeños hoteles dependen de un cierto número de condiciones, a las cuales se les da el nombre de principios, leyes o reglas. Los sistemas, desde el más grande al más pequeño, están regidos por grandes leyes o principios que necesitan ser conocidos y respetados. En el

caso contrario, los sistemas se desequilibran y desaparecen. Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, las personas igualmente diversas y cambiantes y muchos otros elementos variables en la organización y gestión. Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es este un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida. El número de los principios de un sistema de organización y gestión del área de alojamiento no es limitado.

#### **Etapas 4.** Diseño de los objetivos generales del Sistema.

Técnicamente objetivo se refiere a un resultado deseado concreto, con límites de tiempo, medible y con especificación de las condiciones o parámetros para alcanzarlo, no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo y que debe permitir la articulación de esa serie de acciones encaminadas a su consecución. La determinación de los objetivos del sistema de organización y gestión del área de alojamiento, exige en el enfoque de sistemas, la valoración de alternativas y el nivel máximo de detalle en este proceso, al integrar al mismo los planes de acción.

En la delimitación de los objetivos del sistema de organización y gestión del área de alojamiento se define la calidad del proceso. Los propósitos bien declarados no exigen sólo eficacia en su formulación absoluta, sino que formen parte de ella los planes de acción. El trabajo conjunto del equipo constituye un factor determinante en los resultados de esta etapa. (Martínez, 2003)

#### **Etapas 5.** Identificación y definición de los subsistemas que componen el Sistema.

El enfoque de sistemas ofrece una base para la integración al permitir visualizar la organización total de la interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas.

La teoría de sistemas representa un nuevo paradigma para el estudio de las entidades turísticas hoteleras y su gestión, una base para pensar en la organización como un sistema abierto en interacción con su medio ambiente.

En la misma definición de sistema, se hace referencia a los subsistemas que lo componen, cuando se indica que el mismo está formado por partes o cosas que forman el todo. Estos conjuntos o partes pueden ser a su vez sistemas [en este caso serían subsistemas del sistema de organización y gestión], ya que conforman un todo en sí mismos y estos serían de un rango inferior al del sistema que componen.

**Etapas 6.** Determinación de los elementos que componen los subsistemas.

Para comprender el funcionamiento de sistemas complejos es necesario prestar atención a las relaciones entre los elementos que lo forman, pues dada su definición como un conjunto de "elementos" relacionados entre sí, un cambio en uno de ellos afecta al conjunto de todos. De esta forma, sólo los que estén relacionados directa o indirectamente con el problema, permitirán diseñar el sistema.

Por tanto, la determinación de los elementos de sistemas se ocupa de desarrollar las directrices propuestas durante el análisis, en función de aquella configuración que tenga más posibilidades de satisfacer los objetivos planteados desde el punto de vista funcional.

**Etapas 7.** Implementación, control y perfeccionamiento del Sistema.

Esta etapa tiene como objetivo principal mantener el control sobre la implementación del sistema diseñado, determinar posibles desviaciones y evaluar los ajustes necesarios.

En esta última parte, el procedimiento relaciona las vías y formas de control necesarias para cada etapa establecida, permitiendo con su integración, al cierre de un período de trabajo, evaluar los resultados obtenidos, según el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos con la aplicación del procedimiento, retroalimentando así, la puesta en marcha del Sistema de Organización y Gestión del Área de Alojamiento, proceso que le confiere al procedimiento una mayor flexibilidad y adaptabilidad en su implementación.

Se trata entonces de determinar el fin o propósito de todo el proceso. Con anterioridad, las demás etapas han creado las condiciones para ello.

El control constituye una condición indispensable del sistema donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. Esto se hace cada vez más necesario, se trata entonces de la implementación y de la acción de control y evaluación.

Se considera por tanto a través de todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el diseño del sistema, así como en su aplicación. De esta manera, esta importante función ha quedado concebida como parte indispensable del propio proceso. (Martínez, 2002)

En este caso la lógica del procedimiento se erige sobre la base de la flexibilidad y accesibilidad del mismo a quienes deben concebirlo e implementarlo partiendo de las bases teóricas para ello.

De este modo cuando se determinó cada etapa y el lugar que en el procedimiento ocupa cada una de ellas, se tuvo muy en cuenta su integración en sistema y por consiguiente su función dentro de la misma. (González, 2007)

### 3.3 Aplicación del procedimiento para el diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de Recepción del Hotel Encanto Del Rijo

Luego de haber cumplido la primera fase del Estudio, referente al Diagnóstico del área de Recepción, se procede a la **segunda fase** a través del **Diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento**, y dentro de esta, de la **Recepción**. Para ello, se desarrollan las diferentes etapas que componen el procedimiento seleccionado.

#### **Etapas 1:** Preparación.

Esta etapa marca el inicio del diseño del Sistema, y mediante ella se crean las condiciones que permiten dar cumplimiento a las restantes. Como punto de partida en la labor del equipo de trabajo, se ha definido el cronograma de ejecución del resto de las etapas:

| <b>Etapas del diseño del Sistema</b> | <b>Marzo 2009</b> | <b>Abril 2009</b> | <b>Mayo 2009</b> |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>Etapas 2</b>                      | 22 al 31          |                   |                  |
| <b>Etapas 3</b>                      |                   | 1ro al 11         |                  |
| <b>Etapas 4</b>                      |                   | 12 al 25          |                  |
| <b>Etapas 5</b>                      |                   | 26 al 30          | 1ro al 9         |
| <b>Etapas 6</b>                      |                   |                   | 10 al 23         |
| <b>Etapas 7</b>                      |                   |                   | 24 al 31         |

**Etapas 2:** Definición del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento objeto de estudio.

Para definir el Sistema se hace necesario partir del objetivo que plantea el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, asociado al estudio en cuestión. El mismo se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, y tiene como objetivo supremo: garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social. (Lage, 2007)

Para vincular este objetivo a la actividad de alojamiento, se toma como punto de partida la definición de ésta:

Actividad que comprende estructural y funcionalmente todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del huésped en un establecimiento o instalación de alojamiento turístico. (Cubanacán, 2002)

Es preciso destacar que dadas las características del área objeto de estudio, que pertenece a la nueva marca Encanto, se consideran las características de los estándares físicos y de servicio establecidos en el Manual Operativo para los hoteles E.

Sobre la base de todas estas definiciones, se **define el Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento en el Hotel E Del Rijo** como:

*Sistema organizado y participativo que permite la combinación integral de estructuras y funciones para brindar servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del huésped, con mayor acercamiento humano y profesionalidad, en un ambiente histórico, refinado y detallista, donde la gestión de los procesos se encamina al logro de una mayor satisfacción del cliente y mayor aporte a la sociedad socialista, de conformidad con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.*

El Sistema diseñado es de gran importancia, ya que representa un punto clave en el desarrollo de las demás funciones del hotel, por ser el alojamiento uno de los procesos base dentro del sistema turístico. Además, su implementación complementa el actual Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en el cual el hotel se encuentra dando sus primeros pasos, y facilita su continuidad y culminación.

**Etapas 3:** Establecimiento de los principios que sustentan el desarrollo del Sistema.

Para que el Sistema logre su funcionamiento adecuado, es preciso establecer una serie de lineamientos o **principios** que han de encaminarlo a la obtención de mayores y mejores resultados. Dentro de los principales se pueden citar:

1. El Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento constituye el área operativa base del hotel, por lo cual se debe potenciar su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad.
2. El proceso de toma de decisiones debe utilizar el análisis y la discusión, donde han de considerarse los criterios de los directivos y trabajadores que lo integran, de modo que se combinen adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva.

3. Debe formarse en sus integrantes la mentalidad de que no existen problemas sin solución, razón por la cual han de buscarse las alternativas de solución de mayor factibilidad, que acerquen su gestión lo más posible a la perfección.
4. El sistema debe guiarse por los planes elaborados a nivel de entidad, los cuales se desglosan para este caso en función de los objetivos que pretenda lograr.
5. El Sistema debe administrar eficientemente sus recursos financieros y materiales, acorde a lo establecido por el presupuesto, para potenciar un mayor aporte a la economía nacional.
6. Constituyen una base importante del sistema, la atención al hombre y su motivación, así como la superación profesional, de manera que incida positivamente en sus condiciones de vida y le permita un mejor desempeño sobre la base de un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores.
7. La gestión de la innovación tecnológica es esencial para el alojamiento, por lo que debe estar presente en el diseño de la estrategia del hotel y en las acciones que de ella se deriven.
8. Mejora continua de la gestión del Sistema, que garantice mantener el equilibrio entre todos sus componentes y posibilite lograr un alto desempeño para prestar servicios competitivos.

**Etapas 4:** Diseño de los objetivos generales del Sistema.

El funcionamiento del Sistema responde a una serie de **objetivos** que se encargan de guiar su operación. Dentro de estos se han establecido los siguientes:

1. Potenciar la calidad y excelencia del producto Alojamiento, a través del seguimiento y control estricto de todos los procesos que tienen lugar en el área.
2. Detectar cualquier deficiencia estructural o funcional, así como desviaciones en el cumplimiento de los estándares establecidos para la prestación del servicio, y actuar consecuentemente en su erradicación.
3. Fomentar el proceso de cambio y tener mente abierta ante las nuevas tendencias y demandas de los clientes, en aras de lograr su total satisfacción y su conversión en un cliente repitente.
4. Contribuir al logro de la rentabilidad económica y solvencia financiera, que garantice el desarrollo ascendente de la actividad de alojamiento en el hotel.

5. Elevar el número de llegadas de huéspedes al hotel, a través de la adecuada gestión de ventas del personal implicado.

**Etapas 5:** Identificación y definición de los subsistemas que componen el Sistema.

Dentro de los **subsistemas** se encuentra el área de **Regiduría de Pisos** y el área de **Recepción**. Este último constituye el objeto de estudio de la presente investigación, y para poder elaborar su definición, se toman en cuenta los siguientes conceptos de Recepción Hotelera:

- Es el departamento, sección o área de una instalación hotelera donde tiene lugar la acogida y despedida del cliente, además que a través de ésta se solicitan, gestionan y controlan varios de los servicios correspondientes a la estancia de los huéspedes. Se trata, entonces, de la primera impresión o imagen inicial que se tiene del lugar, al igual que el personal de contacto con quien más relación directa se mantiene. (Cubanacán, 2002)
- Es el departamento de la instalación hotelera que ofrece los servicios relacionados con la llegada y salida de los clientes, además de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la permanencia de los huéspedes dentro de la instalación. Es la Recepción, por tanto, el departamento donde afluyen las solicitudes, reclamaciones y quejas [oportunidades] directamente relacionadas con el servicio de la instalación. Además, es la Recepción donde se elabora y emite la información diaria, a los diferentes departamentos del hotel [listas, bookings, reportes, etc.] para garantizar un trabajo armónico y fluido, que a la vez asegura un servicio de calidad. (Autores, 2007)

A partir de estas definiciones, y tomando en cuenta los estándares del Manual Operativo para Hoteles Encanto, se **define entonces el subsistema de Recepción** de la siguiente forma:

*Subsistema responsable del recibimiento, coordinación y gestión de los servicios solicitados por el cliente durante su estancia, y la despedida, siempre de modo muy profesional, familiar y distintivo de la excelencia, tributando a la completa satisfacción del cliente y al mayor aporte económico a la instalación.*

**Etapas 6:** Determinación de los elementos que componen los subsistemas.

Dentro de los **elementos** del subsistema de Recepción, se han analizado los que siguen:

1. Organización o estructura.
2. Flujos productivos.

3. Tecnologías.
4. Abastecimiento y logística.
5. Organización del puesto de trabajo.
6. Organización de la producción de bienes y servicios.
7. Contabilidad.
8. Control de la calidad.
9. Productos y servicios que se desarrollan en la recepción, tanto para clientes externos como internos, en correspondencia con el objeto social aprobado para el hotel.
10. Normas para el consumo material, cantidad de normas y proyección futura.
11. Organización del mantenimiento a muebles, equipos y otros medios.

A continuación se detallan las características de los mismos, especificando los cambios que sufren con la realización del Estudio.

### **Organización o estructura**

La estructura del área de Recepción responde a las características de un hotel de pequeño formato, el cual luego del estudio, se comprueba que no existe otra forma de organizar el personal que lo compone según las operaciones que en esta área tienen lugar. Por eso se determina que se mantiene integrado por su máximo responsable, el Jefe de Alojamiento, que a su vez realiza las operaciones de reservas, y además cuenta con los tres recepcionistas y uno para cubrir franco, los cuales se encargan de realizar las labores concernientes a recepción, teléfonos, mensajería, cajero y otras que sean requeridas por los clientes en este aspecto. La conserjería sigue siendo responsabilidad de la comercial, pues por las características del establecimiento, no requiere personal adicional.

Se propone el desarrollo de cursos de idioma para garantizar que el personal de recepción sea bilingüe, es decir, que domine a la perfección dos idiomas como mínimo y con esto, mejore su profesionalidad.

### **Flujos productivos**

Para que los flujos productivos del proceso de servucción [producción del servicio] se realicen de forma adecuada, se propone fusionar las disposiciones del Manual de Cubanacán con las del Manual Operativo de Hoteles Encanto.

En este caso los procesos que mayores cambios sufren son los de Check-in, Check-out, y se incluye el Llenado de la ficha de cardex, por lo cual se describe a continuación el procedimiento a realizar según lo analizado.

### **Proceso de Check-In:**

- El jefe de Alojamiento, a partir de las reservas, realiza el pre-alojamiento el día anterior al Check-In. En el caso de grupos, se efectúa teniendo en cuenta el rooming list.
- Para los clientes individuales asiduos también se realiza pre-alojamiento a partir de las ficha del cardex, asignándoles de ser posible alguna de sus habitaciones preferidas; o al menos, de las mejores disponibles.
- Al arribar los clientes, el recepcionista les da la bienvenida, saludándoles de acuerdo a la hora del día y utilizando la frase de Bienvenidos al Hotel Del Rijo. De conocerlos, los trata por su nombre o apellido, siempre precedido de señor(a).
- El maletero lleva el equipaje hasta la recepción y solicita al lobby bar los cócteles de bienvenida. Estos se ofrecen en el lobby o área de la recepción, siempre antes de concluir el Check-in. A los clientes VIP se les ofrece la bebida que deseen solicitar. En el caso de los clientes asiduos, se les brinda como cóctel su bebida preferida, según ficha del cardex.
- El recepcionista ofrece al cliente un sello con el logo de la marca Encanto, así como una toalla facial humedecida con fragancias cubanas.
- Sobre una bombonera o soporte adecuado, se le brindan también caramelos o confituras de producción nacional.
- En el caso de grupos, solicita al guía un listado con los mismos datos que aparecen en el rooming list, agregándole número de pasaporte y modificaciones que correspondan. Para los clientes asiduos no se le solicita documentación; el Check- in se realiza a partir de los datos que aparecen en la ficha del cardex. Al turista individual se le solicita el voucher, pasaporte y visa.
- A los turistas directos se les ha de exigir un depósito adelantado por el saldo del total de noches de estancia. Esto se anota de inmediato en la factura por sistema automatizado y se entrega al cliente el recibo de cobro.

- El recepcionista entrega al guía los sobres que contienen las tarjetas de identificación y llaves, el cual los distribuye a los clientes. A los turistas individuales se los entrega directamente el recepcionista, deseándoles una feliz estancia.
- Se les informa sobre las principales facilidades con que cuenta la instalación.
- El maletero conduce a los huéspedes a sus respectivas habitaciones, traslada el equipaje y les explica las facilidades de las habitaciones y el funcionamiento de los equipos, así como otros detalles sobre los servicios que dispone la instalación.
- El recepcionista da entrada en los sistemas automatizados y autoriza el crédito a las habitaciones para los servicios que correspondan. También, archiva las tarjetas de registro en el pick de cuentas, actualiza el rack de habitaciones y huéspedes y los envía a las áreas de servicio.
- El Check-in para los turistas individuales no debe exceder de tres minutos.
- Para los grupos FAM y los incentivos, se realiza el mismo proceso, pero deben ser recibidos por la especialista de Atención al Cliente, que los invita a dar un recorrido para mostrarles la instalación en el horario que acuerden.
- Los vouchers originales de las entradas del día se envían, en menos de 24 horas, al Departamento de Riesgo y Facturación para su revisión, emisión y envío de factura a las agencias de viajes. Se mantiene copia del voucher en la Recepción, junto a la proforma abierta, hasta el Check-out.

**Proceso de check-out:**

- Previo a la salida del huésped, el recepcionista debe comunicarse con el ama de llaves y verificar si se realizó [o indicar que se realice] el chequeo de la habitación, así como revisar todas las cuentas del huésped introducidas en computadora.
- Siempre se ofrece servicio de maletero, quien traslada los equipajes a los lugares indicados.
- Se ofrece el cóctel de despedida a gusto del cliente, así como caramelos y confituras de la bombonera.  
En caso de ser directos:
- Informarle el saldo total de sus cuentas.
- Si no hubo efectuado algún depósito anticipado, preguntarle cómo prefiere pagar [con tarjetas de crédito o al contado].

- Si hubo depósitos anteriores y completan los gastos, sacar el pago por caja y entregar la factura en cero.
- Realizar la devolución del efectivo y créditos no utilizados, en caso de haberse pagado con antelación.
- Entregar al cliente copia de la factura y recogerle la llave de la habitación.

Para grupos:

- El guía previamente recoge las llaves a los huéspedes y las entrega en la Recepción.
- El recepcionista cierra la factura.

Para todos los clientes:

- Despedirlos cortésmente, deseándole un feliz viaje, agradeciéndoles haber permanecido en la instalación y sugiriéndoles su regreso a la misma cuando así lo deseen.

#### **Llenado de la ficha de cardex a clientes asiduos:**

- En la ficha de cardex se anotan datos de interés sobre este tipo de clientes, tales como: profesión, compañía o negocio, número de hijos y fecha de cumpleaños, entre otros, que permitan ofrecerle un trato personalizado.
- Esta ficha se confecciona a partir de una entrevista de la especialista en Atención al Cliente con los propios huéspedes, donde obtiene los datos antes mencionados, y se añaden otros sobre sus gustos, preferencias y cosas que rechaza, basados en las experiencias del personal que los ha atendido durante su estancia. Se registran de modo automatizado en el módulo de Front Office, para que sean consultados cuando arribe nuevamente el cliente.
- El recepcionista de noche imprime las fichas de cardex de aquellos huéspedes que estén registrados como asiduos y que tengan prevista su entrada para el día siguiente.
- En la mañana, la especialista en Atención al Cliente distribuye a las áreas de servicios las fichas de huéspedes con entrada el propio día, las que deben ser estudiadas en las reuniones de información de las áreas afectadas.
- En la tarde, la misma persona actualiza las fichas a partir de las nuevas experiencias.
- Para todos los que se encuentren hospedados, si celebran su cumpleaños, fechas significativas o bodas, se les ofrece un regalo de cortesía, como tarjetas, flores, cestas de frutas, confituras, bebidas alcohólicas, obras de arte, artesanías y

souvenirs, preferiblemente productos cubanos. Si no están alojados, se envía un mensaje de felicitación al país del cliente, siempre a nombre de la instalación.

### **Tecnologías**

En lo referente a la tecnología, debe firmarse un contrato con FINCIMEX para la compra del POS, equipo que garantiza que se brinde la posibilidad de aceptación del pago con tarjeta de crédito, pues lo exige el Manual de Explotación de Hoteles Encanto. Además, debe habilitarse en el Módulo del Zun de Front Office, la opción del llenado de las fichas del cardex de los clientes asiduos, de modo que sea posible registrar sus gustos, preferencias, fechas significativas, entre otros datos de interés, para tributar al trato más familiar. Además, el hotel debe exigir inmediatamente al GET el completamiento del equipamiento contratado para brindar el servicio de Internet. A partir de esto, efectuar la compra de las tarjetas prepagadas para el acceso al servicio, las cuales determinan un tiempo específico de navegación en dependencia del precio. Estas tarjetas deben ser vendidas por el propio recepcionista. También se propone gestionar con el GET el equipamiento para ofrecer el servicio de llamadas nacionales e internacionales desde las habitaciones, que incluye un servidor para conectar a Economía con la pizarra telefónica, de modo que sea capaz de registrar las llamadas que se efectúen y las descargue en el propio servidor. De esta forma el recepcionista controla las llamadas y ajusta los precios en dependencia de las tarifas vigentes a nivel nacional.

### **Abastecimiento y Logística**

Como parte del abastecimiento, es recomendable controlar rigurosamente el cumplimiento del servicio de lavandería por parte del proveedor UNICORNIO SERVISA, que radica en Caibarién, pues debido a la gran operatividad del servicio de alojamiento, es necesario evitar la ocurrencia de contratiempos causados por la lejanía que puedan afectar la calidad del servicio. Como parte de la logística, se deben tener disponibles para cada día, toallas faciales para un número de huéspedes equivalente al número total de capacidades de las habitaciones del hotel, es decir, para 24 en total, pues como se trata de un hotel pequeño, puede llenarse fácilmente y es necesario garantizar este servicio a todos los clientes que arriben al mismo. Además, se debe tener como reserva un paquete de confituras para lograr el abasto constante de estas a medida que se vayan consumiendo.

### **Organización del puesto de trabajo**

La organización del puesto de trabajo es adecuada, pues se han incorporado todos los elementos físicos que requiere como parte de la nueva imagen. Es importante que el recepcionista tenga disponible la información necesaria previo a la llegada de los clientes, como el rooming list, el prealojamiento, la ficha del cardex, entre otros, para agilizar el proceso de check-in, así como la información sobre las cuentas del cliente previo a su salida del hotel o check-out.

### **Organización de la producción de los servicios**

En lo referente a la organización de la producción de los servicios, para facilitar el estado del tiempo se propone habilitar una línea de conexión de red nacional en la computadora de la recepción, de modo que el recepcionista que labore en el turno de la noche consulte la página digital del periódico Granma para el día siguiente y pueda adquirir la información. Seguidamente, imprimir copias de ésta, según la ocupación del hotel en ese momento, y de ser posible, colocarlas por debajo de las habitaciones o en lugar visible en la propia Recepción. También se puede solicitar la información del tiempo mediante un contacto telefónico con la oficina de Meteorología en la ciudad espirituana.

En lo referente a los cambios de turno en la tarde, cuando coincide con la entrada de grupos o de varios clientes a la vez, se sugiere acudir a la ayuda del Jefe de Alojamiento para que realice el check-in mientras los recepcionistas ejecutan el cambio de turno.

También se propone realizar la gestión con la empresa de Correos de Cuba para la incorporación en el hotel de un buzón de correos, de modo que el cliente personalmente pueda realizar el servicio de correo postal.

En lo referente a la guía con información sobre atracciones y eventos de la ciudad, es recomendable coordinar con la Dirección de Cultura del territorio el suministro de la misma al hotel, ya sea semanal o mensual, de modo que se detallen dichas actividades para que el cliente pueda participar en ellas como parte del intercambio con la comunidad receptiva. Además, debe contactarse con la Dirección de Promoción y Publicidad para garantizar el diseño e impresión del brochure del hotel que contenga los nuevos servicios que han sido incluidos.

El cambio de moneda y la renta de autos no han sido autorizados, debido a la cercanía del Banco Financiero Internacional, de Cadeca y de un Renta a car. En este caso lo que se propone es que los recepcionistas se preparen para informar a los clientes que soliciten estos servicios, no sólo sobre la ubicación, sino sobre datos específicos como monedas que se cambian en los bancos, y en cuanto a la renta, los tipos de autos, y si

es posible, sus precios. De esta forma se puede brindar una orientación al cliente de manera más completa.

### **Contabilidad**

En este acápite se toma como guía de la operación contable, el presupuesto establecido para el área de Alojamiento por el Grupo Cubanacán. A partir de este, se hace necesario su estricto cumplimiento para garantizar la eficiencia del Sistema y su contribución a elevar los ingresos totales. Dentro de las **principales proyecciones** se encuentran:

Total de Ingresos por Alojamiento:

Moneda total: 142 700

Divisa: 142 700

Turistas días totales: 7 675

Extranjeros: 7 615

Nacionales: 60

Habitaciones Días Existentes: 10 440

Habitaciones Días Ocupadas: 4,279

Extranjeros: 4,231

Nacionales: 48

Costos + Gastos por Turistas Días:

Moneda total: 18 590

Divisa: 18 590

El presupuesto ha sido determinado para el Complejo en general, y a partir de este, cada área de alojamiento [en el Plaza y en el Rijo] cumple su parte correspondiente.

### **Control de la calidad**

Para efectuar el control de la calidad de los procesos que tienen lugar en la Recepción, se propone inicialmente realizar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad por parte de la Dirección del hotel, y posteriormente, elaborar sus objetivos desglosados por los procesos, donde han de incluirse los del Sistema de Alojamiento, y consecuentemente los del subsistema de Recepción, para de esta forma garantizar su control y mejoramiento continuo.

**Productos y servicios que se desarrollan en la recepción, tanto para clientes externos como internos, en correspondencia con el objeto social aprobado para el hotel**

En el hotel objeto de estudio, se prestan los servicios de alojamiento y restauración, acorde al Objeto Social aprobado por el Grupo Hotelero Cubanacán, el cual establece lo siguiente:

“Prestar y promover los servicios de alojamiento y gastronómicos propios de la actividad hotelera, en moneda libremente convertible, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.” (Ráfols, 2008)

Como parte del servicio de alojamiento, se encuentra el área de Recepción, la cual en este caso se encarga del contacto inicial con el cliente, empleando un trato altamente familiar y personalizado, donde resalta la profesionalidad y el afán de complacer las exigencias de los huéspedes.

Como resultado de la realización del Estudio que ocupa esta investigación, se han incluido **nuevos servicios** que no se prestaban y se han modificado otros que tenían deficiencias o estaban incompletos, como también se sugieren otros de las categorías de cuatro y cinco estrellas para lograr mayor excelencia. Por esta razón se considera que con la implementación del Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento, y como parte de este, el subsistema de Recepción, dicha área puede ofrecer los siguientes servicios de manera general:

- Los propios de recepción (check-in, check-out, cambio de habitaciones, teléfono, atención a quejas y reclamaciones).
- Caja con personal experto durante 24 horas.
- Custodio de equipaje durante 24 horas.
- Llamadas matutinas y vespertinas.
- Información sobre cambio de monedas, renta de autos y actividades culturales de la localidad.
- Aceptación de pago con tarjeta de crédito 24 horas.
- Internet, Fax y correo electrónico (nacional e internacional) de forma privada, a través de un ordenador con conexión a la red.
- Información sobre el estado del tiempo.
- Buzón para correos con recogida diaria.
- Gestión de reserva de taxis.
- Conserjería.

- Servicio de llamadas nacionales e internacionales desde las habitaciones a través de la Recepción.

### **Normas para el consumo material, cantidad de normas y proyección futura**

En el caso objeto de estudio, por tratarse de un Sistema que básicamente se dedica a la prestación de servicios, no existen normas para el consumo de materiales, pues estos se van utilizando en la medida que los demandan los clientes, y siempre debe existir disponibilidad suficiente.

### **Organización del mantenimiento a muebles, equipos y otros medios**

En este aspecto hay que aclarar que el mantenimiento es básicamente a los equipos informáticos, donde se hace necesario exigir por parte de la Dirección del hotel al GET, el cumplimiento de sus obligaciones con el mantenimiento a redes y al sistema informático. En caso de no mostrar interés, contratar estos servicios a otra empresa, como por ejemplo, Copextel, que sí tiene oficinas en la ciudad espirituana.

### **Etapas 7. Implementación, control y perfeccionamiento del Sistema.**

El Sistema que se ha diseñado en la presente investigación, ha de ser implantado por el personal directivo del Hotel E Del Rijo, en aras de materializar todos los cambios que se han propuesto y que consecuentemente, contribuyen al desempeño dinámico y eficiente del área de alojamiento.

Como punto de partida en la puesta en marcha del mismo, es imprescindible que se realice la capacitación del personal, en aras de involucrarlo al logro del funcionamiento pleno del Sistema. Para esto deben desarrollarse talleres de intercambio con los trabajadores del área de alojamiento, donde se les explique la necesidad y el objetivo de la creación del sistema, así como su importancia dentro del funcionamiento del hotel en general. Además, se les deben dar a conocer los resultados que se obtendrán con su instauración, manifestados objetivamente en la mayor satisfacción de los clientes que arriben al hotel, y de los propios trabajadores, pues los primeros recibirán el resultado del funcionamiento armónico de los procesos, combinados con una atención esmerada del personal responsable, y los segundos, contarán con los medios y herramientas para desempeñar sus actividades de la manera más eficiente posible, de modo que se cumplan los objetivos propuestos para cada período. Como complemento a esta capacitación, es importante darle seguimiento a los encuentros iniciales que se han desarrollado en los últimos meses por los profesores de FORMATUR, como parte de la etapa inicial del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, el cual se pretende

implantar en los meses venideros, y está estrechamente relacionado con el Sistema diseñado.

En lo referente al control, es imprescindible que inicialmente se implante el Sistema de Gestión de la Calidad en el hotel, de modo que se pueda medir el desarrollo de los procesos de alojamiento y corregir las posibles desviaciones. Además, el Jefe de Alojamiento juega un rol protagónico en la verificación del desempeño de los trabajadores del área, y ha de ser estricto con la exigencia del cumplimiento de los objetivos propuestos para el período y el año. También la gerencia del hotel está implicada en el logro del adecuado funcionamiento del Sistema, pues exigiendo al responsable del área, se logra que éste actúe igualmente estricto sobre sus subordinados.

A partir del control del Sistema, irán surgiendo nuevas formas de mejorar su funcionamiento, lo cual debe ser tarea de todos los implicados en el mismo, y realizar los cambios que se necesiten, siempre sin desviarse de los principios y objetivos delimitados, de modo que se logre el mejoramiento continuo y consecuentemente, la optimización de los procesos y actividades.

### 3.4 Conclusiones del tercer capítulo

Como resultado de la realización del presente capítulo, se ha podido llegar a las conclusiones que se detallan a continuación:

1. El **procedimiento seleccionado** para el Diseño del Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento en hoteles pequeños, resulta **adecuado**, pues el área objeto de estudio forma parte de un hotel de pequeño formato.
2. Con la aplicación del procedimiento, **se ha podido crear un Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento** que responde a las exigencias de los estándares de la nueva marca de Hoteles Encanto.
3. La **implantación** del Sistema le permite al hotel contar con un sistema que garantiza la **coordinación y la gestión eficiente** de todos los servicios de alojamiento.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación que sustenta el presente Trabajo de Diploma, se ha podido llegar a las conclusiones siguientes:

1. El análisis bibliográfico realizado como paso inicial de la investigación, ha permitido comprender la evolución del alojamiento, así como las **nuevas tendencias de la hotelería**, donde se manifiesta la reciente creación de los **hoteles Encanto**, identificados por altos estándares de calidad en los servicios y el aprovechamiento del rico patrimonio histórico cultural de la nación cubana. Además, ha posibilitado analizar los diferentes procedimientos de Estudio Organizativo Integral que han sido elaborados por los diversos autores, lo que permitió **seleccionar el procedimiento propuesto por los profesores del CETUR** como el más adecuado a las características propias de la entidad objeto de estudio.
2. El **diagnóstico organizativo realizado** en el área de Recepción del Hotel E Del Rijo en Sancti Spíritus, aplicando el procedimiento elaborado por profesores del CETUR, ha permitido corroborar de manera detallada las deficiencias del área de Recepción planteadas como parte de la situación problemática de la investigación, que han sido definidas como **debilidades**, además se determinaron sus **fortalezas** y las incidencias fundamentales de su entorno, dadas por las **oportunidades** y **amenazas**.
3. El procedimiento seleccionado para la realización del Estudio Organizativo Integral ha sido adecuado para el caso objeto de estudio, y ha permitido diseñar el **Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento**, y dentro de éste al subsistema de Recepción, lo que ha permitido validar su aplicación en este tipo de entidad turística.
4. El **Estudio Organizativo Integral** constata que **es posible y viable** la mejora en los procesos de dirección y gestión de la Recepción a partir del **diseño del Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento**, con lo que se puede determinar su definición, principios, objetivos, subsistemas y elementos que lo integran para su evaluación y retroalimentación sistemática.
5. Como resultado de este trabajo, el Hotel E Del Rijo dispone de un **Estudio Organizativo Integral del área de Recepción** científicamente fundamentado, que le

aporta los elementos para garantizar un adecuado funcionamiento y la eficiencia en la gestión de sus procesos, a través de las transformaciones necesarias para alcanzar los objetivos trazados.

6. Los **cambios estructurales y funcionales** derivados de la creación del Sistema, representan una mejoría considerable en la gestión de los procesos y actividades del área de Recepción del Hotel E Del Rijo, pues garantizan que se cumplan plenamente todos los requisitos establecidos por el Manual de Explotación de Hoteles Encanto, y por el Manual de Cubanacán, así como la inclusión de otros correspondientes a las categorías de cuatro y cinco estrellas, en aras de potenciar mayor excelencia en el servicio y hacer que la experiencia sea única e inolvidable.
7. Con la **posterior implementación** del Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento por parte de los directivos correspondientes en el hotel Encanto Rijo, se garantiza una **elevación de la satisfacción de los clientes** que lo visitan, pues éstos al llegar, encuentran realmente los servicios por los cuales han pagado previamente a su visita, así como el valor agregado que le aporta el trato altamente familiar del personal en el área de Recepción.

## RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el Estudio como parte del presente Trabajo de Diploma, se considera necesario y prudente tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el Sistema de Organización y Gestión de los Servicios de Alojamiento en el Hotel Del Rijo, teniendo en cuenta las sugerencias realizadas en la etapa de implementación, control y perfeccionamiento, para que dicha entidad logre obtener los fructíferos resultados derivados de la investigación realizada.
2. Impulsar el desarrollo del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, como complemento del Sistema creado en esta investigación, de modo que se potencie el funcionamiento armónico de todas las áreas del hotel objeto de estudio.
3. Extender la aplicación del procedimiento seleccionado a otros hoteles Encanto, para que contribuya también a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por éstos.
4. Promover los resultados obtenidos en la presente investigación a través de su presentación en eventos o de su inclusión en los programas de las asignaturas de la carrera de Licenciatura en Turismo y otros cursos afines.
5. Estimular la realización de otras investigaciones sobre el tema de alojamiento, dada su importancia como subsistema básico del turismo, que permite la pernoctación de los turistas en un destino.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acebedo, E. (2002). *Estrategia Corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005*. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
2. AIN. (2007). Presta servicios primer hotel de la red Encanto [Electronic Version] from <http://www.opciones.cubaweb.cu/leer.asp?idnuevo=3003>
3. AIN. (2008a). Cuba preparada para próxima temporada alta de turismo [Electronic Version]. *Granma Internacional Digital* from <http://www.granma.cu/espanol/2008/septiembre/mar30/temporada-e.html>
4. AIN. (2008b). Dispone destino cubano de más de 46 mil habitaciones hoteleras [Electronic Version]. *Granma Internacional Digital* from <http://www.granma.cu>.
5. AIN. (2008c). Inauguran Hotel Encanto San Basilio en Santiago de Cuba [Electronic Version]. *Granma Internacional Digital* from <http://www.granma.cu/>.
6. Álvarez, J. L. (2001). El nacimiento del turismo moderno. *Revista Conocer* No. 2.
7. Arcarones, R. (1995). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa hostelera*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
8. Autores, C. d. (1999). *Haciendas y Alojamientos con Encanto* (1ra ed.). México, D.F.: Grupo Editorial Zeta, S.A. de C.V.
9. Autores, C. d. (2007). Recepción Hotelera. Material de Estudio para la asignatura Gestión de Alojamiento [Electronic Version].
10. Báez, S. (1985). *Hotelería*. México: Editorial Continental, S.A. de C.V.
11. Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Petrópolis: Vozes
12. Borja, C. d. a. y. L. d. (2002). *El Consumidor Turístico*. Madrid: ESIC Editorial
13. Castro, Y. (2006). *Rediseño del Plan Estratégico hasta el 2010 de la Sucursal Emprestur S.A. Villa Clara*. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
14. Cepero, E. P. y. M. (2007). Los Sistemas de Información de Gestión y la eficiencia empresarial [Electronic Version].
15. Cooper, C. d. a. y. C. (2007). *El Turismo. Teoría y Práctica* (3ra ed.). Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
16. Corral, F. (2006). *Manual de recepción hotelera: principios y técnicas*.
17. Costa, J. D. (1993). *Diccionario de Turismo y Hotelería*. Caracas: Editorial Texto, C.A.
18. Cubanacán. (2002). Manual de Explotación Hotelera [Electronic Version].
19. Cubanacán, C. (2009a). Balance del Cumplimiento de los Objetivos del 2008 [Electronic Version].
20. Cubanacán, C. (2009b). Informe Comercial sobre los resultados del 2008 [Electronic Version].
21. Chaos, M. T. (2006). Turismo Urbano, alternativa sustentable para la conservación de las ciudades. *Retos Turísticos*, 5.
22. Díaz, J. A. (2008). Sistemas integrados de gestión [Electronic Version] from [http://www.uis.edu.co/portal/campo\\_escuela/eventos/primer\\_simposio/presentacion11.pdf](http://www.uis.edu.co/portal/campo_escuela/eventos/primer_simposio/presentacion11.pdf).
23. Doménech, I. E. y. E. (2005). *Sistemas de gestión, componentes estratégicos en la mejora continua*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia
24. Encarta, E. (2007). Hostelería.

25. Fariñas, G. (2009). Contabilizó Cuba cifra récord de turistas en 2008 [Electronic Version]. *Granma Internacional Digital* from <http://www.mujeres.cubaweb.cu/actualidad.asp?art=2880>.
26. Fernández, M. (2005). *Plan Estratégico hasta el 2007 de la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal S.A.* Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
27. Flores, G. (2009). Crecerá turismo mundial a largo plazo: OMT [Electronic Version] from <http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=173544&docTipo=1&orderBy=docid&sortby=ASC>
28. Foster, D. L. (1994). *Introducción a la Industria de la Hospitalidad*. México: Ediciones S.A. de C.V.
29. Gallego, J. F. (2002). *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*.
30. González, B. L. (2004). *Plan Estratégico 2004 al 2007 de la División ISLAZUL Villa Clara*. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
31. González, B. L. (2008). La calidad en los servicios de la Recepción hotelera [Electronic Version]. *Gerencie.com* from <http://www.gerencie.com/la-calidad-en-los-servicios-de-la-recepcion-hoteler.html>
32. González, B. L. (2009). *Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio del Área de Alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas*. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
33. González, C. M. y. B. (2009). Estudio Organizativo Integral en área de alojamiento de pequeños hoteles. Informe de Investigación terminada.
34. González, C. M. y. B. L. (2007). Sistema de Información para Directivos de Entidades Turísticas [Electronic Version] from <http://www.monografias.com/trabajos61/sistema-informacion-directivos-turismo/sistema-informacion-directivos-turismo2.shtml>.
35. Iglesias, C. d. a. y. J. R. (2007). *Comercialización de Productos y Servicios Turísticos* (2da ed.). Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
36. Kasavana, R. B. y. M. (1998). *Front Office Procedures*. Washington: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association
37. Lage, C. (2007). Decreto No. 281: Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal [Electronic Version].
38. Latina, P. (2008a). Cuba mostró patrimonio cultural y turístico en ciudad argentina [Electronic Version]. *Granma Internacional Digital* from <http://www.granma.cu/espanol/2008/junio/mier4/argentina-e.html>
39. Latina, P. (2008b). Cuba: destino turístico desde hace 375 años. *Granma Internacional Digital*.
40. Latina, P. (2008c). Destacan que Cuba prioriza valores culturales y calidad en turismo. *Granma Internacional Digital*
41. Latina, P. (2008d). IATA anuncia pérdidas multimillonarias de aviación civil [Electronic Version]. *Granma Internacional Digital* from <http://www.granma.cu/espanol/2008/septiembre/mier3/iata-e.html>
42. Lavandero, A. (1998). *Estrategia Empresarial. Material de estudio de Diplomado Gerencia Empresarial*. Ciudad de La Habana: CPC del MINPES
43. López, P. (2008a). Hotel del Rijo: el encanto de lo pequeño. *Escambray*.
44. López, P. (2008b). *Turismo en Sancti Spíritus: Con el Encanto del Rijo*.
45. Marrero, M. (2007a). Conferencia sobre las tendencias y perspectivas actuales del turismo en Cuba [Electronic Version] from <http://emba.cubaminrex.cu/Default.aspx?tabid=11061>

46. Marrero, M. (2007b). Manual Operativo de Hoteles Encanto [Electronic Version].
47. Marrero, M. (2008). Hoy se rompe récord histórico de 2 319 000 turistas [Electronic Version]. *Granma* from <http://www.granma.cu>.
48. Martín, C. d. A. y. R. (2003). Manual de Teoría y Práctica del Turismo [Electronic Version].
49. Martín, I. (2004). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico* (3ra ed.). Madrid: Ediciones Pirámide
50. Martínez, C. (1998). Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar [Electronic Version].
51. Martínez, C. (2002). Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Informe final de investigación terminada [Electronic Version].
52. Martínez, C. (2003). El enfoque en sistema: su aplicación en el análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) turísticas [Electronic Version].
53. Martínez, C. (2009). Sistema de Hoteles [Electronic Version]. .
54. Martínez, C. d. a. y. C. (2002). Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la micro, pequeña y mediana empresa turística [Electronic Version].
55. Martínez, C. d. A. y. C. (2004). Procedimiento para desarrollar el Diagnóstico Estratégico en las MPYMES Turísticas [Electronic Version]. *Monografías.com* from <http://www.monografias.com/trabajos40/diagnostico-estrategico-pymes/diagnostico-estrategico-pymes2.shtml>
56. Martínez, J. (2007). Generalizarán nueva modalidad turística: los hoteles Encanto [Electronic Version]. *Juventud Rebelde.cu* from <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2007-09-05/generalizaran-nueva-modalidad-turistica-los-hoteles-encanto/>
57. Matos, H. (2008). Panorama del desarrollo hotelero en Cuba [Electronic Version] from <http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo/Capitulo%2007/Cubahotel.htm>
58. Medina, D. (2005). *Diseño del Plan Estratégico hasta el 2007 de la Sucursal Extrahotelera Palmares Villa Clara*. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
59. Menguzzato, M. (Ed.). (1997). *La Dirección Estratégica: Un Enfoque Innovador del Management*. La Habana: Reproducción MES.
60. MINTUR. (2003a). Ministerio de Turismo [Electronic Version] from [http://www.cubagob.cu/des\\_eco/turismo.htm](http://www.cubagob.cu/des_eco/turismo.htm)
61. MINTUR. (2003b). NC-127:2003 Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico [Electronic Version].
62. MINTUR. (2003c). NR- 01:2003 Requisitos para la Clasificación por categorías de los Hostales [Electronic Version].
63. Mintzberg, H. (1998). *Arte de Moldear la Estrategia. Folletos Gerenciales Nro. 6*. La Habana: CCED del MES
64. Montas, F. (1997). Historia de la Hotelería [Electronic Version] from <http://www.monografias.com/trabajos62/historia-hoteleria/historia-hoteleria.shtml>.
65. Moya, Y. (2009). *Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en Agencias de Viajes Receptivas*. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
66. Nieves, Y. (2009). Turismo cubano en 2008 [Electronic Version] from <http://www.TrafficNews.ec>
67. NOTIMEX. (2007). Atractivos turísticos aportan más de 2 mil mmdd al año [Electronic Version] from <http://www.radiohc.cu/espanol/sugerencias/feb07/turismo.htm>

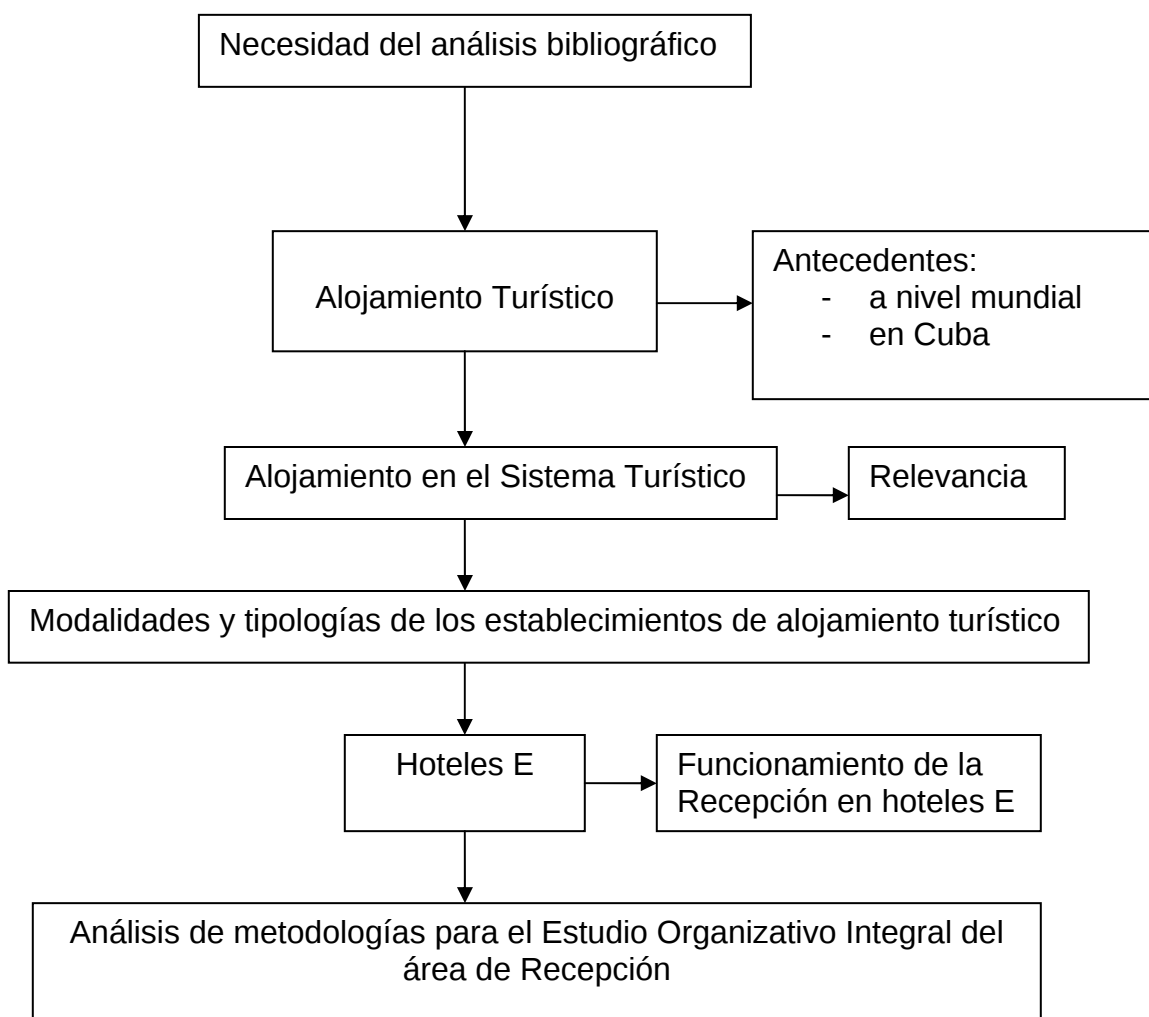
68. OMT. (2008). Panorama del Turismo Internacional [Electronic Version] from <http://www.unwto.org>.
69. OMT. (2009). Barómetro OMT del Turismo Mundial [Electronic Version], 7 from [http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom09\\_1\\_sp\\_excerpt.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_1_sp_excerpt.pdf).
70. Pedreño, A. (2007a). Los Hoteles e Internet [Electronic Version] from <http://blog.diarioinformacion.com/tecnologia/2007/06/05/los-hoteles-e-internet>.
71. Pedreño, A. (2007b). Tecnología e innovación en la oferta hotelera [Electronic Version] from <http://blog.diarioinformacion.com/tecnologia/2007/03/10/tecnologia-e-innovacion-en-la-oferta-hoteler>.
72. Pérez, C. d. A. y. E. (2004). *Sistema de Alojamiento Hotelero y Extrahotelero*. Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad, Trinidad.
73. Pichardo, J. (2007). Planta hotelera de Cuba, cierre de diciembre 2006 [Electronic Version].
74. Preferente, G. (2009). Cuba rebasa la cifra de los dos millones de turistas en el 2008. [Electronic Version] from <http://www.caribepreferente.com>
75. Prieto, A. (2008). Defender la autenticidad, premisa de los artistas e intelectuales cubanos [Electronic Version]. *Granma Internacional Digital* from <http://www.granma.cu/>.
76. Ráfols, R. (2008). Certifico sobre Objeto Social de la Compañía de Hoteles Cubanacán S.A. [Electronic Version].
77. Ramírez, C. (1995). *Hoteles: Gerencia, Seguridad y Mantenimiento* (2da ed.). México, D.F.: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
78. Rivero, C. d. A. y. G. (2002). *Programa de Aseguramiento de un Servicio de Calidad al Cliente para el Departamento de Recepción en el Hotel Mascotte*. Escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara, Santa Clara.
79. Rodríguez-Loeches, E. (2003). El turismo de finales del siglo XX [Electronic Version].
80. Rodríguez, M. G. y. O. (2001). *Recepción Hotelera*. La Habana: Ediciones Balcón
81. Rodríguez, M. V. (2008). Nuevas tecnologías para abrir tu cuarto de hotel [Electronic Version] from <http://www.diariodelviajero.com/alojamiento/nuevas-tecnologias-para-abrir-tu-cuarto-de-hotel>
82. Rodríguez, O. (2002). Notas sobre clasificación y categorización del alojamiento [Electronic Version].
83. Rodríguez, Z. (2005). *Proyección Estratégica de la Sucursal Emprestur S.A. Villa Clara*. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
84. Rojas, M. I. (2006). Turismo Histórico - Cultural [Electronic Version] from <http://mariaisabelmirp.blogspot.com/2006/08/turismo-historico-cultural.html>
85. Sacerio, E. (2009). *Procedimiento para la Segmentación de la Demanda Turística en Entidades Hoteleras*. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
86. Sampier, R. H. (2004). *Metodología de la Investigación* (2da ed. Vol. 1). La Habana: Editorial Félix Varela
87. Sánchez, R. (2001). *Alojamiento Meliá Río de Oro. Conquistando Clientes Satisfechos. Una propuesta de estrategia hasta el 2004*. Escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara, Santa Clara.
88. Suárez, M. E. (2001). *Proyecto de Gestión del Departamento de Recepción del Hotel Sol Club Río de Luna orientado hacia sus principales tipos de clientes*. Escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara, Santa Clara.
89. Suesta, V. (2009). Descripción de distintas Metodologías de Diagnóstico Empresarial [Electronic Version].

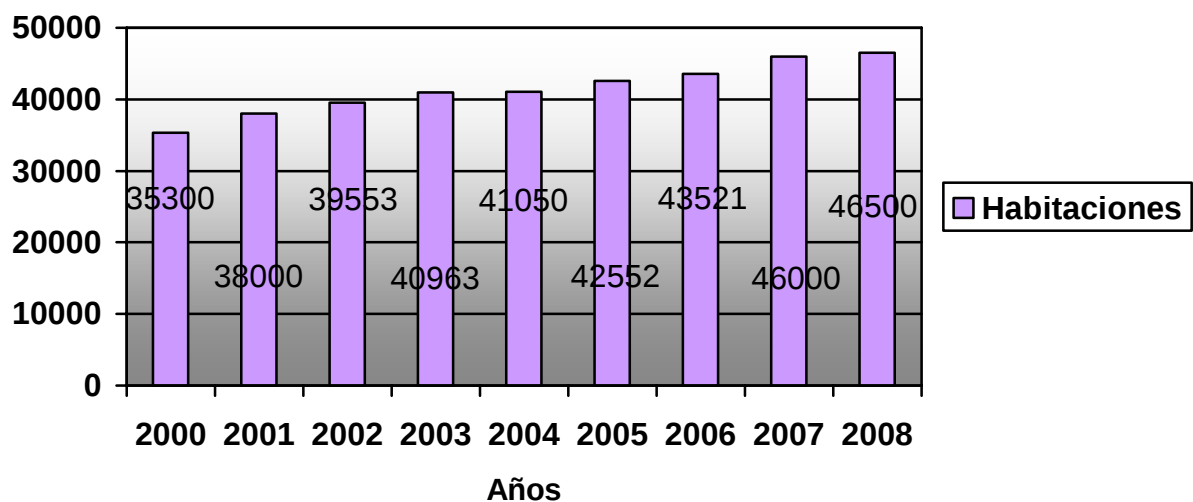
- 
90. Tena, J. (2000). *El entorno de la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
  91. Ulacia, Z. (2007). Material de estudio para la asignatura Gestión de Alojamiento [Electronic Version].
  92. Vacacionar Travel, S. A. (2008). Cuba evalúa nuevas inversiones en infraestructura hotelera. [Electronic Version] from <http://www.dtcuba.com/shownews.aspx?c=24576>
  93. Valdés, M. (2008). El encanto del Hotel del Rijo [Electronic Version] from <http://www.opciones.cubaweb.cu/leer.asp?idnuevo=3495>
  94. Villalba, E. (2003). *Cuba y el Turismo*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales
  95. Wikipedia. (2008). Turismo [Electronic Version] from <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>.

## ANEXOS

**Anexo 1:** Hilo conductor de la investigación.

**Fuente:** Elaboración propia.

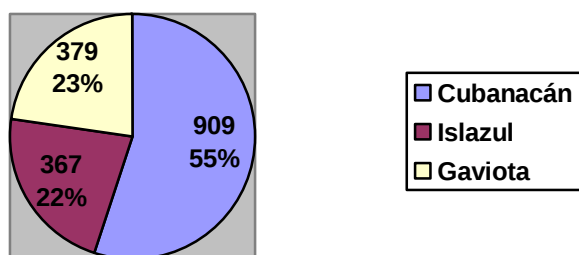


**Anexo 2:** Evolución de la planta hotelera en Cuba en los últimos 8 años.**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de fuentes referenciadas.

**Anexo 3:** Cantidad de habitaciones en hoteles en la provincia de Sancti Spíritus.**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos del MINTUR de Trinidad.

| Localización       | Nombre del hotel              | Grupo Hotelero | Categoría (estrellas) | Modalidad  | Cantidad de habitaciones (Físicas) |
|--------------------|-------------------------------|----------------|-----------------------|------------|------------------------------------|
| Trinidad           | Club Amigo Ancón              | Cubanacán      | 3                     | Playa      | 279                                |
|                    | Brisas Trinidad Del Mar       | Cubanacán      | 4                     | Playa      | 241                                |
|                    | Club Amigo Costasur           | Cubanacán      | 3                     | Playa      | 132                                |
|                    | La Ronda                      | Cubanacán      | —                     | Ciudad     | 17                                 |
|                    | Horizontes María Dolores      | Cubanacán      | 3                     | Naturaleza | 45                                 |
|                    | Iberostar Gran Hotel Trinidad | Cubanacán      | 5                     | Ciudad     | 40                                 |
|                    | Las Cuevas                    | Cubanacán      | 3                     | Ciudad     | 114                                |
| Sancti Spíritus    | Encanto Rijo                  | Cubanacán      | —                     | Ciudad     | 16                                 |
|                    | Plaza                         | Cubanacán      | —                     | Ciudad     | 25                                 |
|                    | Los Laureles                  | Islazul        | 2                     | Ciudad     | 92                                 |
|                    | Rancho Hatuey                 | Islazul        | 3                     | Ciudad     | 77                                 |
|                    | Zaza                          | Islazul        | 2                     | Ciudad     | 124                                |
| Yaguajay           | San José de Los Lagos         | Islazul        | 2                     | Salud      | 74                                 |
| Topes de Collantes | Kurhotel Escambray            | Gaviota        | —                     | Salud      | 210                                |
|                    | Villa Caburní                 | Gaviota        | 3                     | Naturaleza | 64                                 |
|                    | Los Helechos                  | Gaviota        | 3                     | Naturaleza | 105                                |

**Total de Habitaciones por Grupo Hotelero**



**Anexo 4:** Análisis comparativo de los conceptos de los tipos de alojamiento turístico establecidos por la NC127/2001.

**Fuente:** Elaboración propia.

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

**Anexo 5:** Identificación y Categoría de los Tipos de Establecimientos de Alojamiento Turístico.**Fuente:** Norma Cubana 127-2001.

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

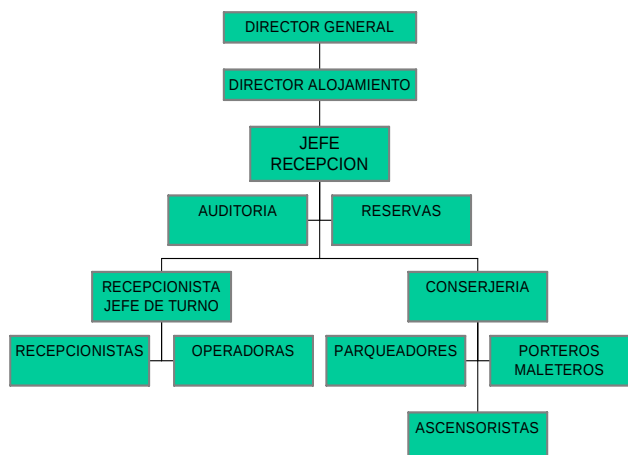
**Anexo 6:** Análisis comparativo de la clasificación de hoteles según tipo de actividad.**Fuente:** Elaboración propia a partir de bibliografía referenciada.

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

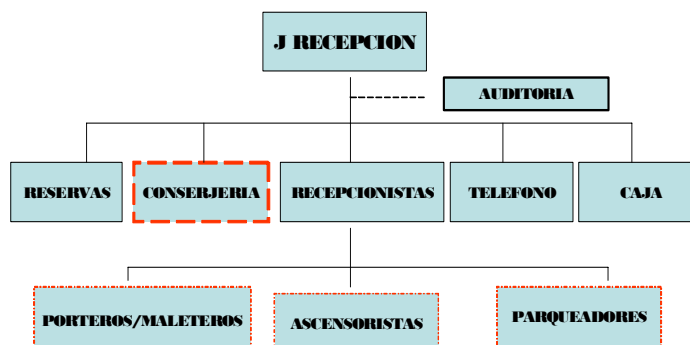
**Anexo 7:** Clasificación del Alojamiento Turístico aplicada en Cuba.**Fuente:** Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada.

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

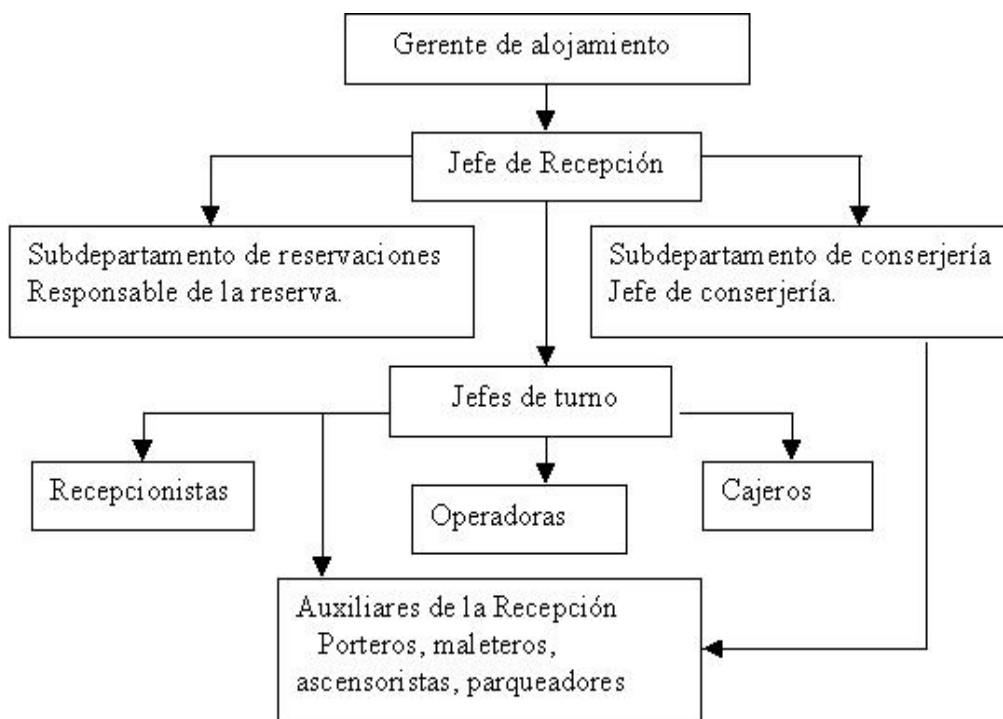
## Anexo 8: Diferentes estructuras del Área de Recepción según bibliografía consultada.



**Fuente:** Manual de Cubanacán



**Fuente:** Texto docente Gestión de Alojamiento



**Fuente:** Curso de Recepción Hotelera, FORMATUR Villa Clara.

**Anexo 9:** Temas que se han tenido en cuenta para las entrevistas no estructuradas.**Fuente:** Elaboración propia.

- Situación de la comercialización.
  - A) Situación del mercado.
  - B) Situación de la competencia.
  - C) Principales clientes.
- Proveedores del área de Recepción.
  - A) Situación actual.
  - B) Grado de cumplimiento con sus obligaciones.
- Flujo de información entre Recepción y otros interesados.
  - A) Tipo de información que entrega a las demás áreas.
  - B) Tipo de información que se envía al Grupo Cubanacán y al MINTUR.
  - C) Intercambio de información con la Gerencia General en los Consejos y Consejillos de Dirección.
- Situación del Sistema Computarizado de Información.
  - A) Situación de Internet.
  - B) Tipo de gestiones para su incorporación y estado de cumplimiento.
  - C) Mantenimiento al Sistema Computarizado.
- Actividad económico financiera en Recepción.
  - A) Cumplimiento de los principales indicadores.
  - B) Presupuesto para el 2009.
  - C) Proyecciones económicas.
- Cumplimiento de los estándares de servicio en la realización de los procesos.
- Control de la calidad.
  - A) Existencia de Sistema de Control de la Calidad.
  - B) Presencia de indicadores para medir la gestión del área de Recepción.
- Desempeño del personal.
  - A) Resultado de las evaluaciones del desempeño.
  - B) Nivel profesional.
- Sugerencias para mejorar el desarrollo actual de los procesos y actividades.

**Anexo 10:** Temas que se han considerado en la observación participante.

**Fuente:** Elaboración propia.

- Recursos humanos
  - A) Cumplimiento de resoluciones sobre la jornada laboral.
  - B) Relación entre calificadores de cargo y desempeño real de los trabajadores.
  - C) Grado de profesionalidad en el desempeño de sus funciones.
  - D) Rapidez en la atención y solución de quejas.
  - E) Contribución a la satisfacción del cliente.
- Desarrollo de los procesos.
  - A) Prontitud en el desarrollo de los procesos.
  - B) Correspondencia con los estándares de la marca Encanto.
  - C) Correspondencia con los requisitos del Manual de Cubanacán.
- Elementos físicos.
  - A) Inclusión de todos los requeridos por la nueva marca.
  - B) Cumplimiento de las características y estilo de diseño requeridas por la marca.
- Relación del Jefe de Alojamiento con sus subordinados.
  - A) Exigencia del cumplimiento de sus obligaciones.
  - B) Asesoramiento en caso de situaciones excepcionales.

**Anexo 11:** Resumen de las metodologías estudiadas para la realización del diagnóstico**Fuente:** Elaboración propia

| # | Procedimiento                                     | Autor                                        | Año  | Etapas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Aspectos considerados                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Diagnóstico tecnológico de Pymes                  | Institut Català de Tecnologia (ICT),         | 1993 | 1. Contacto telefónico con la empresa.<br>2. Primera entrevista con el Director General.<br>3. Entrevistas a los directivos de las áreas funcionales.<br>4. Redacción de un informe provisional de los resultados.<br>5. Revisión del informe con el Director General.<br>6. Informe final con resultados y recomendaciones. | - Análisis del entorno (Global, Sectorial, Mercado)<br>- Análisis de la estrategia (Global, Áreas y Actividades)<br>- Diagnóstico de la organización (Capacidad de dirección de las actividades básicas y Capacidad de gestión de los recursos disponibles). |
| 2 | Proyecto "QUALYMAN"                               | Instituto Tecnológico de Galicia             | 1997 | 1. Visita a la empresa.<br>2. Establecer la situación y prioridad de las áreas.<br>3. Elaboración de un informe.                                                                                                                                                                                                             | - Organización y Gestión de los recursos humanos.<br>- Técnicas de Calidad.<br>- Innovación y Tecnología.<br>- Gestión de la prevención de riesgos laborales.<br>- Gestión Medioambiental.                                                                   |
| 3 | Encuesta para diagnóstico tecnológico de la CMIC  | Fundación de la Industria de la Construcción | -    | 1. Obtención de datos de la Compañía.<br>2. Encuesta a nivel directivo.<br>3. Encuesta a nivel medio.<br>4. Obtención de gráficas y nota global.                                                                                                                                                                             | - Técnico.<br>- Información.<br>- Organización.<br>- Visualización del entorno.<br>- Calidad y Tecnología.                                                                                                                                                   |
| 4 | European Foundation for Quality Management (EFQM) | European Foundation                          | -    | 1. Análisis y evaluación de la empresa.<br>2. Informe del diagnóstico tecnológico.<br>3. Recomendaciones y elaboración de un modelo de implantación.                                                                                                                                                                         | - Cinco áreas de agentes o causas (Liderazgo, Estrategia y Política, Gestión del personal, Recursos y Procesos).<br>- Cuatro áreas de resultados o efectos de la eficacia de la gestión (Satisfacción del cliente; Satisfacción del personal;                |

|   |                                        |                                                                |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Impacto social; Resultados económicos).                                                                                                                                                                                |
|---|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Programa de Autoevaluación de Empresas | Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación de Barcelona | 1992 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contestar cuestionario en 10 áreas.</li> <li>2. Obtención de la conclusión general de cada área.</li> <li>3. Asignación de un peso específico a cada área.</li> <li>4. Cuadro resumen con la puntuación de cada área y peso ponderado.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                         | - Divide a la empresa en 10 Áreas de Actividad, divididas en dos bloques: actividades de creación de valor y actividades de gerencia.                                                                                  |
| 6 | Metodología MOUGLI                     | Instituto Francés de Gestión                                   | -    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guía para formación del consultor y el sistema experto.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Económico-Financiero.</li> <li>- Organizativo-Gestión.</li> <li>- Producción-Tecnología.</li> <li>-Producto-Mercado-Marketing.</li> </ul>                                     |
| 7 | Metodología BUNT                       | Business development Using New Technology                      | -    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico previo.</li> <li>2. Desarrollo de la metodología.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégicos.</li> <li>- Económico-Financiero.</li> <li>- Organizativo-Gestión.</li> <li>- Producción-Tecnología.</li> <li>- Producto-Mercado-Marketing y Entorno.</li> </ul> |
| 8 | Diagnóstico de la calidad              | Javier Encinas Terrazas                                        | 2006 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lista de verificación sobre problemas encontrados en los pasos del proceso productivo.</li> <li>2. Relación de actividades que se encontraron con problemas o con fuertes problemas.</li> <li>3. Votación de las actividades con problemas consideradas de mayor interés para la empresa.</li> <li>4. Votación para la clasificación de las actividades consideradas con mayor problema y trascendencia.</li> <li>5. Escoger los 3 problemas con mayor cantidad de votos, para</li> </ol> | - Calidad en el proceso de producción.                                                                                                                                                                                 |

|    |                                                                                                      |                                        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                      |                                        |      | <p>considerarlos como debilidades para la empresa.</p> <p>6. Lluvia de ideas para el análisis de las causas del problema principal de cada debilidad. Dibujar diagrama Causa-Efecto.</p> <p>7. Determinar causas encontradas en el diagrama causa-efecto.</p> <p>8. Elaborar Diagrama de Pareto.</p>                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 9  | Propuesta metodológica para el diagnóstico de las entidades cubanas en perfeccionamiento empresarial | MSc. Enrique Pin González              | 2005 | <p>1. Entrevistas Generales.</p> <p>2. Análisis de los Procesos Principales.</p> <p>3. Entrevistas con los especialistas y revisión documental.</p> <p>4. Presentación y validación de todos los planteamientos.</p>                                                                                                                                                                                                     | <p>- Recursos Humanos.</p> <p>- Procesos.</p> <p>- Clientes.</p> <p>- Proveedores.</p> <p>- Finanzas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 10 | Diagnóstico Estratégico                                                                              | Carlos Martínez y colectivo de autores | 2002 | <p>1. Caracterización general del Objeto de estudio.</p> <p>2. Análisis Externo.</p> <p>2.1 Macroentorno (económico, político, social, tecnológico e internacional).</p> <p>2.2 Microentorno (clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos).</p> <p>3. Análisis interno (gerencia general, calidad, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, y recursos humanos.</p> | <p>- Económico</p> <p>- Político.</p> <p>- Social.</p> <p>- Tecnológico.</p> <p>- Internacional.</p> <p>- Clientes.</p> <p>- Proveedores.</p> <p>- Competidores existentes y potenciales.</p> <p>- Productos sustitutivos.</p> <p>- Gerencia General.</p> <p>- Mercadotecnia.</p> <p>- Finanzas y contabilidad.</p> <p>- Producción y operaciones.</p> <p>- Sistema computarizado de información.</p> <p>- Investigación y desarrollo.</p> |

**Anexo 12:** Análisis comparativo de la metodología seleccionada con las demás metodologías para el diagnóstico.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la consulta de las metodologías.

| Aspectos de la metodología seleccionada | Aspectos de la metodología seleccionada que contienen las demás analizadas |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                         | 1                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Económico                               |                                                                            |   |   | x |   | x | x |   |   |
| Político                                |                                                                            |   |   | x |   |   |   |   |   |
| Social                                  |                                                                            |   |   | x |   |   |   |   |   |
| Tecnológico                             |                                                                            | x | x |   |   | x | x |   |   |
| Internacional                           | x                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Clientes                                |                                                                            |   |   | x |   |   |   |   | x |
| Proveedores                             |                                                                            |   |   |   |   |   |   |   | x |
| Competidores existentes                 |                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Competidores potenciales                |                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Productos sustitutivos                  |                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Gerencia general                        |                                                                            |   |   |   | x |   |   |   |   |
| Mercadotecnia                           | x                                                                          |   |   |   |   | x | x |   |   |
| Finanzas y contabilidad                 |                                                                            |   |   |   |   |   |   |   | x |
| Producción y operaciones                |                                                                            |   |   | x | x | x |   |   | x |
| Sistema computarizado de información    |                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Investigación y desarrollo              |                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |

Simbología

X :Lo contiene

:No lo contiene

**Anexo 13:** Cronograma de trabajo para la elaboración del diagnóstico.**Fuente:** Elaboración propia.

| <b>Etapas del diagnóstico</b>                                          | <b>Enero 2009</b> | <b>Febrero 2009</b> | <b>Marzo 2009</b> |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| Caracterización del área objeto de estudio                             | 1ro al 18         |                     |                   |
| Análisis externo: macroentorno                                         | 19 al 31          |                     |                   |
| Análisis externo: microentorno                                         |                   | 1ro al 14           |                   |
| Análisis interno                                                       |                   | 15 al 28            | 1ro al 7          |
| Determinación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades |                   |                     | 8 al 14           |
| Elaboración del informe del diagnóstico                                |                   |                     | 15 al 21          |

**Anexo 14:** Turistas días, turistas físicos y promedio de estancia por agencias en el año 2008.

**Fuente:** Estadísticas del Jefe de Alojamiento del Complejo Cubanacán.

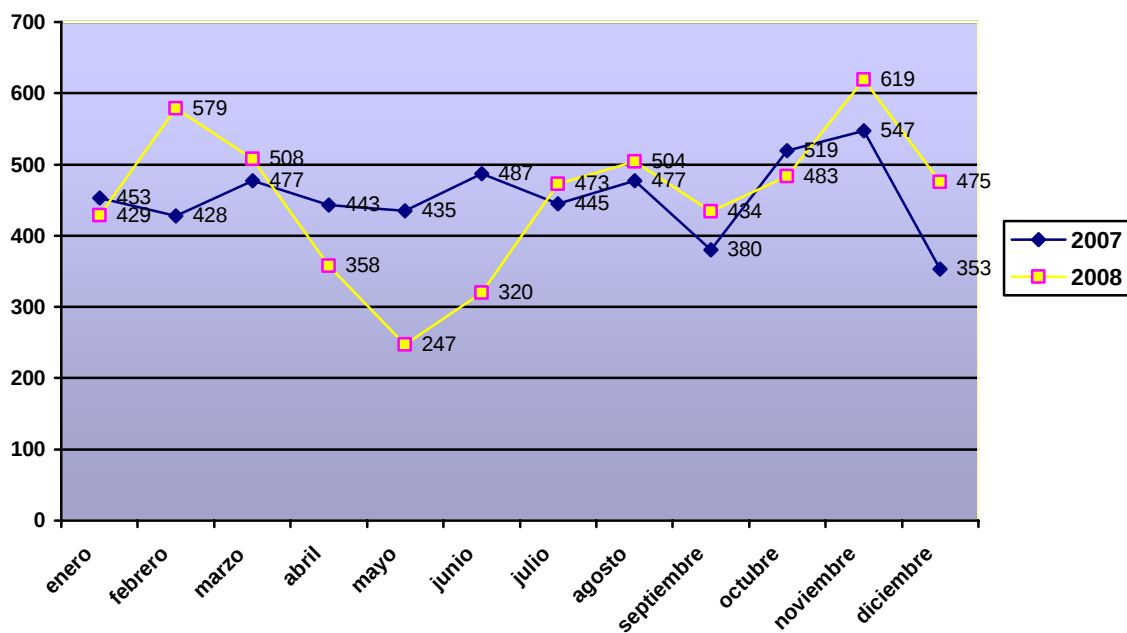
| <b>Agencias</b>    | <b>Turistas<br/>Días</b> | <b>Turistas<br/>Físicos</b> | <b>Promedio<br/>Estancia</b> |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| AVC Cubanacán      | 2820                     | 2445                        | 1,15                         |
| Directos           | 606                      | 380                         | 1,59                         |
| Sitio WEB          | 523                      | 457                         | 1,14                         |
| Cubatur            | 460                      | 428                         | 1,07                         |
| Gaviota Tours      | 334                      | 313                         | 1,07                         |
| Havanatur          | 145                      | 116                         | 1,25                         |
| Amistur            | 68                       | 44                          | 1,55                         |
| Havanatur París    | 66                       | 66                          | 1,00                         |
| Press Tours        | 29                       | 21                          | 1,38                         |
| Vacacionar         | 21                       | 21                          | 1,00                         |
| Desvíos            | 20                       | 20                          | 1,00                         |
| Havanatur Italia   | 20                       | 18                          | 1,11                         |
| Paradiso           | 19                       | 19                          | 1,00                         |
| Havanatur Alemania | 18                       | 12                          | 1,50                         |
| Angalia            | 14                       | 9                           | 1,56                         |
| Otras              | 31                       | 19                          | 1,63                         |
| Ibernacan          | 12                       | 8                           | 1,50                         |
| Le Comptoir        | 12                       | 6                           | 2,00                         |
| Cubamar            | 6                        | 6                           | 1,00                         |
| San Cristóbal      | 6                        | 6                           | 1,00                         |
| <b>Total</b>       | <b>5230</b>              | <b>4414</b>                 | <b>1,18</b>                  |

| <b>Sitios WEB</b> | <b>Tur.<br/>Días</b> | <b>Tur.<br/>Fís.</b> | <b>Prom.<br/>Est.</b> |
|-------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Trasnico          | 134                  | 130                  | 1,03                  |
| Cuba Real         | 79                   | 79                   | 1,00                  |
| Caribbean Travel  | 64                   | 43                   | 1,49                  |
| Captivating       | 58                   | 45                   | 1,29                  |
| AVC UK            | 40                   | 36                   | 1,11                  |
| Aventoura         | 38                   | 32                   | 1,19                  |
| Cuba Autrement    | 22                   | 22                   | 1,00                  |
| Cubaism           | 20                   | 16                   | 1,25                  |
| Ache Cuba         | 19                   | 19                   | 1,00                  |
| Best At Travel    | 18                   | 8                    | 2,25                  |
| Directos          | 14                   | 10                   | 1,40                  |
| AVC Alemania      | 8                    | 8                    | 1,00                  |
| C2C Travel        | 5                    | 5                    | 1,00                  |
| Havanatur París   | 4                    | 4                    | 1,00                  |
| <b>Total</b>      | <b>523</b>           | <b>457</b>           | <b>1,14</b>           |

**Anexo 15:** Variación de los turistas días extranjeros del Complejo por países entre el 2007 y el 2008.

**Fuente:** Estadísticas del Jefe de Alojamiento del Complejo Cubanacán.

| <b>Turistas días por países</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>Variación</b> |
|---------------------------------|-------------|-------------|------------------|
| Alemania                        | 883         | 719         | -164             |
| Argentina                       | 37          | 18          | -19              |
| Australia                       | 4           | 0           | -4               |
| Austria                         | 231         | 66          | -165             |
| Bélgica                         | 96          | 83          | -13              |
| Brasil                          | 2           | 2           | 0                |
| Canadá                          | 81          | 90          | 9                |
| Chile                           | 5           | 19          | 14               |
| Colombia                        | 20          | 1           | -19              |
| Costa Rica                      | 0           | 4           | 4                |
| Dinamarca                       | 102         | 44          | -58              |
| España                          | 244         | 203         | -41              |
| Estados Unidos                  | 79          | 108         | 29               |
| Estonia                         | 0           | 2           | 2                |
| Finlandia                       | 8           | 0           | -8               |
| Francia                         | 431         | 241         | -190             |
| Gran Bretaña                    | 501         | 1372        | 871              |
| Grecia                          | 10          | 1           | -9               |
| Holanda                         | 1084        | 1068        | -16              |
| Irlanda                         | 0           | 2           | 2                |
| Italia                          | 409         | 338         | -71              |
| Japón                           | 11          | 0           | -11              |
| México                          | 52          | 48          | -4               |
| Noruega                         | 257         | 273         | 16               |
| Panamá                          | 9           | 6           | -3               |
| Perú                            | 3           | 0           | -3               |
| Polonia                         | 64          | 2           | -62              |
| Portugal                        | 27          | 5           | -22              |
| Rusia                           | 9           | 7           | -2               |
| Suecia                          | 40          | 7           | -33              |
| Suiza                           | 231         | 197         | -34              |
| Otros Países                    | 715         | 304         | -411             |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>5660</b> | <b>5230</b> | <b>-430</b>      |

**Anexo 16:** Tabla comparativa de turistas días 2007-2008**Fuente:** Elaborado a partir de datos del hotel**Total en 2007:** 5444**Total en 2008:** 5429

**Anexo 17:** Requisitos Generales y de la Recepción considerados para esta investigación.

**Fuente:** Manual Operativo de Hoteles Encanto.

## RECEPCIÓN

- Se prescinde de la barra mostrador y se utilizan mesas de estilo.
- Decoración corporativa detrás del buró y relojes con el horario de los países emisores.
- Ramo de flores naturales de forma permanente sobre el escritorio o con florero vertical en el lobby.
- Cóctel de bienvenida y despedida, durante check-in y check-out respectivamente, ofrecidos desde recepción.
- Servicio de conserjería.
- Guía informativa de eventos culturales, museos, lugares de recreación y otras atracciones del entorno.
- Café Internet.
- Canje de monedas en Recepción.
- Ofrecer sello con el logo de la marca Encanto, toalla facial humedecida y caramelos o bombones.
- Llenado de la ficha del cardex.
- Facilitación del estado del tiempo impreso por debajo de la puerta del cliente o publicado en la recepción.
- Envío sistemático de felicitaciones a clientes por fechas de cumpleaños y otras fechas.
- Servicio telefónico en habitaciones, vinculado a la pizarra de Recepción, con salida internacional.

## GENERALES

- Mobiliario y elementos decorativos antiguos como parte de la ambientación, como por ejemplo, relojes, cuadros, etc.
- La iniciativa y profesionalidad de todo el equipo.
- Atención personalizada.
- Sorprendente amabilidad y empatía.
- Ambiente sosegado y familiar.

- Estilo auténtico, contemporáneo y renovador reflejado hasta el mínimo detalle.
- Acentuación en los detalles de las manifestaciones de las artes cubanas, contemporáneas o tradicionales.
- Una información especializada de las atracciones del entorno.