

**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
REGIDURÍA DE PISOS EN HOTELES DE TRÁNSITO.
APLICACIÓN EN EL HOTEL VILLA LA GRANJITA.**

Diplomante: Yeidy Montesino Pérez.
Licenciatura en Turismo CRD

Tutora: MSc. Berta Leidy González Valdés.
Centro de Estudios Turísticos. UCLV

Santa Clara

2009

Pensamiento

"No es posible esperar, pues mañana podría ser demasiado tarde. Nuestras decisiones de hoy no pueden convertirse en letra muerta; han de tener un seguimiento concreto y resultar en la creación de efectivos instrumentos de trabajo conjunto."

Fidel Castro

Dedicatoria

*A mi mamá,
la Margarita más linda que conozco: mi Mimi.
A mis papás: Ricardo y Eduardo.*

Agradecimientos

A mi tutora Berta Leidy, a quien agradezco el empeño que puso en este trabajo, sus conocimientos y su paciencia.

A mi familia y a mis amigos, por cada minuto de preocupación.

A mi novio Miguel Enrique, por estar conmigo en todo momento, por sus desvelos y por la ayuda.

*A los que me cerraron las puertas.
Me obligaron a esforzarme más para alcanzar cada meta.*

¡A todos Muchas Gracias!

Resumen

RESUMEN

El departamento de Regiduría de Pisos, es un área clave para el funcionamiento de las instalaciones de alojamiento que responden a la modalidad de hoteles de tránsito. En la actualidad, ha surgido la necesidad de optimizar la gestión de esta área, así como de encontrar soluciones a los problemas que se presentan frecuentemente en su organización integral, siendo este el problema de investigación abordado en el presente Trabajo de Diploma, que tiene como **objetivo** aplicar el procedimiento para el Estudio Organizativo Integral del área de Regiduría de Pisos en el hotel Villa La Granjita. Luego de realizado el análisis de la bibliografía disponible se escogió el **Estudio Organizativo Integral del área de Alojamiento en hoteles pequeños**, un procedimiento desarrollado por los profesores del CETUR-UCLV. Como principal **resultado** se pudo constatar que la aplicación de este estudio contribuye a mejorar en la gestión, organización y funcionamiento del área, lo que manifiesta mediante el cumplimiento con eficiencia y eficacia de los objetivos de trabajo y el aumento de la satisfacción tanto del cliente interno como externo. Para la ejecución de este procedimiento se utilizaron métodos y técnicas tales como la observación directa, análisis de datos e informes y la entrevista. Se usaron también herramientas de la informática como el Excel para procesar la información recopilada.

Abstract

ABSTRACT

Regiduría's department, it is a key area for the functioning of the facilities of accommodation that answers to the modality of hotels of traffic. Nowadays, there has arisen the need to optimize the management of this area, as well as of finding solutions to the problems that appear frequently in its integral organization, which is the subject of the research in this work of diploma, which aims at applying the procedure for the Organizational Integral Study of Regiduría's area in the hotel Villa La Granjita. After having the analysis of the available bibliography the procedure for the Organizational Integral Study of the area of Housing in small hotels was selected, elaborated by the teachers of the CETUR-UCLV, for being the one that best adapted to the characteristics of the object of practical study. The application of this procedure yielded the organizational diagnosis of the area as well as the design the System of Organization and Management of Regiduría's area of the hotel Villa La Granjita, which were the main results helping to improve the management, organization and functioning, It is demonstrated by means of the fulfillment with efficiency of the aims, procedures and the clients' satisfaction increase. For the practical application of this procedure, were used methods and techniques such as: direct observation, analysis of information and reports, experts' judgment and the interview. Tools of the computer science were used in addition as well as Excel to compiled information.

Indice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO Y LA ORGANIZACIÓN INTEGRAL DEL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Alojamiento turístico: Actualidad y perspectivas de la actividad.....	5
1.3 Tipología y clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico.....	8
1.4 Estructura del alojamiento en Cuba.....	11
1.4.1 Estructura del alojamiento turístico en Villa Clara.....	12
1.5 Funcionamiento y organización del área de Regiduría de Pisos en hoteles de Tránsito.....	14
1.6 Procedimiento para el Estudio Organizativo Integral del área de alojamiento.....	16
1.7 Conclusiones del Primer Capítulo.....	19
CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AREA DE REGIDURÍA DE PISOS DEL HOTEL DE TRÁNSITO VILLA LA GRANJITA.....	20
2.1 Introducción.....	20
2.2 Diagnóstico organizacional: Características y metodología para su aplicación.....	20
2.3 Aplicación del Diagnóstico en el área de Regiduría de Pisos del hotel Villa La Granjita de Villa Clara.....	26
2.4 Conclusiones del Segundo Capítulo.....	37
CAPÍTULO 3. ESTUDIO ORGANIZATIVO INTEGRAL DEL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS DEL HOTEL VILLA LA GRANJITA.....	39
3.1 Introducción.....	39
3.2 Estudio Organizativo Integral del Área de Alojamiento en pequeños hoteles.....	39
3.3 Aplicación del Procedimiento para el diseño del Sistema de Organización y Gestión del Área de Alojamiento en hoteles de tránsito.....	43
3.4 Conclusiones del Tercer Capítulo.....	57
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS.....	67
Anexo 1: Hilo Conductor de la Investigación.....	67
Anexo 2: Definiciones de alojamiento turístico.....	68

Anexo 3: Clasificaciones de establecimientos de alojamiento turístico.....	69
Anexo 4: Clasificación de la oferta o tipología de las empresas hoteleras.....	70
Anexo 5: Clasificación de alojamiento turístico propuesta por la OMT.....	71
Anexo 6: Capacidad de la plata hotelera de Villa Clara, 2003-2008.....	72
Anexo 7: Hoteles y Habitaciones, Villa Clara 2009.....	73
Anexo 8: Estructura del producto instalaciones en Villa Clara, 2009.....	74
Anexo 9: Composición del Producto Turístico: Alojamiento Destino Villa Clara, 2009.....	75
Anexo 10: Estructura típica de un Departamento de Regiduría de Pisos.....	78
Anexo 11: Resumen de las diferentes metodologías.....	79
Anexo 12: Tabla comparativa de las diferentes metodologías.....	81
Anexo 13: Guía de Entrevista.....	82
Anexo 14: Técnicas utilizadas en la realización del diagnóstico.....	83
Anexo 15: Grupo de Diagnóstico. Villa La Granjita, 2009.....	84
Anexo 16: Cronograma para la realización del diagnóstico.....	85
Anexo 17: Comportamiento del Indicador Turistas-Días.....	86
Anexo 18: Programación de la ejecución de las etapas para el diseño del Sistema de Organización y Gestión del Área de Regiduría de Pisos.....	87
Anexo 19: Descripción de las funciones los puestos de trabajo de Regiduría.....	88
Anexo 20: Proceso de limpieza y avituallamiento en general.....	89
Anexo 21: Procedimiento para la Organización y distribución diaria del trabajo.....	90

Introducción

INTRODUCCIÓN

A partir de los años cincuenta el **turismo** se ha incrementado a nivel mundial, favorecido por el auge económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general, pasando este sector a ser uno de los de mayor crecimiento en gran cantidad de países. Una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento. A ello se dedican los diversos **establecimientos hoteleros** y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera. (Ayala, 2002; Muñoz, 2004; Matos, 2005)

El destino turístico Villa Clara, con varias décadas de experiencia hotelera, una demanda creciente, conocedora de productos y servicios diferentes, y conscientes de la competitividad de las ofertas, enfoca sus objetivos hacia el logro de un servicio distintivo por su confort y excelencia, en una amplia variedad de alojamientos, los cuales responden a diferentes **tipologías y categorías**. (MINTUR, 2006)

Pasado el umbral del siglo XXI, la actividad de alojamiento turístico es cada vez más competitiva y exigente. Pues la gestión de las áreas involucradas en el proceso de alojamiento se ven obligadas a replantearse el negocio hotelero y abordarlo mediante la búsqueda de nuevas perspectivas, teniendo como base a un cliente que busca más que descanso nocturno y que conoce el valor de su dinero. (Gallegos, 2002; Ayala, Martín y Rodríguez, 2003)

La **Gestión de Alojamiento** hotelero comprende, estructural y funcionalmente, todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del turista en un establecimiento o instalación de alojamiento turístico. A través de dichos servicios, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia de un cliente, resultando significativa la prioridad que estos poseen con relación a otros servicios hoteleros, como son la gastronomía, la animación y la recreación, teniendo en cuenta la responsabilidad una instalación asume al tener personas residiendo, pernoctando y con sus pertenencias (equipajes, ropas, documentos, valores, artículos de uso personal) en el interior de la misma. (CATAL, 1982; Gallegos, 2002)

En la actualidad en Cuba, la búsqueda constante de la eficiencia, la necesidad de gestionar los recursos y procesos, y la tendencia a la descentralización de la toma de decisiones han evidenciado la necesidad de optimizar la gestión del departamento de

Regiduría de Pisos, área operativa clave para el éxito del proceso de alojamiento en hoteles de tránsito, y de encontrar, además, soluciones a los problemas que se presentan en la organización integral para su funcionamiento, que entorpecen el cumplimiento de los objetivos de trabajo y las tareas que posibilitan el buen desempeño del área. Los cuales, a su vez traen consigo la insatisfacción tanto del cliente interno como externo. (Colectivo de autores, 2007; González y Martínez, 2009)

Una inadecuada organización del departamento de Pisos influye de forma negativa sobre el mejor de los desempeños, los recursos humanos y las tecnologías. Razón por lo cual, adquiere gran relevancia el estudio del funcionamiento y la organización integral del área de Regiduría de Pisos.

El alojamiento turístico abre sus puertas, de cara a una nueva era, donde cada parámetro es flexible, dinámico, y está en un continuo proceso de revisión. Por mucho tiempo el alcance de estos parámetros estuvo muy limitado; pues no existía una cultura inherente a las actividades de alojamiento, por lo que los trabajadores no se sentían involucrados, e incluso no todos los directivos de nuestros hoteles veían en la organización integral de los departamento de Ama de Llaves y Recepción Hotelera, un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de sus operaciones. (López, 1990; Colectivo de autores, 2007; González y Martínez, 2009)

La eficiencia y eficacia de las actividades que garantizan la operación hotelera en materia de alojamiento; es indispensable para el logro del primer objetivo de las entidades turísticas: lograr la satisfacción del cliente.

En este sentido, la **Situación Problemática** que da origen al presente Trabajo de Diploma se resume en la necesidad de optimizar la gestión del departamento de Regiduría de Pisos, área operativa clave para el éxito del proceso de alojamiento en hoteles de tránsito, y de encontrar soluciones a los problemas que se presentan en la organización integral para su funcionamiento, que entorpecen el cumplimiento de los objetivos de trabajo y las tareas que posibilitan el buen desempeño del área, y que a su vez traen consigo la insatisfacción tanto del cliente interno como externo.

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la situación problemática que fundamenta este Trabajo de Diploma y que permite definir el siguiente **problema de investigación** a resolver: la no existencia de un Estudio Organizativo Integral del área de Regiduría de Pisos en el hotel Villa La Granjita que le permita optimizar sus recursos y

procesos así como organizar sus acciones para el logro de los objetivos a largo plazo, en correspondencia con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en el sector turístico cubano.

Para dar solución al problema antes definido, se formula como **Hipótesis de Investigación**: la aplicación del procedimiento para el Estudio Organizativo Integral en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Villa La Granjita, posibilitará la mejora en la gestión del proceso de alojamiento en la instalación, la organización integral del departamento y el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Una vez que ha sido expuesta la hipótesis de investigación se definen las siguientes **Variables de hipótesis**:

El **objeto de estudio teórico** de esta investigación lo constituye el **Estudio Organizativo Integral del área de Regiduría de Pisos** para las instalaciones que responden a la tipología de hoteles de tránsito mientras el **objeto de estudio práctico** lo constituye el área de Regiduría de Pisos del hotel Villa La Granjita, entidad que reúne las características acordes a dicha tipología.

Para darle solución al problema de investigación y en correspondencia con la hipótesis planteada, se toma como **Objetivo General**: aplicar el procedimiento para el Estudio Organizativo Integral del área de Regiduría de Pisos en el hotel Villa La Granjita, que contribuya a vincular los procesos de trabajo con la capacidad personal y colectiva para agregar valor, logrando un impacto positivo en términos de eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión de alojamiento del hotel.

Para dar cumplimiento al objetivo general se definieron los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Elaborar el análisis bibliográfico de la investigación sobre la base de los fundamentos teóricos, las tendencias actuales y las perspectivas del alojamiento turístico, que responden a las políticas establecidas por del Grupo Hotelero CUBANACÁN y el Ministerio de Turismo, en la gestión del alojamiento en el hotel Villa La Granjita.
2. Diagnosticar la situación actual, interna y externa que presenta el hotel Villa La Granjita como antecedente fundamental para la aplicación del procedimiento.
3. Aplicar el procedimiento para el **Estudio Organizativo Integral del área de Regiduría de Pisos en el hotel Villa La Granjita**.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizan métodos y técnicas tales como: observación directa, entrevistas, estudios bibliográficos, estudio diagnóstico, análisis comparativo, análisis documental, análisis de las 5 fuerzas de Porter y la utilización de la informática.

El análisis bibliográfico sienta las bases de la investigación a través de un estudio de la literatura y los materiales disponibles y pertinentes. Los principales temas consultados están relacionados con la organización del área de Ama de Llaves, el proceso de gestión de alojamiento en hoteles de tránsito, y los procedimientos para lograr la organización integral. Este análisis realizado evidencia la existencia de escasa bibliografía referente a procedimientos, pasos o metodologías para la organización integral del área de Regiduría de Pisos en este tipo de hoteles. Sin embargo, no por esta razón, deja de contribuir de forma decisiva a hallar las posibles respuestas a las interrogantes que surgen como resultado del planteamiento del problema de investigación.

La presentación del Trabajo de Diploma se **estructura** en resumen, una introducción, tres capítulos; en el primero se realiza una investigación bibliográfica, a partir del estudio de la información disponible sobre el alojamiento turístico, así como el funcionamiento y organización del área de Regiduría de Pisos; en el segundo se realiza el diagnóstico del Área de Regiduría de Pisos del Hotel Villa La Granjita; y en el tercero se aplica el procedimiento para la Organización Integral del área de Regiduría de Pisos en hoteles de tránsito, en la instalación antes mencionada. Las conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación realizada que sustentan el Trabajo de Diploma, así como la bibliografía consultada y el conjunto de anexos que respaldan los resultados obtenidos.

Capítulo 1:

*Fundamentos teóricos sobre el
funcionamiento y la organización
integral del área de Regiduría de Pisos*

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO Y LA ORGANIZACIÓN INTEGRAL DEL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS

1.1 Introducción.

Este capítulo tiene como **objetivo** analizar las diferentes concepciones sobre la aplicación del procedimiento para el Estudio Organizativo Integral del área de Regiduría de Pisos en correspondencia con las condiciones propias de objeto de estudio práctico. Así como el estudio y selección del procedimiento a utilizar para el estudio organizativo integral.

La investigación precisa de un estudio de la bibliografía existente, siguiendo la lógica de un estudio del alojamiento turístico, la actualidad y perspectivas de dicha actividad, la tipología y categorización de los establecimientos turísticos hoteleros y el funcionamiento y organización del área de Regiduría de Pisos, la concepción teórica y las principales características de la organización integral, el procedimiento para su aplicación. El marco teórico se realiza siguiendo el hilo conductor de la investigación. Ver Anexo 1.

El análisis teórico de estos elementos, así como de los estudios previos realizados por varios autores permitirá ampliar el conocimiento sobre la **organización integral** como una herramienta eficaz y eficiente para la **gestión del área de Regiduría de Pisos** de las entidades hoteleras.

1.2 Alojamiento turístico: Actualidad y perspectivas de la actividad.

De sus humildes inicios, la hospitalidad y el turismo han crecido hasta convertirse en una de las industrias más grandes de todo el mundo. El Alojamiento turístico, elemento clave dentro del sistema turístico, pues no hay turismo sin pernoctación, ha evolucionado de la mano del desarrollo del turismo en el orbe. El alojamiento es la razón por la cual existen las empresas hoteleras, pues constituye una vasta área de ventas que permite la existencia y supervivencia de los establecimientos turísticos y cuya función principal es: Vender habitaciones. (Gallegos, 2002; Martín, 2003)

Después de analizar las definiciones de alojamiento turístico, dadas por diversos autores en la bibliografía consultada se pudo constatar que existen diferentes perspectivas o enfoques en su conceptualización. Ver anexo 2. A los efectos de esta investigación se decide adoptar la definición de alojamiento turístico propuesta en la Norma Cubana - 127:2001, por ser la que se aplica en el país. Sin embargo se debe acotar que los autores

estudiados para tratar el tema del alojamiento turístico, reiteran los siguientes criterios generales:

- Que se facilite el hospedaje.
- Que tenga capacidad o no de ofertar el servicio de manutención.
- Que tenga una clasificación y calificación que identifique al establecimiento.
- Que dicho establecimiento reciba ciertas cantidades de dinero en contraprestación de sus servicios.

En los últimos meses el turismo mundial ha experimentado un ligero descenso, producto del brusco cambio de tendencia registrado a mediados del año pasado por el deterioro económico mundial. Según las estimaciones iniciales de la Organización Mundial del Turismo, el turismo internacional podría estancarse o contraerse ligeramente entre un 1 y un 2 por ciento en el 2009. Se prevé que la industria de alojamiento también registrará un impacto negativo a causa de la crisis que se materializará en el **recorte de la duración de la estancia** de los viajeros, la disminución en los ingresos y en el consumo de alojamientos. (OMT, 2008; TrafficNews, 2009; Iglesias, 2009)

En un entorno cada vez más competitivo y globalizado, el futuro de las pequeñas y medianas cadenas de origen familiar pasa a integrarse para formar grandes grupos. Esto da lugar al surgimiento de una nueva tendencia: la **concentración empresarial**, que permite aprovechar economías de escalas, cooperar intercambiando experiencias y know-how y llevar a cabo una comercialización conjunta. A base de compras Sol Meliá, Barceló, NH, AC y Riu se han hecho con el liderazgo del sector de alojamiento turístico, al tiempo que se han labrado un nombre en el panorama internacional. (Martín, 2005; Rayón, 2007)

Según de MKG Hospitality, los **principales grupos hoteleros** consolidaron sus posiciones en el escenario mundial, en el año 2008. El grupo británico IHG, logró consolidarse como la número uno en el mundo, con un significativo incremento de 5,2% en su oferta. Otras cadenas hoteleras que mantuvieron su liderazgo dentro del sector de la hotelería fueron Wyndham Worldwide, Marriott International, Accor y Choice International. La expansión de estos grupos hoteleros es el resultado de la revitalización del producto que ofrecen, mediante la renovación de sus marcas históricas, la inauguración de otras nuevas marcas, y el fortalecimiento de los segmentos económico y medio. (MKG Hospitality, 2008)

La **industria de hospedaje** cada vez se torna más **compleja y diversa**. El turista del siglo XXI exige más calidad y mayor contraprestación a su dinero, solicita una mayor diversificación de productos y servicios, y tiene muchas más opciones de donde escoger. En el actual entorno de **fuerte competitividad**, es fundamental entender a los clientes y sus expectativas, por esta razón las empresas de alojamiento encaminan sus esfuerzos a maximizar aspectos como la adquisición selectiva y segmentada de clientes, la fidelidad de estos, la optimización de su gestión, y la capacidad de adaptarse a los cambios de comportamiento de los huéspedes de exigencias cada vez más refinadas. Teniendo una oferta de alojamientos amplísima y muy variada, la competencia es feroz y los cambios de tendencia en la industria hotelera se suceden vertiginosamente. Mientras el **consumidor turístico** es cada vez más **exigente**, reclama **calidad en los servicios**, inmediatez en las respuestas y busca experiencias que le hagan sentirse diferente y especial. Ante este panorama, los gestores de alojamientos trabajan por la **satisfacción de los clientes**, no solo para retenerlos, sino para aumentar su nivel de consumo y para atraer otros nuevos mediante su recomendación. Las empresas de alojamiento realizan grandes inversiones para lograr la **fidelización de clientes**, ya que genera más beneficio a un coste mucho menor que el que supone captar clientes nuevos. Pues la inversión para captar a un nuevo cliente puede ser hasta 20 veces superior que la necesaria para retener a un usuario que ya es cliente. (Ayala, 2003; NAVACTIVA, 2005; OMT, 2007)

El desarrollo de las tecnologías de la información también ha tenido un impacto positivo en la industria de alojamiento turístico, pues al involucrar las **novedades tecnológicas** se ha permitido superar las expectativas más exigentes, al establecer un contacto más directo con los clientes haciendo que las prestaciones de servicios se perfeccionen, a la vez que se simplifican muchas actividades que realizan los establecimientos hoteleros. (Gallegos, 1996; SIHOT, 2008)

Desde hace varios años la actividad de alojamiento se trabaja en la **orientación al cliente** y la **gestión de la calidad**, pues constituyen una vía segura para conseguir el éxito de la industria del alojamiento turístico, porque permiten atraer turistas más exigentes y responder satisfactoriamente a sus expectativas. El mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos de alojamiento, también estimula la **capacitación del recurso humano** que trabaja en el sector, **mejora la oferta** y el **rendimiento empresarial**, e incrementa el valor agregado y las ventajas competitivas de los productos turísticos. Por otro lado el

creciente interés por el **cuidado del Medio Ambiente** en las instalaciones hoteleras y sus entornos, ha dado lugar a la creación de un considerable número de establecimientos de alojamiento de características diversas, instalaciones integradas en los ambientes naturales y al **hospedaje “ambiental o ecológico”**. Otra de las tendencias significativas parte de los empresarios hoteleros es la de instalar **hoteles más pequeños**, donde se atienden los gustos personalizados de los clientes, mediante el diseño de interiores, el máximo confort y todo a medida del viajero. Mientras el bajo coste (low cost) en estos tiempos de crisis es bienvenido, así como la hotelería moderna y urbana, pues los **hoteles económicos** no dejan de lado el buen servicio y la hospitalidad bien entendida. Sin embargo en el panorama hotelero en los próximos años será el **hotel boutique** uno de los productos más exitosos. Este tipo de hoteles es uno de los que mayor crecimiento está experimentando en Europa, con unos niveles de ocupación, precio medio diario muy por encima de los registrados en los hoteles convencionales. (Sánchez, 2007; CONPEHTCHILE, 2008; Pedraza, 2009)

La actividad de alojamiento turístico tal cual es concebida va evolucionando e instalando nuevas formas de brindar servicios al viajero, pues las tendencias en el negocio del hospedaje son variadas y se multiplican constantemente lo que lleva a la obligación de afinar la intuición y el conocimiento del mercado con el objetivo de conseguir mayores ingresos y atender mejor la clientela. Es por esta razón que la organización, la definición de los puestos de trabajo, la asunción de las responsabilidades, el funcionamiento de las áreas y la creatividad en la gestión del alojamiento turístico, juegan un rol decisivo para la hotelería del futuro. (Pedraza, 2009)

1.3 Tipología y clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico.

El movimiento de millones de personas que se desplazan abandonando temporalmente sus lugares de residencia habitual por un periodo de tiempo superior a las 24 horas por diversas causas, provoca la creación de "establecimientos" que ofertan cuanto menos el alojamiento. Este hecho ha provocado el surgimiento de gran número de empresas de alojamientos turísticos de diversos tipos. El proceso que da lugar a la división de estos establecimientos de alojamiento en diferentes categorías (hotel, motel, etc.) se define con el término "categorización". (Cerra y col., 1990)

La clasificación de los establecimientos de alojamiento, sirve de instrumento para compatibilizar y homologar el conjunto de parámetros y niveles de exigencia, requeridos

en la industria turística. A la vez que permite que los consumidores, los clientes y los intermediarios de las oficinas y agencias de viaje se orienten mejor y de manera más transparente, en la búsqueda de opciones en el mercado de alojamiento. Además la clasificación oficial de los establecimientos hoteleros garantiza la existencia en los mismos de los requisitos básicos para que puedan operar en correspondencia con los intereses y necesidades de sus clientes. (Cerra y col., 1990)

Existen diversos requisitos que condicionan el otorgamiento de una u otra categoría, según lo dispuesto en cada una de las clasificaciones consultadas. Entre los aspectos que se tienen en cuenta con mayor frecuencia se encuentran las dimensiones de las habitaciones, la calidad del servicio, y el número de empleados, las condiciones físico-ambientales, las condiciones higiénico-sanitarias, la seguridad, la diversidad de su producto, las facilidades para huéspedes y clientes, la estructura de la oferta y los estándares de confort. La categoría se mantiene en tanto perdure el cumplimiento de las condiciones y requisitos determinantes de aquellas. (COVENIN 2030, 1987)

Estas clasificaciones, en su mayoría, son exclusivamente nacionales y no solo establecen las categorías de los establecimientos, también se clasifican por tipologías. La tabla **Clasificaciones de establecimientos de alojamiento turístico** (Anexo 3) recoge las propuestas realizadas por los autores consultados, agrupando por tipologías o categorías, la amplia gama de alojamientos que conforman la planta hotelera. (CATAL, 1982; OMT, 1999; Martín, 2005; Enciclopedia OCÉANO/ CENTRUM)

Como resultado del análisis de la bibliografía se pudo constatar que existen gran variedad de tipologías las cuales se basan en diversos criterios. El anexo 4 expone varias de las clasificaciones tanto por tipologías como categorías, que derivan de la consideración de criterios tales como la “*localización*” prevalente de la instalación turística, o sea las expectativas que el turista desea encontrar y satisfacer, la “*dimensión*”, “*operación y relación con la propiedad*” y la “*forma de producción*” de la empresa de alojamiento turístico. (Martín, 2005)

La Organización Mundial del Turismo también ha declarado que el alojamiento turístico puede clasificarse según varios criterios. El anexo 5 muestra la clasificación propuesta en el año 1998 por esta Organización, la cual tiene en cuenta dos criterios principales: el “*carácter colectivo o privado* del alojamiento y la *finalidad*” y “*modo de utilización*” del mismo. Esta propuesta logra una clasificación bastante exhaustiva, pues

cualquier tipo particular de alojamiento, se puede asignar a una agrupación, aun cuando las denominaciones de los alojamientos específicos contenidos en cada grupo varíen de un país a otro, e incluso aparezcan tipos que son completamente desconocidos en muchos países. Además, permite que cada país adopte la clasificación acorde a la estructura de su parque de alojamientos turísticos, sin que por ello se pierda la perspectiva de la comparabilidad internacional. (OMT, 1999)

En el caso de Cuba, la Norma Cubana NC: 127 del 2001 establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías y tipologías.

Los **tipos de establecimientos** según la Norma Cubana 127 del 2001 son:

Hotel: Unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Apartotel: Apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Villa: Puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y /o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Motel: Habitaciones amuebladas, generalmente ubicados fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.

La clasificación según la tipología se representa con "*Letras o Siglas*", mientras que las categorías se presentan por el "*Sistema de Estrellas*". Este sistema que usa como insignia las Estrellas para la categorización de las entidades turísticas es el más utilizado a nivel internacional, pues resulta más atractivo en el Mercado Hotelero y es reconocido desde los años 60, como la principal simbología cualitativa de la hotelería. Establecida oficialmente por la OMT, esta clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan. Sin embargo en muchos otros países son usados un sinnúmero de símbolos para la identificación de las instalaciones de alojamiento turístico de acuerdo a su categoría por ejemplo: Letras, de E a A; Clases, de la cuarta a la primera; Diamantes; Tunjos u objetos de oro en sepulturas indígenas y Orquídeas, etc. (NC: 127, 2001; Ulacia, 2007; González, 2009)

1.4 Estructura del alojamiento en Cuba.

Entre 1990 y el 2007, con la construcción de **nuevas capacidades hoteleras** se triplicó el número de habitaciones, la planta hotelera de 12 900 habitaciones en 1990 pasó a 46 500 en el año 2007, lo que representa un crecimiento promedio anual de 8%. En los últimos 17 años se han incrementado en seis veces los arribos de visitantes, lográndose un incremento promedio anual en el número de visitantes del 11%. Además, se ha multiplicado por ocho los ingresos, y se ha duplicado la fuerza de trabajo. (Marrero, 2008)

Al finalizar el 2008, el 62% de las habitaciones en el país tenían una categoría 4 y 5 estrellas. Mientras la **distribución de la capacidad hotelera** refleja una gran polarización hacia las playas y ciudades, pues la mayor concentración del alojamiento turístico se encuentra situado en los polos de sol y playa y las principales ciudades del país, especialmente en La Habana y Varadero, con más de 60 y 50 hoteles respectivamente. Aunque en el desarrollo de nuevas capacidades hoteleras se prevé el continuo incremento del turismo de playa y de ciudad en Cuba, se toma en cuenta el desarrollo de nuevas instalaciones turísticas que sirvan de soporte para la práctica de otras modalidades turísticas alternativas con vistas a no hipotecar el futuro del turismo en el país. Estas instalaciones turísticas de naturaleza, náutica o salud, sirven como complemento para la tradicional oferta de playa y ciudad, actuando como un elemento diferenciador dentro del producto alojamiento turístico cubano, a la vez permiten aprovechar las ventajas competitivas del país en cuanto a la riqueza y variedad del hospedaje. Para el desarrollo del turismo en el archipiélago cubano se han priorizado 11 regiones que agrupan 50 polos turísticos e incluyen el 90% de las capacidades hoteleras actuales y el 85% de las potenciales. (Salinas, 2000; MINTUR, 2008; Marrero, 2008).

La industria del alojamiento turístico en el país está regido por cinco **grupos empresariales**: GRAN CARIBE, CUBANACÁN, ISLAZUL, GAVIOTA y HABAGUANEX. En el caso de estas dos últimas se debe señalar que no pertenecen al Ministerio del Turismo. GRAN CARIBE se caracteriza porque sólo comercializa hoteles de 4 y 5 estrellas y opera un total de habitaciones que rebasa las 11 000, la cuales se encuentran distribuidas en más de 45 hoteles a lo largo de todo el país, algunos pertenecientes a la extinta cadena hotelera HORIZONTES. CUBANACÁN, el grupo más grande, recibe el 40% de todos los turistas internacionales, administra cerca de 16 000 habitaciones, entre las que figuran medio centenar de establecimientos de la marca “Hoteles E”, los cuales

tienen como sello distintivo el confort, la excelencia en los servicios y la elegancia de las mismas y supone una alternativa a la oferta hotelera de sol y playa en el país. ISLAZUL (a la que se unieron algunos de los hoteles de menor categoría de HORIZONTES) comercializa más de 56 hoteles de 2 y 3 estrellas, y 6 000 habitaciones. Posee las instalaciones hoteleras más modestas dentro del sector turístico cubano y de productos diversos tales como playa, ciudad y naturaleza. GAVIOTA es un grupo de turismo independiente del Ministerio de Turismo y tiene entre sus objetivos la promoción y venta de servicios hoteleros especializados en salud, náutica, pesca, buceo y otras modalidades. HABAGUANEX S.A, independiente al ministerio de la rama, cuenta con una veintena de hoteles y exhibe resultados fructíferos, dados sus crecientes ingresos y el logro de niveles ascendentes de ocupación. (Lloret, Pozas y Valhuerdiz, 2007; MINTUR, 2008; Marrero, 2008)

La insuficiencia de recursos financieros, la carencia de canales de acceso a los mercados, así como la falta de experiencia en el manejo de operaciones dentro del sector han llevado a la necesidad de desarrollar un grupo de alianzas de diferente índole con entidades extranjeras. Es por ello que una parte considerable de la planta hotelera del país se encuentra administrada por cadenas hoteleras internacionales bajo la modalidad de contratos de administración. Los 13 grupos internacionales que tienen contratos de gestión y administración hotelera, operan 62 instalaciones con más de 24 000 habitaciones, 5 700 en explotación pertenecientes a empresas mixtas. El liderazgo en este sentido lo tiene la española SOL MELIÁ, con más de 15 años de operaciones en Cuba, comenzó con 640 habitaciones y actualmente opera más de 8 000 en sus hoteles en la Isla. (Machín, 2005; Marrero, 2008)

1.4.1 Estructura del alojamiento turístico en Villa Clara.

En la provincia se observa un incremento discreto pero sostenido del total de establecimientos destinados al alojamiento turístico, siendo mucho más significativo en el total de habitaciones. (Lloret, Pozas y Valhuerdiz, 2007). El anexo 6 muestra el crecimiento experimentado en el destino en cuanto a su capacidad habitacional. Actualmente la oferta receptiva de Villa Clara es de 13 hoteles, y más de 3000 habitaciones. No obstante se espera que al concluir el presente año se superen las 5 500 habitaciones. El anexo 7 recoge la totalidad de las instalaciones de alojamiento turístico de la provincia y describe

sus principales características. Al analizar la estructura del alojamiento turístico se deberán tener en cuenta 3 aspectos fundamentales:

✚ *El tipo o modalidad del producto que ofrece la instalación.*

El principal producto que ofertan el destino “Villa Clara” es el sol y playa el cual se concentra en el polo turístico “Cayos de Villa Clara”, el cual se complementa con otras modalidades que enriquecen el producto turístico, tales como: ciudad, naturaleza, náutica y salud. El anexo 8 a) detalla esta información. El elevado potencial de la provincia para el desarrollo del turismo de “sol y playa”, ha estado respaldado con 6 instalaciones de alojamiento que representan el 82% de la capacidad habitacional en la provincia y que evidencian claramente su fortaleza en el territorio. Mientras que el alojamiento en las ciudades solo representa un 8% de las habitaciones aun cuando cuenta con 4 hoteles, 2 de tránsito y 2 de ciudad propiamente, los cuales representan en conjunto el 30% de las instalaciones turísticas de alojamiento. El alojamiento que tiene como soporte las modalidades de salud, naturaleza y náutica es mucho menos significativo y solo representa un 8% del total de entidades de alojamiento en la provincia de Villa Clara, en cada caso. Ver Anexo 9 a). (MINTUR, 2009).

✚ *Grupo Empresarial al que pertenece.*

El anexo 8 b) muestra la distribución de los hoteles y habitaciones por grupo empresarial en la provincia. Las instalaciones de alojamiento turístico en el territorio pertenecen a 3 Grupos Empresariales: ISLAZUL, CUBANACÁN y GAVIOTA, donde este último encabeza la operaciones, con 6 hoteles que representan el 46% del total de hoteles en la provincia y el 82% de su capacidad habitacional. Mientras ISLAZUL, aun cuando posee 4 hoteles, solo posee un 13% de las habitaciones. CUBANACÁN posee 3 entidades dedicadas al alojamiento, las cuales solo representan un 5% de las habitaciones disponibles para el turismo. Ver Anexo 9 b). (MINTUR, 2009).

✚ *La categoría.*

Si bien, se pueden encontrar diversos tipos de hospedaje: bungalows, aparthoteles, villas y Spa, distribuidos por el destino y sus principales escenarios de interés turístico: playas, ciudades, cayos y naturaleza, en el destino Villa Clara también existe variedad en cuanto a las categorías de sus instalaciones turísticas. Sin embargo, se debe destacar que casi las $\frac{3}{4}$ partes de la capacidad habitacional corresponden con los estándares de calidad de máximo confort, con un 72% de las habitaciones en la provincia. Esto evidencia que

existen notables diferencias en cuanto al volumen de habitaciones de las restantes categorías, aun cuando la composición del producto alojamiento se encuentra equilibrado en cuanto al número de instalaciones con categoría 2, 3 y 5 estrellas, las cuales representan el 93% con 31% para cada categoría. Solo el Hotel Sol Cayo Santa María responde a los estándares de las entidades 4 estrellas, representando 7% del total de instalaciones y el 9% de la capacidad habitacional de la provincia. Ver anexo 9 c).

La estructura de alojamiento villaclareño se ha concebido buscando una oferta que posibilite, el logro de una demanda estable y equilibrada a fin de garantizar el flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de las visitas. El anexo 8 c) muestra la distribución de los hoteles y habitaciones por categoría. (MINTUR, 2009).

1.5 Funcionamiento y organización del área de Regiduría de Pisos en hoteles de Tránsito.

Los hoteles que responden a la tipología de tránsito, brindan los tradicionales servicios de alojamiento y alimentación y además ofrecen los servicios colaterales de boutiques, negocios de souvenirs y salas de congresos, contando con una buena permanencia, y actividad constante durante todo el año. Se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido. Sus operaciones claves están dirigidas al buen descanso del huésped. Por esta razón las habitaciones y las camas dentro de ellas, son objeto de una atención rigurosa desde el punto de vista de la calidad, mientras la animación trabaja más los complementos contemplativos tales como la decoración y ambientación. (CATAL, 1982; González, 2009)

El Manual de Instrucción Programada de Organización y Gestión Hotelera define como Hotel de tránsito a todas aquellas instalaciones que... ***“se encuentran situados en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial-económico, suelen alojar al turista o al hombre de negocios.”*** (CATAL, 1982)

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

aprovisionamiento de artículos de aseo personal y limpieza, al igual que el lavado de ropas de huéspedes y trabajadores. (CUBANACÁN, 2002)

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

Para el cumplimiento de la misión de esta área, también conocida como Ama de llaves, se deberá coordinar: la actividad funcional de los cuartos a través de la limpieza y sistematización de los mismos, la limpieza general programada para todo el hotel y la inversión de la lencería en dotación y control del guardarropa. En la ejecución de las tareas de limpieza, se cuenta con las camareras de alojamiento, las limpiadoras de áreas y las auxiliares de limpieza. Según las prioridades del departamento y las disponibilidades de personal, este es distribuido para las áreas nobles o comunes y para las habitaciones. El anexo 10 muestra la estructura típica de un Departamento de Regiduría de Pisos. Sin embargo se debe aclarar que la estructura organizativa de este departamento puede variar en relación con el tamaño del hotel. El Área de Regiduría de Pisos en los hoteles de tránsito mantiene una estrecha relación con los departamentos o áreas de Recepción, Compras, Mantenimiento o Servicios Técnicos, Economía, Comercial y Alimentos y Bebidas, pues requiere mayor dinamismo y coordinación en el desarrollo en sus operaciones, para garantizar una buena imagen de ambientación e higienización en todas las áreas. (CATAL, 1982; CUBANACÁN, 2002)

La organización adecuada del área de Regiduría de Pisos, garantiza el buen funcionamiento de esta, facilita su gestión y se materializa mediante el un alto nivel de satisfacción de los clientes, la realización de las actividades del departamento con calidad y el logro de la eficiencia económica. Pues la función de organización se encarga de la identificación de cada una de las actividades a realizar, de su agrupamiento por departamentos, de la asignación a cada grupo de un administrador o supervisor y de establecer las medidas necesarias para la coordinación horizontal y vertical en el áreas de trabajo, en función de las características del entorno, de las estrategias y de los objetivos

genéricos de la empresa, de la tecnología utilizada, del tamaño de la instalación, la tipología y categoría, etc. (López, 1990; Martín, 2005; Colectivo de autores; 2007)

Las tareas o procesos que conciernen al área de Regiduría de Pisos son: la organización y distribución diaria del trabajo, la organización del pantry y preparación del carro de la camarera, la limpieza de áreas comunes, el proceso general para la limpieza de las habitaciones, el mantenimiento o repaso de las habitaciones vacías limpias, la limpieza de las habitaciones vacías sucias o de salida, la limpieza de habitaciones ocupadas, la preparación de las habitaciones fuera de orden, el servicio de cobertura, el servicio de lencería y ropería, el servicio de lavandería-tintorería y el proceso de objetos perdidos y olvidados. Cada uno de estos procesos es controlado por la Ama de llaves o por la supervisora, siendo éstas las máximas responsables en el área de lograr el confort de la clientela y la conservación de la categoría y de los bienes estructurales de la entidad turística. (López, 1990; CUBANACÁN, 2002; Colectivo de autores; 2007)

1.6 Procedimiento para el Estudio Organizativo Integral del área de alojamiento.

La complejidad que presenta el sistema organizacional en las entidades dedicadas al turismo, los viajes y la hospitalidad, unida a las características del nuevo entorno con el que tienen que interactuar, demanda cambios importantes en los modelos gerenciales. En consecuencia, los conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos deben corresponderse con las nuevas exigencias internas y externas. Estos cambios deben imponer nuevas cualidades en las entidades turísticas y en sus sistemas de gestión para garantizar una adecuada capacidad de respuesta al entorno. Se hace necesario el empleo eficiente de distintas herramientas para gestionar en forma eficaz los recursos como premisa para la adecuada gestión de sus servicios, de modo que les permita soportar el embate de la competencia. De esta manera, se deriva 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 está relacionada 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

Las nuevas tendencias en el mundo de la hotelería exigen un enfrentamiento a estos nuevos retos de competitividad, exigencia de calidad y especialmente seguridad como consecuencia de las más recientes tendencias en la gestión de alojamiento.

El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial concibe la realización de un Estudio Organizativo Integral, para el diseño de los sistemas que lo integran, y que a su vez 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.

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 y Martínez, 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 fase tiene como objetivo el diseño de un **Sistema de Organización y Gestión del área de 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 las áreas de Recepción y Regiduría de Pisos 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 del área de alojamiento se considera una estructura para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos del área de alojamiento en el hotel, ya que permite centrar, organizar y sistematizar los procesos para la eficaz y eficiente gestión. Por otra parte, garantiza el logro de los objetivos del área 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 del área de alojamiento de manera 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 Sistema de Organización y Gestión del área de alojamiento permite renovar constantemente los objetivos, estrategias, operaciones y niveles de servicio. La implementación del sistema también genera beneficios internos al área al igual que oportunidades con relación al entorno competitivo.

Entre las ventajas de la implementación se destaca:

- 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.

1. La **gestión de las instalaciones de alojamiento**, ponen a prueba los conocimientos y habilidades de los directivos de hoy y obligan a las organizaciones a prepararse para asumirla de una forma más **eficiente**. Es decir, las empresas hoteleras tienden cada vez más a ser **complejas** desde el punto de vista “**organizativo**” y de “**gestión**”.
2. Existen diversos criterios para **clasificar** las instalaciones turísticas tanto por su tipología como categoría. Sin embargo en todos los casos, las clasificaciones ha servido como un **eficaz instrumento para compatibilizar y homologar parámetros y niveles de exigencia**, requeridos en la industria turística, a la vez que facilita la búsqueda de opciones en el mercado de **alojamiento**.
3. La **estructura** del alojamiento turístico tanto en Cuba como en **Villa Clara**, evidencia que la oferta de alojamiento hotelero se ha desarrollado, teniendo como base la **diversidad** y variedad de establecimientos, en cuanto a **categorías**, las **modalidades** de su producto, grupo empresarial y ubicación geográfica.
4. La **organización** del área de **Regiduría de Pisos** en los **hoteles de tránsito**, tiene un rol decisivo en la obtención de un alto nivel de **satisfacción de los clientes**, el logro de la eficiencia económica y la realización de las actividades del departamento con calidad. Pues para lograr la puesta a punto de las habitaciones, la limpieza de las zonas nobles y el mantenimiento, requiere **mayor dinamismo** y **coordinación** en el desarrollo en sus operaciones.

Capítulo 2

*Análisis de la situación actual del área
de Regiduría de Pisos del hotel de
tránsito Villa La Granjita.*

CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AREA DE REGIDURÍA DE PISOS DEL HOTEL DE TRÁNSITO VILLA LA GRANJITA.

2.1 Introducción.

En el pasado las empresas podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito; hoy en día, el entorno no lo permite. Cambios globales en política, economía, desarrollo tecnológico y valores alteran constantemente el ambiente de las empresas.

La técnica de diagnóstico puede abarcar toda la organización o una parte de ella, en este caso específico se analiza el área de Regiduría de Pisos del hotel La Granjita. Esta técnica tiende a centrarse en los puntos fuertes y débiles conductuales de los miembros de la organización, analizando la demanda de los servicios, ofertas, adecuación de la misión y los objetivos, la estructura del área, las políticas y procedimientos en las organizaciones tales como la comunicación y la toma de decisiones. (Montaño, 2004)

El diagnóstico realizado en el área de Regiduría de Pisos del hotel La Granjita pone de manifiesto las posibilidades de mejorar la gestión de alojamiento y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.

Este capítulo tiene como **objetivo** realizar el **diagnóstico organizacional del área de Regiduría de Pisos del hotel La Granjita de Villa Clara**, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y desarrollo, así como su proyección, como parte del proceso para diseñar el sistema de organización y gestión del departamento de Ama de Llaves considerando esta labor de gran importancia para la obtención de los resultados deseados por el Grupo Empresarial CUBANACÁN en el territorio.

2.2 Diagnóstico organizacional: Características y metodología para su aplicación.

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

Para que el diagnóstico sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del área objeto de estudio dado que su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. En este sentido, varios autores han planteado diferentes metodologías y procedimientos para su realización, (Anexo 11) las cuales, resultan convenientes conocer y analizar para cada investigación. Cada una de ellas posee una serie de características, estructura e incluso un enfoque distinto. Por ello, a la hora de seleccionar alguna en particular, se debe elegir aquella que ofrezca el tipo de información que busca la investigación a desarrollar. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de la organización y el bienestar de sus miembros. El Diagnóstico, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan.

A partir del estudio comparativo de los procedimientos consultados para la elaboración del Diagnóstico realizado como parte de este Trabajo de Diploma, (Anexo 12) se ha considerado aplicar el procedimiento elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central de Las Villas (Martínez, y Col, 2002). Para llegar a esta decisión se consideraron, entre otros factores, la aplicación práctica que ya ha tenido este procedimiento en otras entidades turísticas (González, 2004; Moya, 2004; Medina, 2005; Rodríguez, 2005; Castro, 2006).

El procedimiento seleccionado realiza un análisis de **los problemas internos y externos**, que permite conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, donde se integran todos los recursos del área objeto de estudio.

En el análisis de las **variables internas** (fortalezas y debilidades) se utilizan entrevistas (Anexo 13), tormentas de ideas y trabajo en grupo. Este análisis abarca toda el área Regiduría de Pisos evaluando la información disponible. En el análisis de las **variables externas** (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas utilizando información internacional, nacional y territorial.

La figura siguiente muestra los pasos metodológicos para desarrollar el procedimiento de Diagnóstico seleccionado. Mientras a continuación se caracterizan los pasos del procedimiento para el diagnóstico organizativo de entidades turísticas.

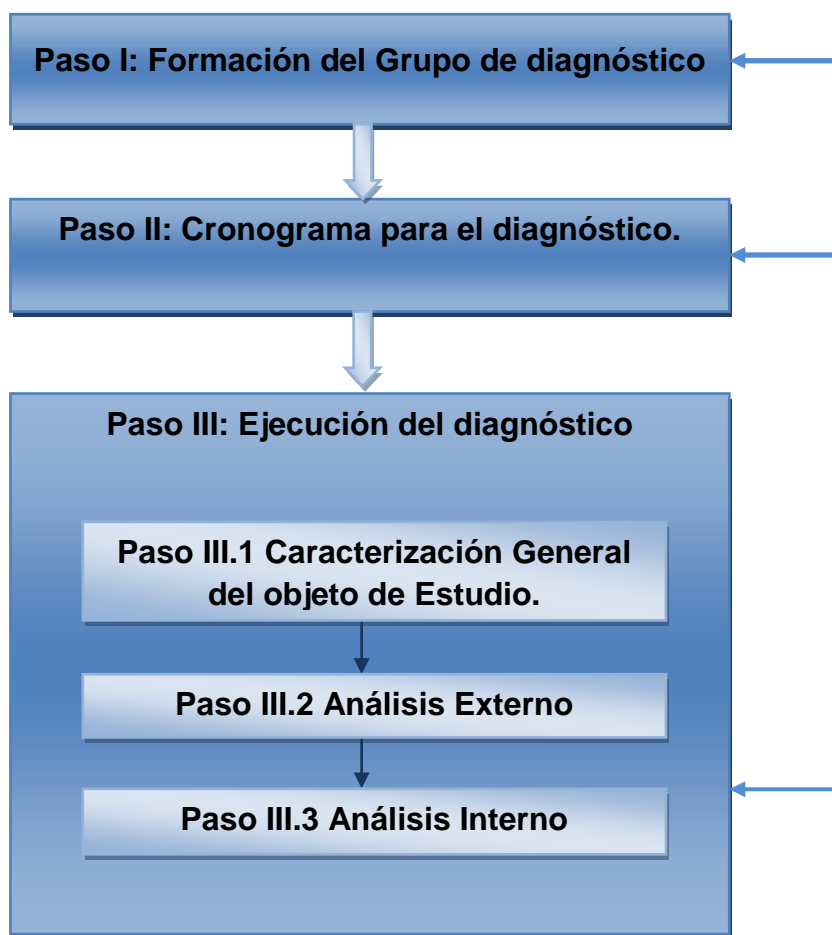


Figura 1: Diagnóstico organizativo para entidades turísticas.
(Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez y col., 2002.)

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico:

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

- ✓ 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 deberán asociarse los **problemas** al agobio o a la desesperación.
- ✓ Cada **problema**, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
- ✓ Los **problemas**, deberán, 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 facilitara 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 la fecha en que se realizara el diagnóstico, en cada una de las estructuras de la empresa a diagnosticar y por cada subsistema definido.

Paso III Ejecución del diagnóstico:

Principios básicos:

1. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos en el perfeccionamiento empresarial.
2. Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.
3. No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, departamentos. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.

4. Se clasificaran los problemas detectados en: problemas internos de la empresa y problemas externos a la empresa, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo.
5. La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

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. (Martínez y col, 2002)

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. (Martínez y col, 2002; Acebedo, 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; Martínez, 1998)

La siguiente figura muestra la situación de la empresa turística en el entorno, así como los factores más significativos para el análisis externo:

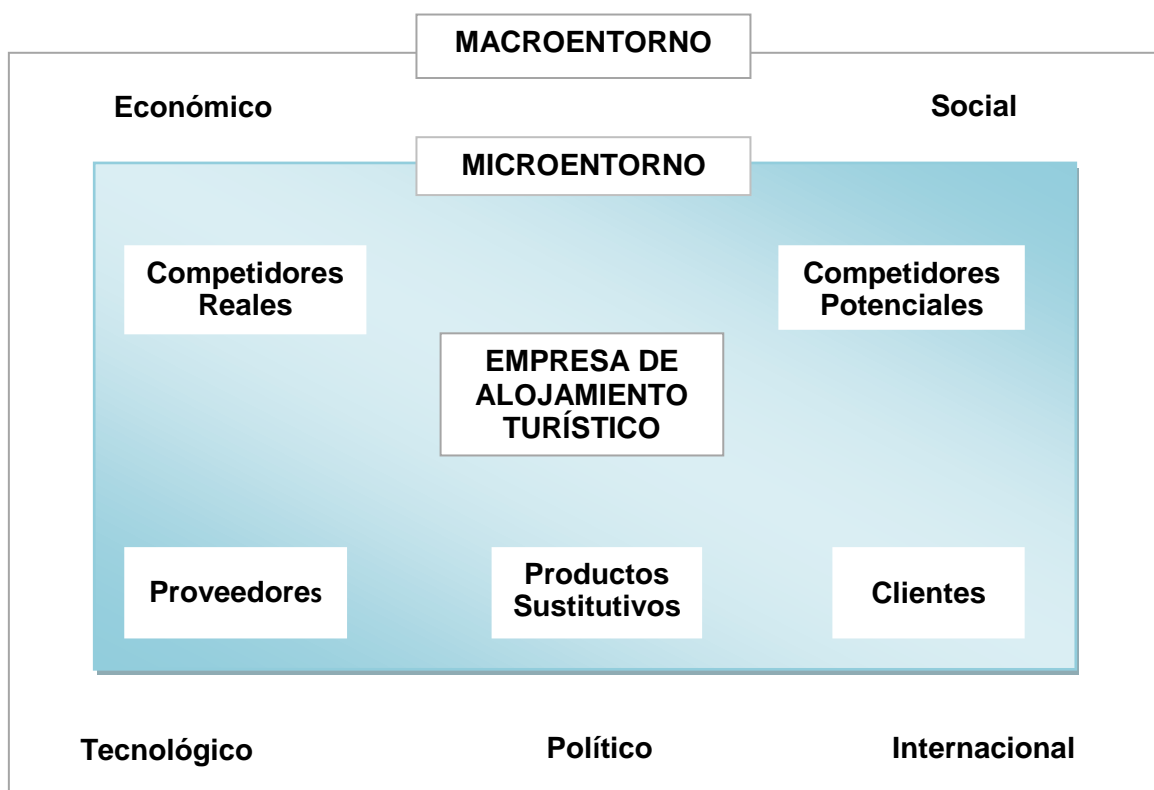


Figura 2: Entorno de la Empresa de Alojamiento Turístico.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

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; Martínez y col, 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, siendo el criterio más generalizado el inspirado por Michael

Porter (1985), sobre estrategia competitiva y sus cinco fuerzas competitivas: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutos.

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 analizara la información organizada según los subsistemas que establece el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial lo que permite utilizar toda esta valiosa información. (Martínez y col, 2002)

2.3 Aplicación del Diagnóstico en el área de Regiduría de Pisos del hotel Villa La Granjita de Villa Clara.

Los resultados del diagnóstico se obtienen mediante la aplicación de técnicas (Ver anexo 14) como entrevistas, observaciones, tormentas de ideas y análisis de documentos, las cuales se tuvieron en cuenta según las necesidades del proceso investigativo.

Paso I: Formación del Grupo de diagnóstico

Para desarrollar el proceso de diagnóstico del área de Regiduría de Pisos se conformó un grupo de trabajo según los pasos metodológicos expuestos en el epígrafe anterior. El equipo estuvo integrado por el Consejo de Dirección del hotel, varios especialistas, técnicos, representantes del Sindicato y la UJC. (Anexo 15).

Se contó además con la amplia participación del colectivo de trabajadores de la entidad y las organizaciones políticas y de masas en que éstos se afilian.

Paso II: Cronograma para el Diagnóstico

Las actividades llevadas a cabo para la realización del diagnóstico fueron organizadas previamente, elaborándose el cronograma como lo establece el segundo paso del epígrafe anterior con el objetivo de definir el número de encuentros y sesiones de trabajo. (Anexo 16)

Paso III.1: Caracterización General del área de Regiduría de Pisos del hotel La Granjita

CUBANACÁN Villa “La Granjita”, hotel perteneciente al Grupo CUBANACÁN desde 1991, está situado en Santa Clara, Villa Clara, en la Carretera de Malezas Km 2 ½, a sólo 5 kilómetros del aeropuerto “Abel Santamaría Cuadrado”. Enclavado en un ambiente natural que recrea el paisaje rural cubano, típico por el trato familiar de su personal y tranquilidad del lugar, es el sitio ideal para familias, grupos de amigos y amantes de la naturaleza. Opera fundamentalmente con el turismo de tránsito o de recorrido, lo que determina que la estancia del turista sea por un período de tiempo breve. Es decir, las habitaciones se utilizan por una o dos noches solamente; por tanto garantizar su limpieza y acondicionamiento constituye el parámetro principal del cliente para medir la calidad de este servicio.

La instalación cuenta con 71 habitaciones; de ellas 69 tienen estándar doble, 5 habitaciones tienen una cama adicional y otra reúne las condiciones de una junior suite, las 2 restantes son sencillas. Las mismas disponen de de TV vía satélite o por cable, cama doble o extra grande, cuarto de baño, aire acondicionado individual, caja fuerte de alquiler y balcón o terraza.

Paso III.2 Análisis Externo

Utilizando las técnicas de tormenta de ideas y trabajo en grupos, y en correspondencia con el paso III del procedimiento descrito en el epígrafe 2.2 de este capítulo se realiza el análisis externo del área.

Se realizó un análisis tanto del entorno general como del entorno competitivo de la entidad, determinándose los elementos cambiantes que pueden influir en el logro de objetivos deseados, ya sea negativa o positivamente.

Análisis del entorno general o macroentorno del hotel Villa La Granjita.

En primer lugar, se procedió a determinar los factores del entorno ejercen una influencia significativa sobre el hotel, considerando las características propias y del territorio donde se encuentra enclavada, los servicios que presta, y el mercado al que se dirige, así como otros aspectos. Se utilizó información nacional y territorial.

Los factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias han configurado un marco de actuación donde el departamento de Regiduría de Pisos de Villa La Granjita desarrolla sus operaciones son:

Entorno Económico

La estructura económica de Cuba se caracteriza por la prominencia absoluta del sector Estatal y el papel regulador del Estado, la dirección de la sociedad cubana rectorada por el Partido, la Ejecución del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), y la aplicación generalizada de la informática.

Con el transcurso de varios años de desarrollo continuo, el turismo se ha convertido en el sector de mayor dinamismo de la economía cubana. Es esta la razón por la cual, las inversiones efectuadas en este sector son de las más significativas en el país. Paralelamente se ha situado entre los primeros lugares en cuanto al aporte de ingresos corrientes a la balanza de pagos. Además se debe resaltar la influencia del sector en el crecimiento y estructura del empleo en el país. El turismo, una actividad intensiva en mano de obra, ha motivado una expansión en la economía cubana permitiendo duplicar el empleo directo, sin considerar la influencia en el empleo indirecto como resultado de la exigencia de su demanda agregada.

Esta importantísima rama económica, aporta a la economía en moneda libremente convertible y como fuente generadora de empleo, elemento vital en el desarrollo económico general.

Entorno Político

El sistema político existente en el país tiene como objetivo fundamental fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y normas de conducta, basadas en la dignidad y honradez. Es decir, lograr la formación de la conciencia humana, mediante reforzamiento de las convicciones y las normas de conducta acorde a los principios ético-morales de la ideología de la Revolución Cubana. Las principales guías de este sistema les corresponden al Partido Comunista de Cuba y la Unión de Jóvenes Comunistas.

El clima político se desarrolla en un marco coyuntural complicado, bajo la influencia de valores subversivos y constantes carencias de todo, factores que surgen como un producto de la actividad de los enemigos de la Revolución. Esta situación ha provocado la necesidad de reorientar los mercados emisores hacia el país, la modificación de las bases tecnológicas, y la búsqueda de nuevas fuentes suministradoras de materia prima, alimentos, etc.

Entorno Social

Está caracterizado por la estabilidad social y política, garantiza un clima de paz, seguridad y protección ofreciendo la garantía de un viaje tranquilo, alejado de la violencia y el desorden público.

En esta esfera el país exhibe grandes logros como altos grados de escolaridad, y elevado nivel cultural, desarrollándose campañas como la Batalla de Ideas, cuyo fin es elevar la preparación del pueblo en materia educacional y cultural. Además se trabaja para elevar el nivel de conocimientos la población con respecto a la actividad turística. De forma tal que se intenta involucrar a la comunidades locales en el desarrollo del turismo en el país.

Se debe destacar que con la apertura al turismo internacional de estableció una brecha para la proliferación de flagelos como el terrorismo, el tráfico de drogas, y la prostitución. En ese sentido se adoptado medidas que han permitido defender cada una de las conquistas alcanzadas con el triunfo de la Revolución.

Entorno Tecnológico

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

El turismo ha sido un motor impulsor para la introducción de nuevas tecnologías en el país, lo cual ha estado causado por las constantes inversiones, las cuales se han realizado mediante un enfoque innovador y buscando ser más eficientes energéticamente. Además, mediante el turismo la capacidad tecnológica ha ido en constante aumento; transmitiendo las experiencias de otros países en esta rama, esencialmente a través de la construcción de modernos hoteles e infraestructura hotelera en Cuba.

Entorno Internacional

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

Análisis del Entorno Competitivo o microentorno del hotel La Granjita.

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

✚ Clientes

Los principales segmentos de mercado del hotel son el turismo de paquete acompañado de guía y chofer, el turismo directo y el turismo con fines de negocio en la ciudad, patrocinado por empresas y firmas cubanas o extranjeras. Los clientes extranjeros que compran o hacen uso de los productos y servicios que ofrece la instalación provienen fundamentalmente del Turismo de Recorrido de los mercados de: Francia, Holanda, Inglaterra y Alemania. La tabla 1 recoge los datos referentes al indicador Turistas-Días de los principales mercados emisores al finalizar el pasado año.

Tabla 1: Turistas-Días por Mercado Emisor, Villa La Granjita 2008.

(Fuente: Datos de la Oficina del MINTUR en Villa Clara.)

Ranking	Mercado Emisor	2008
1	Francia	5291
2	Holanda	4729
3	Reino Unido	3146
4	Alemania	2684
5	España	1324
6	Italia	924
7	Suiza	777
8	Canadá	556
9	México	526
10	Estados Unidos	371

Los clientes se reciben a través de Receptivos y Agencias. Entre los receptivos, turoperadores y agencias sobresalen Viajes CUBANACÁN, HAVANATUR, VACANCES TRANSAT, CUBATUR NICKERMANN, TUI, KUONI, y GAVIOTATUR en menor medida. Los intermediarios constituyen un segmento de cliente de gran importancia puesto que a través de estos se comercializa el producto.

Como resultado del análisis del comportamiento de los turistas-días (Anexo 17), se pudo apreciar que los últimos dos años se ha producido una tendencia al decrecimiento en este indicador de forma general en la instalación, viéndose afectados principalmente los mercados de Francia, Alemania y España.

Proveedores

Los **proveedores** de la instalación constituyen un elemento clave para garantizar el cumplimiento de los procesos de Regiduría de Pisos, ya que se encargan de suministrar los recursos necesarios para contribuir a lograr un nivel óptimo de calidad en los servicios de alojamiento. Villa La Granjita basa sus relaciones con los proveedores en la calidad de sus productos y las facilidades de pago que otorgan. Entre estos proveedores sobresalen: ITH-ABATUR VC, AT COMERCIAL, COPEXTEL y SERVISA.

Se debe señalar que el Área de Ama de Llaves ha sido continuamente afectada por el incumplimiento de los proveedores en el abasto de lencería y otros utensilios y productos para la limpieza.

Competidores reales

El principal **competidor real** definido es el Hotel CUBANACÁN “Los Caneyes”. Debido a que es una instalación que posee muchas similitudes con la entidad en cuanto a estilo constructivo y el ambiente natural que la rodea, la modalidad de turismo que recibe y los receptivos nacionales con los que trabaja. Además esta instalación, posee mayor experiencia en la atención al turismo casi con tres décadas de explotación, siendo más reconocida entre los receptivos nacionales, en el mercado nacional y en el segmento de turismo directo. Dispone de una mejor señalización en la autopista nacional y las principales entradas de la ciudad. Tiene un mayor volumen habitacional, pues cuenta con 25 habitaciones más que Villa La Granjita, a la vez que mantiene un nivel de confort similar. En cuanto a los servicios gastronómicos posee tres puntos de servicios: restaurante, bar café y bar piscina, y además se le han realizado ampliaciones y mejoras al producto sin perder el estilo constructivo. Este hotel realiza sus operaciones de gran volumen con CUBATUR y HAVANATUR fundamentalmente.

Competidores potenciales

En estos momentos el hotel no presenta la amenaza directa de un **competidor potencial**, aunque no se puede descuidar la construcción de dos nuevas instalaciones turísticas en el centro de la ciudad de Santa Clara: el Hotel Central y el Hotel América. Estos hoteles

aunque pertenecientes al mismo Grupo Empresarial CUBANACÁN, tendrán una categoría de 5 estrellas, respondiendo a los estándares y requisitos de la marca E.

Productos sustitutos

En la ciudad de Santa Clara existe una fuerte tendencia a la proliferación de los alojamientos turísticos extrahoteleros ubicado en viviendas particulares, los cuales deben tenerse en cuenta como **productos sustitutos**, al igual que el Hotel Santa Clara Libre. Tanto los hostales como esta instalación, tienen entre sus principales ventajas su ubicación geográfica y los precios más bajos, pero en la mayoría de los casos, tienen niveles inferiores en cuanto a la calidad de las instalaciones y los estándares de servicios que ofrecen.

A partir de la información obtenida con la realización del análisis externo se determinan las siguientes **Oportunidades y Amenazas**:

Oportunidades:

1. Los atractivos del Destino turístico Villa Clara para turoperadores y receptivos nacionales, que propicia la inclusión del hotel en los programas de recorridos por la provincia.
2. El incremento de la capacidad hotelera y los niveles de ocupación en el polo Cayos Villa Clara que posibilita la venta del hotel como overnights o almuerzo en tránsito.
3. Acelerado crecimiento del nivel de operaciones del Aeropuerto Internacional “Abel Santamaría”, que beneficia la ocupación de la instalación y para ofrecer asistencia en caso de vuelos demorados.
4. Inexistencia en el destino de instalaciones con posibilidades de alojamiento que estén equipadas para el desarrollo de eventos.
5. El continuo aumento del nivel de operaciones de GAVIOTATOURS vinculado al turismo de recorrido en el territorio.
6. Crecimiento de la modalidad del turismo cultural y fuerte posicionamiento del segmento que demanda esta modalidad.
7. Interés a nivel internacional por conocer las ciudades históricas culturales que poseen valiosos atractivos turísticos.
8. El arribo constante a la ciudad de un volumen considerable de turistas interesados en la figura del Ché.

Amenazas:

1. La construcción de los hoteles América y Central en el centro de la ciudad de Santa Clara, instalaciones de mayor categoría y confort.
2. Crecientes campañas de promoción y comercialización turística de competidores tanto consolidados como emergentes.
3. Elevadas expectativas del segmento de mercado que demanda los servicios de la instalación.
4. Alta demanda del producto ofertado por las instalaciones turísticas en otros destinos competidores regionales.
5. Mejor posicionamiento en el mercado del hotel Los Caneyes.
6. Continúas fallas con el abasto de electricidad a la Instalación.
7. Frecuentes demoras e inestabilidad con la entrega y reposición de la lencería por parte del proveedor del servicio.

Paso III.3 Análisis Interno

El análisis interno del área de Regiduría de Pisos, se realiza mediante la aplicación de técnicas como la entrevista y el análisis de la valiosa información disponible en el diagnóstico de perfeccionamiento empresarial.

Subsistema de dirección

Los principales Métodos de Dirección que aplicados en el área son: económicos, administrativos, políticos y socio psicológicos. Mientras el estilo en el ejercicio de dirección se basa en: La Dirección Participativa y la unidad entre las organizaciones políticas y de masas con la administración para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados. Se pretende lograr una activa y sistemática participación de los trabajadores en la Dirección Empresarial. Se mantiene constante vigilancia y exigencia sobre el cumplimiento del Código de Ética de los trabajadores y el Reglamento Disciplinario Interno. La estructura organizativa existente es plana y funcional, y facilita la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo, así como el desarrollo de sus tareas y objetivos de trabajo.

Actividad de Marketing y Comercialización

Las operaciones se rigen por la estrategia de comercialización que es diseñada por el Grupo CUBANACÁN y que tiene como propósito alcanzar el máximo nivel de ocupación previsto, incrementar el nivel de gestión en la promoción y comercialización de los productos y servicios turísticos, y facilitar la gestión de alojamiento de Villa La Granjita.

Durante el pasado 2008, el comportamiento de la estancia media por mercados, tuvo un descenso en casi todos los mercados de la instalación, fundamentalmente Canadá, México y España. Los cuales registraron un decrecimiento considerable en tal sentido de un 86%, 46% y 22% respectivamente. La figura 3 muestra una comparación entre la estancia media de los principales países emisores de turistas a la instalación durante los dos últimos años:

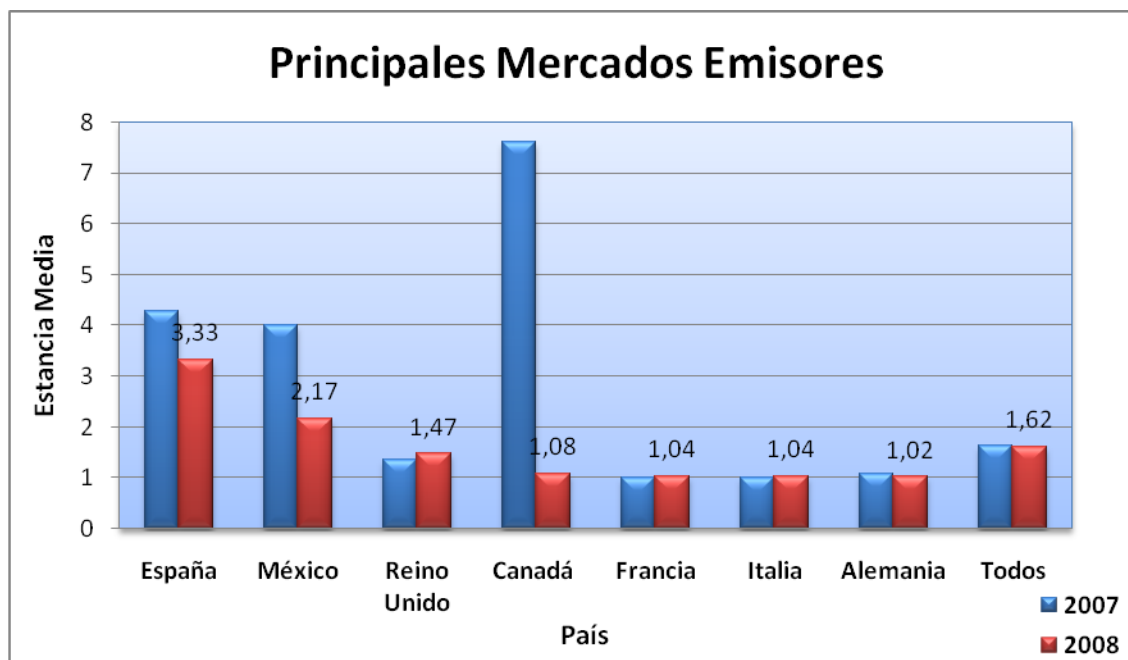


Figura 3: Estancia Media por Mercado Emisor, Villa La Granjita 2007-2008.

(Fuente: Datos de la Oficina del MINTUR en Villa Clara.)

Gestión de la Calidad

La Política de Calidad se deriva de la Misión y las orientaciones de la Dirección de Calidad CUBANACÁN y está encaminada a mantener una alta competitividad y satisfacción de los clientes. Los principales mecanismos o servicios que se han organizado para conocer las expectativas y criterios de los clientes sobre la calidad del producto o servicio que se brinda son los siguientes: el tratamiento y seguimiento a quejas, las entrevistas a los turoperadores y agencias de viajes con los que opera el hotel, la aplicación de encuestas a los clientes tanto internos como externos y el libro de opiniones a clientes. El índice de satisfacción general de los clientes en la instalación fue de 4.98 %, el cual es superior al 4.90 propuesto para alcanzar en dicho periodo. Sin embargo se detectaron varias deficiencias, que se materializan con las insatisfacciones y quejas recibidas, entre la que

resaltan: El estado de la lencería. Mientras como resultado del análisis de la opinión del cliente interno se pudo conocer que la principal insatisfacción que manifiesta el personal de Regiduría está relacionada con los largos recorridos a la Ropería y el exceso de habitaciones a limpiar. La figura siguiente a través de una espina de pescado, permite visualizar de forma más clara las principales causas de las insatisfacciones de los clientes externos e internos:

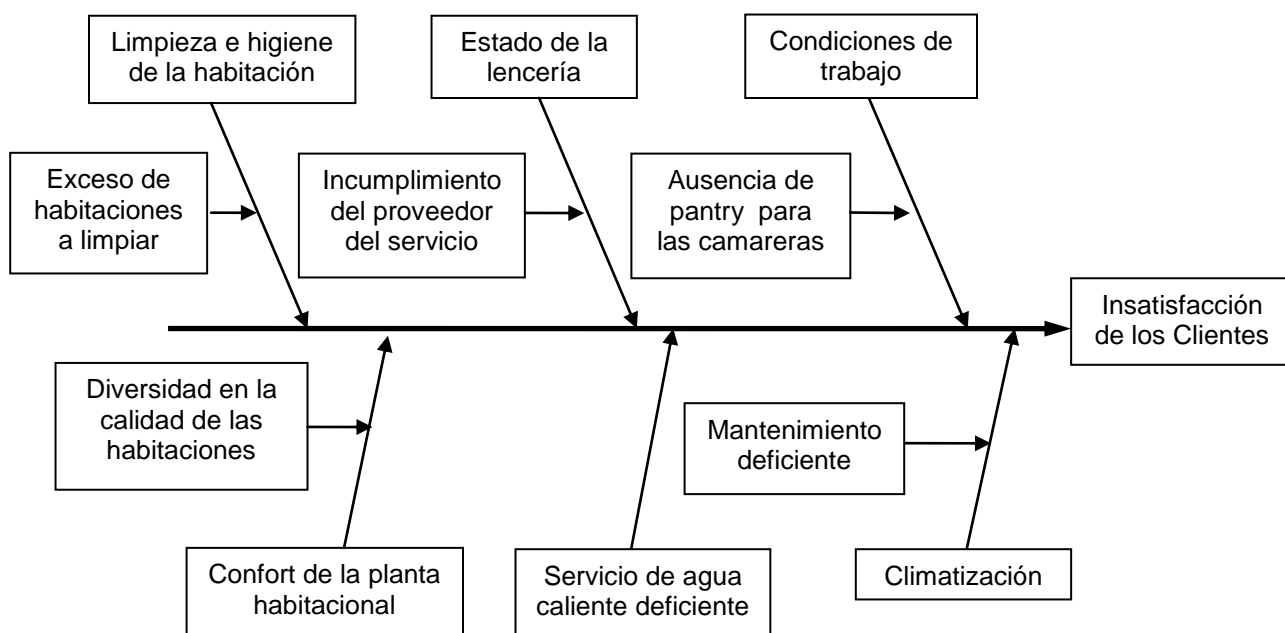


Figura 4: Diagrama Causa-Efecto. Área de Regiduría de Pisos Hotel La Granjita.

Fuente: Elaboración propia.

🔧 Gestión de los Recursos Humanos

El departamento de Regiduría de Pisos está compuesto por 13 personas. La siguiente tabla 2 recoge los puestos de trabajos de la estructura del área y el número de trabajadores encargado de la realización de las funciones de los mismos:

Tabla 2: Distribución de los Recursos Humanos en el departamento de Ama de Llaves. (Fuente: Documentos del departamento de Recursos Humanos, Villa La Granjita. 2009.)

Categoría Ocupacional	Plantilla
Ama de Llaves	1
Camareras de alojamiento	7
Limpiadoras de Áreas	3
Jefe de Brigada	1
Ropero	1

El personal que labora en el área es muy competitivo y profesional, pues la mayor parte de los trabajadores tiene varios años de experiencia en sus funciones. El índice de fluctuación es de 23%, sin embargo este indicador está siendo alterado producto de los contratos de licencia sin sueldo y los certificados médicos, pues la plantilla de la instalación es muy estable y prácticamente no se producen bajas.

Actividad Económica Financiera

Las operaciones económicas resultantes de la gestión del área se registran por el departamento de Economía, el cual se encarga de realizar los diferentes Estados Financieros y de presentar el Presupuesto ante el Consejo de Dirección del hotel y el Grupo CUBANACÁN. Se debe decir que aunque esta área ofrece el principal servicio durante la estancia del cliente, no produce ingresos por concepto de alojamiento, sino a través de la recepción hotelera. El departamento de Ama de Llaves, solo incurre en gastos y costos para la ejecución de sus funciones. El área de Regiduría tiene entre sus principales metas elevar la eficiencia económica y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles para el cumplimiento exitoso de cada uno de los objetivos de trabajo propuestos.

A partir de la información obtenida con la realización del análisis interno se determinan las siguientes **Fortalezas y Debilidades**:

Fortalezas:

1. Habitaciones privilegiadas por su ubicación en un ambiente tranquilo cercano al potencial histórico-cultural de la ciudad de Santa Clara.
2. Alto nivel de confort de las habitaciones para satisfacer la necesidad de descanso del turismo de recorrido.
3. Favorable accesibilidad en el marco nacional y regional, con la existencia del Aeropuerto Internacional "Abel Santamaría" a solo 5 kilómetros de la Instalación.
4. Localización favorable para el desarrollo del turismo en tránsito por la proximidad a los lugares de inicio y terminación de los recorridos.
5. Elevado potencial para el desarrollo del turismo de eventos, pues la entidad cuenta con un salón de reuniones con capacidad para 120 personas.
6. Elevado nivel de satisfacción de los clientes.

7. Existencia de un arraigado sentimiento de hospitalidad, identidad y pertenencia en los trabajadores del área, que exhiben muy buenos niveles de desempeño técnico y profesionalismo en la ejecución de su trabajo.

Debilidades:

1. Desconocimiento del producto en el mercado internacional con motivo del poco tiempo de posicionamiento.
2. El personal tiene poco dominio de los idiomas extranjeros fundamentalmente francés, siendo este uno de los mercados de mayor afluencia a la Instalación.
3. Heterogeneidad en cuanto a la calidad de las habitaciones, con la existencia de 9 habitaciones con estándar inferior.
4. Las habitaciones poseen una categoría inferior al resto de los hoteles de los principales recorridos o circuitos que insertan la instalación en sus programas.
5. Posición geográfica desventajosa respecto al hotel Los Caneyes, que está más cercano al Conjunto Escultórico Ernesto Guevara, el centro histórico de la ciudad y la autopista nacional.
6. El difícil nivel de acceso vial de las camareras a las áreas habitacionales.
7. La ausencia de locales con función de pantry para las camareras.
8. Insuficiente la decoración de la villa con relación al entorno.

2.4 Conclusiones del Segundo Capítulo.

1. La **aplicación** del Diagnóstico en el área de Regiduría de Pisos permite que se conozca una **proyección futura** de sus operaciones y la impulsa a desarrollar sus capacidades competitivas, contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados, da a conocer las **ventajas y desventajas** que se debe explotar para la obtención de los resultados deseados y pone de manifiesto las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión, así como las medidas a implantar para dar un **servicio de calidad al cliente**.
2. La **selección del procedimiento** para realizar el diagnóstico del área de Regiduría de Pisos en hoteles de tránsito, se basa sobre el **análisis comparativo** de las metodologías propuestas por los autores estudiados, y su **adecuación** a las condiciones del objeto de estudio.
3. La aplicación del procedimiento de diagnóstico permite detectar los **principales factores externos** que inciden sobre el área y se materializan en forma de

Oportunidades y Amenazas, sobresaliendo el aumento del nivel de operaciones vinculado al turismo de recorrido en el país y el desarrollo de campañas de comercialización y promoción de los competidores, respectivamente.

4. El resultado de las **variables internas** del diagnóstico permite identificar las principales **Fortalezas y Debilidades** siendo las más significativas el confort de las habitaciones, así como los buenos niveles de desempeño técnico en la ejecución del trabajo; y el desconocimiento del producto, que provoca una posición desventajosa respecto a sus principales competidores, que tienen mayor tiempo de posicionamiento en el mercado internacional, respectivamente.
5. Los **resultados del diagnóstico realizado** revelan la **existencia de problemas organizativos** que se han materializado a través de las **insatisfacciones** planteadas por los clientes; tomando como base lo anterior, se propone el diseño del **Sistema de Organización y Gestión del área de Regiduría de Pisos del hotel La Granjita** como parte del procedimiento para el **Estudio Organizativo Integral**.

Capítulo 3

*Estudio Organizativo Integral del
Área de Regiduría de Pisos del hotel
Villa La Granjita.*

CAPÍTULO 3. ESTUDIO ORGANIZATIVO INTEGRAL DEL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS DEL HOTEL VILLA LA GRANJITA.

3.1 Introducción

En la actualidad el fenómeno del turismo tiene lugar en un contexto dinámico, afectado por constantemente cambios en los diferentes ámbitos político, económico, tecnológico y social. De ahí que aparezcan **grandes retos para la hotelería de hoy**, que exige talento, evolución constante, capacidad de adaptación, la implicación de modernas tecnología y la gestión eficaz del capital humano. El alojamiento turístico actual está enfrentándose a un dilema decisivo: mantener el estatus quo dentro del cual ha venido actuando o simplemente iniciar procesos de cambio que le permitan mantenerse y desarrollarse en un escenario incierto y altamente competitivo. Pero, ¿hacia dónde ir? El enfoque principal apunta al **rediseño de la organización en función de sus clientes**. Esto implica revolucionarlo todo y comenzar a ver y hacer las cosas de manera diferente. (Frías, 2003)

En esta situación, la organización integral del Área de Alojamiento se presenta como una eficaz herramienta para la gestión y la mejora continua de los procesos de Recepción Hotelera y de Regiduría de Pisos; capaz de contribuir a alcanzar el éxito de las operaciones de alojamiento en los pequeños hoteles. (González y Martínez, 2009)

El **objetivo** principal de este capítulo es diseñar de un **Sistema de Organización y Gestión del área de Regiduría de Pisos del hotel CUBANACÁN Villa La Granjita**, como segunda fase del procedimiento para el Estudio Organizativo Integral, que garantice la eficiencia y eficacia en términos de calidad de los servicios y satisfacción de los clientes, logrando un cambio organizativo desde el interior del área, que permita gestionar integralmente cada uno de los elementos involucrados en la obtención del éxito de las tareas asignadas a este departamento.

3.2 Estudio Organizativo Integral del Área de Alojamiento en pequeños hoteles.

El **Estudio Organizativo Integral** es el instrumento que permite a la Dirección de la instalación hotelera o el propio Grupo Empresarial, conocer las transformaciones necesarias para lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral. La aplicación de este procedimiento resulta de gran valor para la empresa de alojamiento turístico, pues una vez que durante su ejecución son detectadas las principales deficiencias del Área, se seleccionan las mejores vías de solución de los problemas organizativos, se proyectan e

implantan soluciones que dan respuestas a las deficiencias detectadas en la prestación de los servicios. (González y Martínez, 2009)

El Estudio Organizativo Integral (EOI) aplicado al área de alojamiento de pequeños hoteles abarca las siguientes fases: Diagnóstico del área de Alojamiento y Diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento, donde está última fase incluye varias etapas para su aplicación, como muestra la figura 5. Las fases de Diagnóstico y de Diseño del Sistema de Organización, tendrán los objetivos expuestos anteriormente en el epígrafe 1.6 del primer Capítulo.

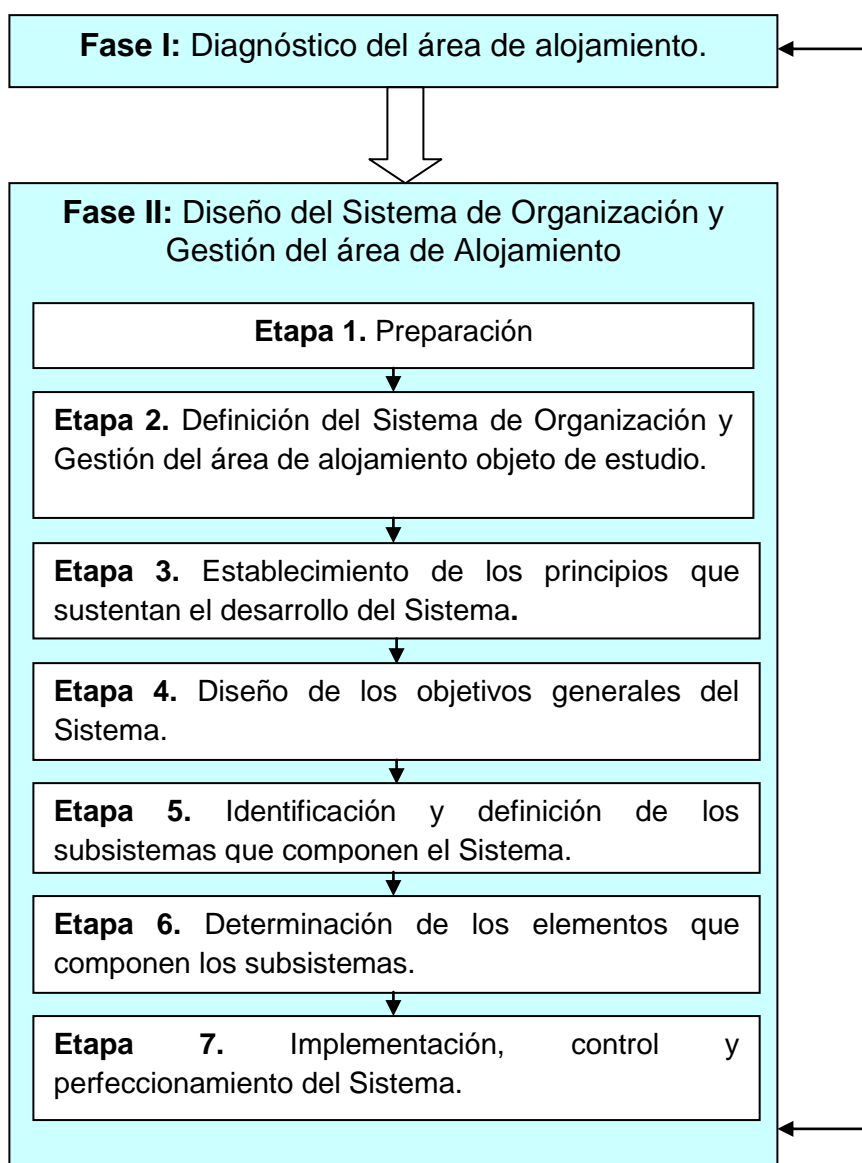


Figura 5: Procedimiento para el EOI aplicado al área de alojamiento de pequeños hoteles.

(Fuente: Elaboración propia a partir de González y Martínez, 2009)

A continuación se realiza una breve caracterización de las fases y etapas para el **Estudio Organizativo Integral Área de Alojamiento**, siguiendo la lógica de su ejecución, lo cual permitirá conocer el contenido de las mismas, así como los requerimientos para su aplicación.

Fase I: Diagnóstico del área de alojamiento.

En esta fase inicial se debe realizar un análisis de los problemas internos y externos para conocer las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, donde se integran todos los recursos del área objeto de estudio. En el análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) se deberán utilizar entrevistas, tormentas de ideas y trabajo en grupo. Este análisis debe evaluar la información disponible y abarcará toda el área de alojamiento. Mientras en el análisis de las variables externas (amenazas y oportunidades), son evaluadas utilizando información internacional, nacional y territorial, para poder obtener una valoración **del entorno general a través de sus diferentes dimensiones**.

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

En esta fase se deberá formar 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 tales como: encuestas, entrevistas individuales y grupales, tormentas de ideas, consenso, logren conformar a lo largo de sesiones plenarios todo el diseño del sistema del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento. Se dedicará el tiempo necesario que permita interiorizar el contenido de cada una de las etapa que conforman esta fase, de manera que cada una aporte los elementos necesarios para el diseño final del Sistema. El contenido de cada una de las etapas, se explican a continuación:

Etapas 1. Preparación

Tiene como objetivo lograr la familiarización con el área de alojamiento de la entidad, los procesos tienen lugar en la misma y los recursos humanos implicados. En esta etapa se debe involucrar a todo el personal mediante la capacitación, para lograr su contribución a la ejecución de las restantes etapas del procedimiento. Se deberá programar la ejecución de las etapas sucesivas para el cumplimiento de los objetivos. La aplicación del procedimiento partirá de la conciliación de los intereses y compromisos declarados por la dirección, organizaciones políticas y de masas y especialistas del Área y la entidad.

Etapa 2. Definición del Sistema de Organización y Gestión del área de alojamiento objeto de estudio.

El principal objetivo de esta etapa es la definición del sistema, para lo cual se deberá tener en cuenta que un 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.

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

En esta etapa se deberá tener en cuenta que la gestión eficiente y el buen funcionamiento del área de alojamiento de pequeños hoteles dependen de principios, que rigen el sistema. Los principios de un sistema de organización y gestión del área de alojamiento deberán ser conocidos y respetados, así como flexibles y susceptibles de forma tal que puedan adaptarse a todas las necesidades, dado el comportamiento de cada uno de los elementos variables en la organización y gestión.

Etapa 4. Diseño de los objetivos generales del Sistema.

Esta etapa tiene lugar la determinación de los objetivos del sistema de organización y gestión del área de alojamiento, la cual exigirá la valoración de alternativas, el enfoque de sistemas y la integración de los planes de acción. Se deberá tomar en cuenta que los objetivos del sistema de organización y gestión del área de alojamiento definirán la calidad del proceso, al optar por la consecución de un resultado deseado concreto. Estos objetivos serán medibles y deberán tener un límite de tiempo y la especificación de las condiciones o parámetros para alcanzarlo.

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

En esta etapa se debe tener presente que los subsistemas que componen un sistema se definen como partes o cosas que forman el todo; y que a su vez, estos conjuntos o partes pueden ser sistemas. En este caso serían subsistemas del sistema de organización y gestión, pues aún cuando conforman un todo en sí mismos, tienen un rango inferior al del sistema que componen. Para la identificación y definición de los subsistemas se tomará en cuenta la teoría de sistemas donde se visualiza la organización como un sistema abierto en interacción con su medio ambiente., representando un nuevo paradigma para el estudio de las entidades turísticas hoteleras y su gestión.

Etapa 6. Determinación de los elementos que componen los subsistemas.

Esta etapa tiene como objetivo establecer los elementos que componen los subsistemas del Sistema de Organización y Gestión del Área de Alojamiento. Para comprender el funcionamiento de un sistema es necesario prestar atención a las relaciones entre los elementos que lo conforman pues un cambio en un elemento afecta al conjunto de todos ellos. En esta etapa se desarrollan directrices teniendo en cuenta las mayores posibilidades de satisfacer los objetivos planteados desde el punto de vista funcional.

Etapa 7. Implementación, control y perfeccionamiento del Sistema.

Esta etapa tiene como objetivo mantener el control sobre la implementación del sistema diseñado, determinar posibles desviaciones y evaluar los ajustes necesarios. Además permite la retroalimentación de la puesta en marcha del Sistema de Organización y Gestión del Área de Alojamiento, confiriéndole una mayor flexibilidad y adaptabilidad a la implementación del procedimiento. Se deberán relacionar las vías y formas de control necesarias para cada etapa, al culminar los períodos de trabajo, evaluando los resultados obtenidos de acuerdo al nivel de cumplimiento de los objetivos definidos anteriormente.

3.3 Aplicación del Procedimiento para el diseño del Sistema de Organización y Gestión del Área de Alojamiento en hoteles de tránsito.

La aplicación del procedimiento para el diseño del Sistema, parte de los resultados obtenidos, luego de la realización del diagnóstico del área objeto de estudio, siendo esta la **Fase I** (Diagnóstico del área de alojamiento) del **Estudio Organizativo Integral**. Esta fase se corresponde con el procedimiento de diagnóstico del área de Regiduría de Pisos, expuesto con anterioridad en el epígrafe 2.3 del Capítulo 2 del presente trabajo.

Fase II: Diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento**Etapa 1. Preparación**

La etapa de preparación para el diseño del sistema se realizó según los pasos metodológicos expuestos en el epígrafe anterior. Luego de la familiarización con el área objeto de estudio, se realizó la capacitación del personal del departamento logrando comprometer el colectivo de trabajadores, con el aporte a la ejecución de cada una de las etapas. Para la ejecución de las etapas se contó el apoyo del Consejo de Dirección de la entidad, así como de organizaciones de masas. La ejecución de las restantes etapas fue programada como lo establece el procedimiento para el diseño del Sistema de Organización y Gestión del Área de Alojamiento. Ver Anexo 18.

Etaapa 2. Definición del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento.

En la definición del sistema se tomaron en consideración varios aspectos entre los que sobresalieron, la correspondencia con los objetivos específicos del área objeto de estudio, y las particularidades de los servicios de alojamiento como pequeña instalación de tránsito categoría tres estrellas. Finalmente se tuvo en cuenta la correspondencia con los lineamientos establecidos en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

El Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento del hotel Villa La Granjita se **define** como:

“Sistema que se ocupa de garantizar la gestión eficaz y eficiente del Área de Alojamiento del hotel Villa La Granjita, a través de la ejecución de los procesos necesarios para su adecuado funcionamiento, contribuyendo así, a la prestación de un servicio de excelencia durante la recepción, estancia y despedida de los huéspedes, y que tiene con principal fin elevar el nivel de satisfacción de los clientes y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.”

Etaapa 3. Establecimiento de los principios que sustentan el desarrollo del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento.

Los principios se establecen tomando en cuenta los principios generales del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, así como las políticas establecidas por del Grupo Empresarial CUBANACÁN y el Ministerio de Turismo en la gestión del alojamiento. Los principios que sustentarán el desarrollo del Sistema de Organización y Gestión del Área de Alojamiento del hotel Villa La Granjita son:

1. El área de Alojamiento es un sistema, que debe actuar como un todo.
2. El área de Alojamiento es una pieza clave para el buen desempeño económico del hotel, por lo que se debe tratar de potenciar su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad.
3. El diseño del sistema de Organización y Gestión del Área de Alojamiento se realiza como un traje a la medida, teniendo en cuenta su tipología y categoría como pequeño hotel de tránsito, tres estrellas.
4. La dirección del Área de Alojamiento administra los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo.
5. La dirección del área de Alojamiento recibe el nivel de autoridad necesaria y acorde a ello se le exigen las responsabilidades correspondientes.

6. El clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores, constituye la base que sustenta el sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento.
7. El fortalecimiento de las relaciones entre la dirección del Área de Alojamiento, el sindicato, el Partido y la UJC del hotel, en la lucha por el objetivo común, permite cumplir las metas trazadas y ofrecer servicios con la mayor eficiencia.
8. La mejora continua de la gestión interna del Área de Alojamiento, posibilita lograr, un alto desempeño para prestar servicios altamente competitivos.

Etapas 4. Diseño de los objetivos generales del Sistema Organización y Gestión del área de Alojamiento.

Los objetivos generales diseñados para el Sistema son compatibles con la misión del Área de Alojamiento y están encaminados al logro de la gestión eficaz y eficiente de los recursos dispuestos para la realización de las actividades, así como a alcanzar la satisfacción de los clientes externos e internos. Estos son:

1. Aumentar la eficiencia en las operaciones, logrando el cumplimiento de los indicadores económicos establecidos, teniendo en cuenta su correspondencia con los ingresos.
2. Elevar la calidad del servicio en el área habitacional, teniendo en cuenta la higiene, ambientación y confort de las habitaciones, de manera que la totalidad de los clientes queden satisfechos con el servicio ofrecido.
3. Incrementar la efectividad en el sistema de control de útiles y activos fijos.
4. Aumentar el control de los portadores energéticos, mediante el cumplimiento del plan de ahorro de energía eléctrica y agua.
5. Elevar la preparación de los trabajadores del departamento.
6. Preservar y elevar la moral revolucionaria de los trabajadores del departamento, logrando que el 100% de los trabajadores constituya un ejemplo ante el colectivo laboral y ante la sociedad.

Etapas 5. Identificación y definición de los subsistemas que componen el Sistema Organización y Gestión del área de Alojamiento.

El área de **Regiduría de Pisos** de Villa la Granjita, se subordina al director general y forma conjuntamente con el departamento **Recepción Hotelera**, el Área de Alojamiento

de la instalación, que por sus características no requiere de un Jefe de Alojamiento. La estructura organizativa del Área de Alojamiento es la siguiente:

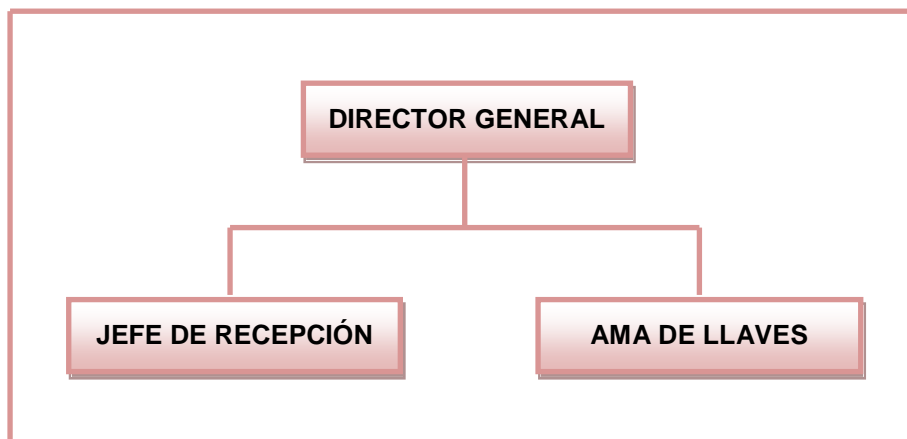


Figura 6: Estructura Organizativa del área de Alojamiento, Villa La Granjita 2009.
(Fuente: Documentos de Recursos Humanos. Villa La Granjita, 2009.)

Los subsistemas se identifican con la estructura para la organización interna del área de Alojamiento del hotel, quedando definidos como:

Subsistema de Recepción Hotelera:

Definición:

Subsistema que se ocupa de la acogida y despedida del cliente, garantizando la gestión de las solicitudes e inquietudes de los huéspedes durante su estancia, mediante la prestación de un servicio caracterizado por la prontitud, el buen trato, la cortesía y la profesionalidad del personal.

Objetivos:

1. Gestionar la venta de habitaciones a partir de las tarifas establecidas, así como registrar y controlar las reservas de habitaciones.
2. Recibir, acoger y despedir a los clientes, realizando las operaciones de entrada y salida de los huéspedes y brindando la información de los servicios tanto internos como externos.
3. Gestionar la utilización de servicios (externos e internos) solicitados por los clientes, así como la solución de quejas y reclamaciones.
4. Controlar las cuentas de los clientes gestionando el cobro de los servicios brindados.

Importancia:

Es el encargado de garantizar un óptimo servicio de atención, información, recepción, registro de alojamiento de los clientes y despedida, representa la primera imagen de la instalación.

Subsistema de Regiduría de Pisos:Definición:

Subsistema que se ocupa de la organización, control y limpieza de la instalación hotelera Villa La Granjita mediante el acondicionamiento y confort de las habitaciones y las áreas comunes, brindando al Turismo de Recorrido, un servicio de calidad que tiene como base la atención esmerada a los clientes, la sostenibilidad y la eficiencia económica.

Objetivos:

1. Realizar y controlar la limpieza e higiene de cada una de las áreas y locales del hotel según sus necesidades.
2. Controlar la situación que presentan las habitaciones (vacías, ocupadas, limpias, por limpiar y fuera de orden).
3. Recepcionar, distribuir y controlar los medios de trabajo (equipos, insumos, lencería) que se le asignen para realizar el trabajo.
4. Velar por la ejecución de las reparaciones reportadas al Departamento de Servicios Técnicos en las áreas que atiende.
5. Controlar y custodiar los objetos olvidados de huéspedes.

Importancia:

Constituye la base organizativa de los procesos a través de los cuales se garantiza el servicio de alojamiento mediante el cumplimiento de los requisitos de acondicionamiento e higiene de la instalación hotelera.

Etapas 6. Determinación de los elementos que componen el Subsistema de Regiduría de Pisos.

Para desarrollar el sistema de organización y gestión se considera la aplicación práctica de los elementos que componen los subsistemas definidos en el paso anterior, y siguiendo las orientaciones del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano para las entidades pertenecientes al sector turístico.

La siguiente figura muestra los elementos del Subsistema de Regiduría de Pisos:

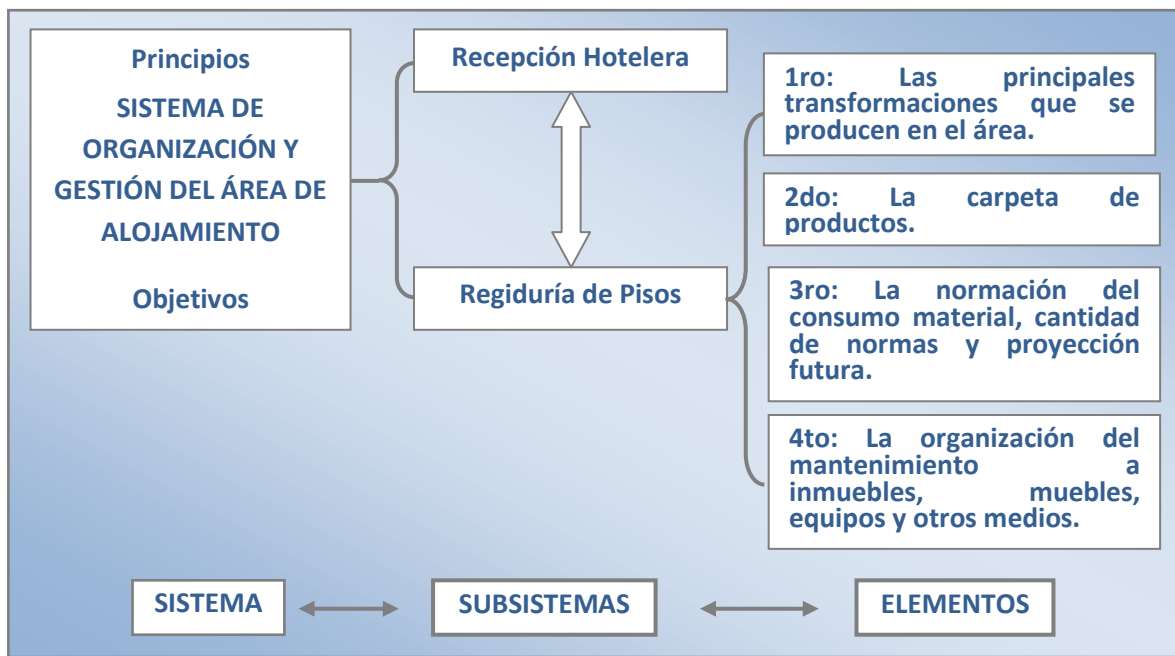


Figura 7: Sistema de Organización y Gestión del Área de Alojamiento de Villa La Granjita.
Fuente: Elaboración Propia.

Tomando en cuenta la importancia de estos elementos para el diseño del Sistema de Organización y Gestión, a continuación se realiza la descripción de cada uno de ellos:

Primer elemento: Las principales transformaciones que se producen en el área.

Las principales transformaciones que se deberán producir son:

✚ En cuanto a su organización:

El Área de de Regiduría de Pisos tendrá una **organización** tal, de manera que preste los servicios correspondientes a su categoría y tipología como pequeño hotel de tránsito 3 estrellas.

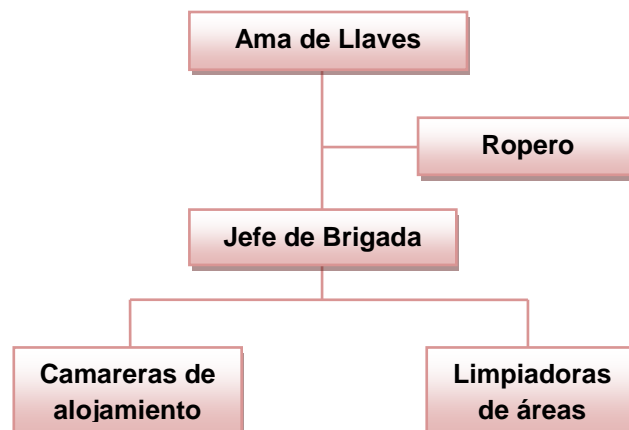


Figura 8: Estructura Organizativa del área de Regiduría de Pisos, Villa La Granjita.
(Fuente: Documentos del Expediente de SDGE, Villa La Granjita, 2009.)

El **organigrama** básico de funcionamiento y división de responsabilidades mostrado en la figura 8, es la representación gráfica de la estructura del personal propuesta para la organización del Área y en el que se pueden apreciar los cargos o personas que la conforman, sus jerarquías y dependencias.

La complejidad de dicho organigrama tiene directa proporción con el tamaño del establecimiento turístico, pues la estructura organizativa de los establecimientos de alojamiento turístico **varía en función de su tamaño** y de su categoría.

Se debe destacar que en los establecimientos pequeños, una misma persona suele ejercer varias funciones, mientras que en un establecimiento de mayor tamaño son realizadas por más de un trabajador. Es por esta razón que se decide eliminar el puesto de la Supervisora de Pisos, el cual se sustituye por el puesto de Jefa de Brigada. Este nuevo puesto, además de las responsabilidades de supervisión y apoyo a la Ama de Llaves, tendrá a su cargo la limpieza de un grupo de habitaciones.

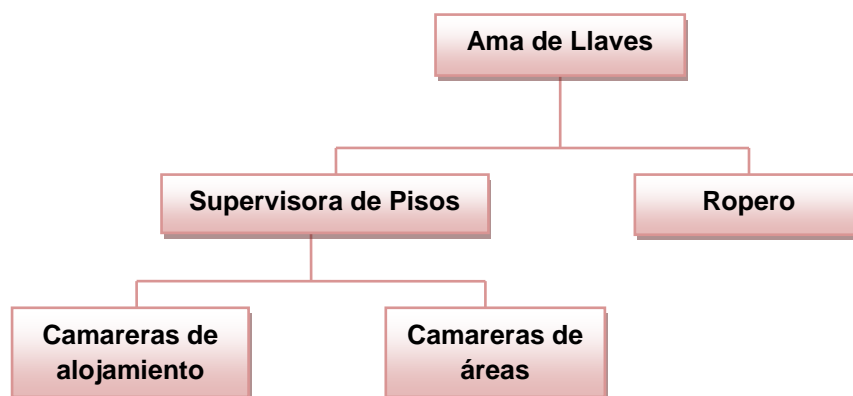


Figura 9: Estructura Organizativa Anterior de Regiduría de Pisos, Villa La Granjita 2009.
(Fuente: Documentos de Recursos Humanos. Villa La Granjita, 2009.)

La figura 9 muestra la estructura organizativa anterior del Área de Regiduría de Pisos del Hotel Villa La Granjita. Al reordenar la estructura del área, se subordinan las camareras de alojamiento y las limpiadoras de áreas a la Jefa de Brigada, y esta a su vez estará subordinada directamente al Ama de Llaves, al igual que el ropero.

La **nueva estructura propuesta** permite una **efectiva división del trabajo**, basada en los principales procesos de servicios del Área. De esta forma se logra la prestación de un mejor servicio, un mayor control respecto a los medios disponibles y a los recursos humanos y la información fluye más rápido entre los niveles de mando. Además crea las

bases óptimas para la especialización y la adaptación del personal a las posibilidades reales que brinda el actual entorno.

Por otro lado se deberá confeccionar un **Manual de Organización** propio del área acorde a las condiciones de la instalación, el cual contendrá además del organigrama del área, los requisitos para los distintos cargos. La adecuada **descripción de cargos**, permitirá conocer en detalle los requisitos que debe cumplir una persona para ocupar un puesto específico y las tareas que debe desarrollar en ese puesto. La descripción de cargos del Área de Regiduría de Pisos del Hotel Villa La Granjita, tiene directa relación con el organigrama propuesto, por cuanto allí se establecen los requisitos y funciones de cada uno de ellos. La descripción de las funciones de cada uno de los puestos, así como de las responsabilidades de los mismos es sumamente importante pues le permite conocer al trabajador que tareas debe realizar y a sus superiores que deben controlar para lograr el cumplimiento de los procesos y la propia misión del departamento. Las principales funciones de los puestos de trabajo del departamento de Ama de Llaves son descritas en el Anexo 19.

En cuanto a los flujos productivos:

Los **flujos de producción y servicios** serán reorganizados a partir de un enfoque de procesos, orientado hacia el cliente, quien es la razón de ser del departamento. Los procesos que se desarrollan en esta área son:

1. Organización y distribución diaria del trabajo
2. Preparación del carro de la camarera.
3. Limpieza de áreas comunes
4. Limpieza de habitaciones (ocupadas, vacías limpias, vacías sucias)
5. Supervisión.
6. Custodia, entrega y recepción de llaves
7. Pérdidas y roturas
8. Objetos Olvidados
9. Regalos.
10. Declaración y preparación de las habitaciones fuera de orden
11. Elaboración e implementación del programa de limpieza.
12. Recepción y distribución de lencería.

Los Diagramas de Flujos para cada uno de los procesos están diseñados y forman parte del expediente del SDGE. (Anexo 20). El rediseño de los flujos de los procesos, debe tomar en cuenta el organigrama propuesto, las descripciones de cargos y los puestos de trabajo y su adecuación a las condiciones específicas del área, lo cual contribuirá a:

- Lograr la máxima interrelación y cooperación de los trabajadores del área.
- Alcanzar la mayor especialización en cada fase de los proceso.
- Reducir de los tiempos de espera.
- Agilizar la solución de los problemas.

En cuanto a las tecnologías:

El área deberá actualizar la informatización de sus dependencias con el objeto de mejorar el control e información constante sobre su funcionamiento, lo cual contribuirá a que los productos y servicios ofrecidos tengan la máxima garantía de calidad. Por tanto, se instalará el Sistema Automatizado Zun como herramienta de trabajo, que permite una serie de ventajas y facilidades para la gestión y toma de decisiones del área, respecto al sistema de reserva instalado actualmente, el Interhotel 2000.

En cuanto al abastecimiento al puesto de trabajo:

Se deberá disponer locales provistos de armario o estantes para la lencería, útiles, amenities y productos de limpieza, fregadero, cesto para basura y closet para ropa sucia. Estos locales serán usados como pantry, lo cual disminuirá recorridos innecesarios y mejorará las condiciones de trabajo del área, así como el abastecimiento hasta el puesto de trabajo.

En cuanto a la organización del puesto de trabajo:

El área de Regiduría de Pisos, con el objetivo de ofertar un producto y servicios calificados y coherentes con su tipología y categoría, basará su **funcionamiento** en las principales **normas y procedimientos** de la actividad de alojamiento hotelero establecidos por el Grupo CUBANACÁN. (Anexo 21)

Puesto que no se han realizado estudios recientes que valoren la norma actual que establece una cantidad fija de 15 habitaciones, se propone la realización de un estudio del aprovechamiento de la jornada laboral de las camareras para establecer una norma, que tome en cuenta las diferencias existentes en la planta habitacional. Una nueva norma que se adecue a la condiciones contribuye al mejoramiento de la organización del trabajo y el incremento de la productividad.

✚ **En cuanto a la organización de la producción de bienes y servicios:**

Se deberá hacer una revisión de los principales procedimientos para realizar los procesos del departamento. Un procedimiento es un conjunto de **instrucciones para desarrollar una actividad específica**. La cantidad y tipo de procedimientos con los que cuenta el área, estará en directa relación con los servicios que ofrece, el tamaño y tipo de alojamiento, como hotel de tránsito. Contar con procedimientos permite garantizar la calidad de los servicios ofrecidos.

✚ **En cuanto a la logística:**

Se deberá tener un acercamiento e intercambio de información con los proveedores, realizándose una evaluación periódica de la calidad de los productos o servicios recibidos y de sus precios. Este permitirá que los proveedores faciliten los productos y servicios adecuados para que el área pueda producir y prestar los productos y servicios que satisfacen a los clientes.

✚ **En cuanto a la contabilidad:**

Se realizarán las operaciones necesarias según lo previsto en el presupuesto aprobado para la gestión del área en el 2009 (tabla 3), en aras de alcanzar un nivel de ocupación superior al 72%.

Tabla 3: Presupuesto de Regiduría de Pisos.

Fuente: Presupuesto Económico para el año 2009, Villa La Granjita.

Gastos operacionales	MN	DIVISA
Fuerza de trabajo	45352	-
Gastos asociados a la Fuerza de trabajo	17691	-
Materiales	5077	29056
Servicios contratados	3747	42631
Otros gastos generales	-	1440
Gastos funcionales	-	95
Total de Gastos operacionales	71867	73222

Se le darán más relevancia al análisis de los **indicadores** que reflejen el estado actual del turismo, el nivel de iniciativas de gestión y los efectos y resultados de la gestión, tales

como: la ocupación hotelera, la satisfacción de turistas, el costo de la limpieza, las reparaciones y la fidelización de los clientes.

 **En cuanto al control interno:**

El Ama de Llaves será la encargada de dirigirlo, siendo responsable ante el Director General, su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores del área de Regiduría. Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de todo el personal. El control interno se diseña para el logro de los objetivos definidos en la etapa 4 del Procedimiento para el diseño del Sistema, enfocándose hacia:

- La confiabilidad de la información: Se deberá eliminar la duplicidad de información que se genera y que hace engorroso y burocrático el trabajo en el Área. Se definirán los indicadores de calidad para evaluar si es oportuna, clara, directa, etc.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones: se tendrán bien definido los procesos y procedimientos que se generan en el área, los cuales se realizarán de acuerdo al Manual de Procedimientos. Se establecerán los indicadores con los que se evaluará el desempeño del área. Con lo anterior se logra, organizar el trabajo en la entidad a través de la definición de los procesos y procedimientos a cumplir, así como tener establecidos niveles claros de responsabilidad y autoridad y el contenido de trabajo de cada puesto.
- El cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas, incluidos los principios del Sistema: esto se cumplirá en la misma medida que cada trabajador (de nuevo ingreso o no) conozca su contenido de trabajo, a que se dedica el área (misión), qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira a lograrlos (visión), y cuál es la base legal que la rige (reglamento disciplinario, políticas de superación del personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza).
- El control de los recursos, a disposición del Área: se creará en cada uno de los procedimientos, la base del control de los recursos del área, estableciendo mecanismos donde cada trabajador logre interiorizar en nivel de responsabilidad que les corresponde en cada caso. El control de los recursos de todo tipo se realiza acorde a las normas establecidas, no obstante el control de los mismos se establece sobre las características elementales del área, para con ello lograr el control adecuado.

En cuanto a la planificación:

Durante **la planificación** de las tareas se deberá tener en cuenta la Gestión de las cuestiones ambientales y sociales, que influyen directa o indirectamente en el producto ofertado al cliente por el Área de Ama de Llaves, de la instalación, como por ejemplo la gestión de la energía de la planta habitacional, gestión del agua, gestión de las aguas residuales, gestión de los residuos, utilización de productos químicos, y la política de abastecimiento. Se deberán desarrollar acciones concretas para minimizar el uso de recursos; y para contribuir a la Organización y Gestión del área de Regiduría de Pisos bajo el precepto de la sostenibilidad y la política de ahorro del país, una necesidad ineludible en las instalaciones hoteleras del sistema turístico cubano. Estas **acciones** serán:

- Minimizar el consumo de agua por parte del sector turístico.
- Apoyar el desarrollo y el uso de tecnologías sostenibles.
- Concientizar a los turistas sobre los conceptos: reducir, re-usar y reciclar. Ejemplo: Menor frecuencia de cambio de toallas o sábanas, con carácter opcional y sin generar un menor nivel de servicio.
- Reducir el uso de productos químicos en la limpieza.
- Minimizar desechos y disponerlos con cuidado.
- Evaluar sistemáticamente el consumo energético y establecer comparaciones por los diferentes períodos.
- Reducir las temperaturas de aire acondicionado en los locales de trabajo del área.
- Utilizar sensores y temporizadores para las luces en las habitaciones
- Recurrir a fuentes de energía renovable.

Segundo elemento: La carpeta de servicios.

El principal servicio que oferta es alojamiento y se distingue por el valor agregado de sus habitaciones que permiten el descanso en un área natural, alejado del bullicio de la ciudad, con la tranquilidad demandada por el turismo de recorrido. Este atributo se combina con la atención de un personal profesional y bien seleccionado. El precio de las habitaciones tanto en Carpeta como para las agencias y tour operadores se establece por el Grupo Empresarial CUBANACÁN de acuerdo a la temporada, alta o baja.

La siguiente tabla muestra los precios en carpeta de las habitaciones por temporada:

Tabla 4: Precios de las habitaciones por temporada.

(Fuente: Documentos del departamento de Recepción, Villa La Granjita. 2009.)

Habitación	Precio	
	Temporada Alta	Temporada Baja
Sencilla	\$ 68.00	\$ 42.00
Doble	\$ 78.00	\$ 52.00
Individual Sencilla	\$ 43.00	\$ 26.00
Individual Doble	\$ 54.00	\$ 32.00
Junior suite	\$ 82.00	\$ 60.00

Tercer elemento: La normación del consumo material, cantidad de normas y proyección futura.

Las principales normativas, métodos y procedimientos aplicados a la planificación, organización, ejecución y control de cada de servicio que presta el área de alojamiento del hotel Villa La Granjita, se realizarán según lo dispuesto por la Dirección de Explotación del Grupo CUBANACÁN, manteniendo los índices de costos, en correspondencia con el presupuesto discutido y aprobado. La **norma** de habitaciones a preparar, limpiar y acondicionar es de 15 por camarera.

El área de Regiduría tiene entre sus proyecciones el cumplimiento de los objetivos de trabajo de forma más eficiente, el mejoramiento de la planta habitacional y la ampliación a largo plazo de la capacidad habitacional hasta 150 habitaciones, como resultado de las fases inversionistas por las que ha ido transitando la planta habitacional desde el año 2003.

Cuarto elemento: La organización del mantenimiento a inmuebles, muebles, equipos y otros medios.

El sistema de mantenimiento del área de Regiduría responde al plan anual de mantenimiento del Hotel Villa la Granjita, y cumple los procedimientos establecidos en el Manual de Explotación del Grupo CUBANCÁN. Esta actividad para la conservación de la planta física tiene carácter sistemático y/o eventual y está organizada a través de las labores del departamento de Servicios Técnicos del hotel y mediante la contratación de servicios con entidades especializadas.

El **objetivo** fundamental de la actividad de Mantenimiento en el Área de Regiduría es mantener las condiciones óptimas de servicio y explotación con la calidad requerida a un costo adecuado. La actividad de mantenimiento realizada en el área de Regiduría de

Pisos, será eminentemente preventiva, caracterizada por la alta velocidad de respuesta en la organización.

Los **procesos en la actividad de mantenimiento** se consideran procesos de apoyo para el Área Regiduría de Pisos, y son los que garantizarán la adecuada conservación de la planta habitacional, equipos e instalaciones. Estos son:

- Organización, alcance y distribución del trabajo.
- Mantenimiento correctivo.
- Mantenimiento preventivo.
- Las bajas de equipos tecnológicos.
- Control de portadores energéticos.

Los operarios de mantenimiento encargados de la ejecución las tareas de servicios técnicos, que de manera sistemática requiere el Área, deberán asumir con elevada calidad las operaciones; para mantener un funcionamiento adecuado del servicio de alojamiento de forma ininterrumpida. Para ello se han establecido un grupo de estándares para el servicio de mantenimiento en el Área de Regiduría de Pisos tales como: garantizar que la solución de los imprevistos no exceda el día que se reportan; y la creación de los mecanismos de suministros de materiales para el servicio de la forma más eficiente posible, de manera que se agilicen las reparaciones de los imprevistos de menor complejidad. Ejemplo: Reposición de alumbrado deficiente en menos de 15 minutos. Se deberá garantizar el óptimo estado técnico del grupo electrógeno para evitar interrupciones del servicio eléctrico, la contratación con empresas serviciadoras que garanticen la continuidad del servicio del equipamiento y la ejecución del presupuesto de gastos por este concepto y el mantenimiento programado para cada período en el área de Regiduría.

Etapas 7. Implementación, control y perfeccionamiento del Sistema Organización y Gestión del área de Regiduría de Pisos.

Esta última etapa será realizada por la persona encargada de la ejecución del Sistema diseñado, puesto que deberá haber transcurrido un cierto período de tiempo. Esta etapa se verificará el cumplimiento de los objetivos propuestos para el Sistema de Organización y Gestión del área. Se establecen las **vías y formas de control** para cada una de las etapas anteriores, las cuales responderán a un plan de acciones, en el cual se establecerán claramente las tareas, sus responsables y las fechas de cumplimiento. Está

etapa permite conocer los resultados obtenidos con la implementación del Sistema y en el caso necesario realizar las correcciones pertinentes. Se debe destacar que la persona encargada de la implementación del Sistema de organización y Gestión en el área de Regiduría de Pisos, deberá lograr que los principios del mismo sean conocidos y respetados por todo el personal involucrado.

3.4 Conclusiones del Tercer Capítulo.

1. La **aplicación de un procedimiento** para el diseño de sistemas de gestión, una vez que se conocen las deficiencias detectadas mediante el diagnóstico, permite **realizar las transformaciones** necesarias para darle solución a los mismos, lo que garantiza la **utilización más eficiente de las distintas herramientas y recursos disponibles** y una adecuada capacidad de respuesta al entorno del Área de Alojamiento de las entidades turísticas.
2. El diseño del **Sistema de Organización y Gestión del área de Regiduría de Pisos del hotel CUBANACÁN Villa La Granjita** responde a la aplicación de la fase 2 del procedimiento para el Estudio Organizativo Integral y se inició con una primera etapa de preparación, en la cual se logró la familiarización con el área y el involucramiento en el personal para la ejecución de las etapas siguientes.
3. Al **definir** el Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento, segunda etapa en el diseño del mismo, se tuvo en cuenta las características y objetivos del Área, así como la correspondencia con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, proceso por el que transita la instalación. Todo lo cual condicionó su definición como un subsistema que garantiza la **organización, control y limpieza de la instalación** con la calidad requerida y el máximo aprovechamiento de sus recursos.
4. Los **principios** que rigen el Sistema de Organización y Gestión diseñado, permiten lograr la **gestión integral** de Área de Regiduría Pisos, al establecer que debe actuar como un todo potenciando su nivel de **eficiencia, autoridad y ejecutividad**. Lo cual contribuye a elevar la eficiencia en las operaciones y la calidad del servicio, principales objetivos trazados para el Sistema.
5. Los principales **subsistemas** que componen el sistema serán **Recepción Hotelera y Regiduría de Pisos**, y estos a su vez están compuestos por elementos, cuyas relaciones entre sí condicionan el buen funcionamiento del Área. Los principales elementos de los subsistemas son las **transformaciones** necesarias, la **carpeta de**

servicios, la normación y proyección futura y la organización del **mantenimiento**, en correspondencia con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

6. En su última etapa el **diseño del Sistema de Organización y Gestión para el área de Regiduría de Pisos del hotel La Granjita** permite establecer las vías y formas de control necesarias para evaluar los resultados obtenidos con la implantación del mismo, para lo cual se propone la realización de un **plan de acciones** con sus correspondientes responsables y fechas de cumplimiento.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada para la elaboración del presente Trabajo de Diploma, se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El **análisis bibliográfico** permitió profundizar en las tendencias actuales y las perspectivas de la actividad de alojamiento turístico, particularmente en la gestión del Área de **Regiduría de Pisos** en los **hoteles de tránsito**, que tiene un rol fundamental como principales receptivos del turismo de recorrido en la provincia de **Villa Clara**.
2. Tras consultar el criterio de diversos autores, se considera la **Organización Integral**, como una poderosa herramienta de gestión, que en correspondencia con las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, establecidas a través del **Sistema de Dirección y Gestión Empresarial**, contribuye a garantizar la eficacia y eficiencia de las operaciones en las áreas encargadas de actividad de alojamiento en las entidades turísticas cubanas dedicadas al turismo de recorrido.
3. En la literatura consultada se encontraron diversas **metodologías y procedimientos** para el diseño de sistemas de gestión; a partir del estudio de las mismas, se seleccionó la aplicación del procedimiento elaborado por los profesores del CETUR de la UCLV, para el **Estudio Organizativo Integral** aplicado al área de alojamiento de pequeños hoteles.
4. Una vez realizado el **análisis comparativo** de las metodologías de diagnóstico propuestas por los autores estudiados, se seleccionó el procedimiento de **Diagnóstico Organizativo para entidades turísticas**, propuesta por el Dr. Carlos Cristóbal Martínez y colaboradores, para lo cual se tuvo en cuenta la adecuación del mismo a las condiciones del objeto de estudio.
5. Los **resultados del diagnóstico** aplicado en el Área de Regiduría de Pisos del hotel Villa La Granjita, evidenció que existen **dificultades con la Organización Integral de este departamento**, lo que ha incidido en el desarrollo exitoso de sus operaciones, así como en la satisfacción de lo clientes.
6. La **aplicación** del procedimiento para el **diseño del Sistema de Organización y gestión del área objeto de estudio** permite dar solución al problema de

investigación planteado, es decir posibilita la creación de un sistema para la gestión eficaz y eficiente, así como la mejora continua de los procesos de Regiduría de Pisos en el hotel Villa La Granjita, garantizándose el logro de los objetivos del área, el máximo aprovechamiento de los recursos y el desarrollo del potencial existente en la organización.

7. Los **resultados parciales** de la investigación demuestran la factibilidad y real contribución del Sistema de Organización y Gestión, al desarrollo y la gestión del área de Regiduría de Pisos de la entidad, en aras de brindar un producto turístico de excelencia con el perfeccionamiento de su organización y funcionamiento.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, se formularon las recomendaciones siguientes:

1. **Implementar** el Sistema Organización y Gestión, diseñado para el área de Regiduría de Pisos, lo cual **generará beneficios y oportunidades** con relación al entorno competitivo del área de alojamiento del Hotel Villa La Granjita.
2. Dar **seguimiento a los resultados** obtenidos en el área de Regiduría de Pisos del hotel Villa La Granjita, luego de la aplicación del Sistema para conocer los **avances o mejoras** que tienen lugar en el objeto de estudio de la investigación.
3. **Transmitir los resultados** de la aplicación del Estudio Organizativo Integral a la Dirección del Grupo CUBANACÁN en la provincia de Villa Clara, con la finalidad de estudiar la pertinencia de su **aplicación y generalización** en otras instalaciones que operen con la modalidad de tránsito.
4. Diseñar el **Sistema de Organización y Gestión para el área de Recepción hotelera** en la instalación como complemento del Estudio Organizativo Integral del área de alojamiento de Villa La Granjita, mediante la aplicación del procedimiento elaborado por profesores del CETUR-UCLV.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Acebedo, E. I (2002) Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Santa Clara: CEDE - UCLV 90 p. Tesis de maestría en Dirección.
2. Ayala, H. (2003) El desarrollo del turismo: resultados y futuro del sistema turístico. CETUR- UH. La Habana.
3. Ayala, H., Martín R. y Rodríguez R. (2003) Organización económica y gestión de entidades participantes en el turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Cuba
4. Ayala, H. y Col. (2002) Operaciones y Procesos de Producción y Servicios en el Turismo. Apuntes. Maestría en Gestión Turística. CETUR- UH. La Habana, Julio 2002.
5. Castro, Y. (2006) Rediseño del Plan Estratégico hasta el 2010. Santa Clara: CETUR-UCLV. Trabajo de Diploma.
6. CATAL, (1982) Manual de institución de organización y gestión hotelera. La Habana. Editado por: Instituto de hotelería y turismo "Rubén Martínez Villena".
7. Cerra, J., y col. (1990) Gestión de Producción de Alojamientos y Restauración. Editorial: Síntesis. Colección: Gestión.
8. Colectivo de autores. (2008) Plan de Marketing de Villa La Granjita. Grupo de Atención al Cliente. Santa Clara.
9. Colectivo de autores, (2007) Regiduría Hotelera. Camarera de Alojamiento. Vol.1. Ediciones Balcón. La Habana. 2007
10. Colectivo de autores. Sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Villa La Granjita. Departamento de Ama de Llaves. Santa Clara
11. Colectivo de autores (2009) Expediente de SDGE de Villa La Granjita. Departamento de Recursos Humanos. Santa Clara
12. Colectivo de autores (2009) Presupuesto Económico del Hotel Villa La Granjita. Santa Clara.
13. Collazo, A. (2003). ¿Qué tan eficiente es nuestra entidad? Una Visión diferente. Artículo para la Revista Retos Turísticos. Universidad de Matanzas, No.1. Vol.2.

14. CONPEHTCHILE (2008). Tendencias Hoteleras mirando al Siglo XXI. Artículo electrónico disponible en: www.conpehtchile.cl/wp-content/uploads/2008/12/tendencias-hoteleras-mirando-al-siglo-xxi.pdf
15. CUBANACÁN (2002) Manual de Explotación hotelera. Dirección de operaciones. Grupo empresarial CUBANACÁN. Diciembre 2002
16. Díaz, J. (2008) Sistemas integrados de gestión. Artículo electrónico disponible en: http://www.uis.edu.co/portal/campo_escuela/eventos/primer_simposio/presentacion11.pdf
17. Díaz, M.A., Jouve C.A., Sánchez A. (2003) El Sistema Turístico. Compendio. Diplomado en Dirección de Empresas Turísticas. La Habana. EAEHT
18. Escriche R., Doménech I. y Antich, E. (2005) Sistemas de gestión, componentes estratégicos en la mejora continua. Universidad Politécnica de Valencia Publicado por Ed. Univ. Politéc. Valencia, 2005 ISBN 849705802X
19. Figuerola, M. (1990) Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística. Selección de contenidos y síntesis del libro. Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
20. Frías, R.A. (2003). Apuntando a la perfección: el enfoque al cliente en las organizaciones de servicios. Artículo para la Revista Retos Turísticos. Universidad de Matanzas, No.1. Vol.2. 23p.
21. Gallegos, J. F (2002). "Gestión de Hoteles; Una Nueva Visión". Editorial Thomson Paraninfo SA Madrid. España. ISBN: 84-283-2842-0
22. Gallegos, J. F. (1996). Dirección estratégica en hoteles del siglo XXI. Editorial McGraw Hill. España.
23. González, B. L. y Martínez, C.C. (2008) Consideraciones sobre el diseño y aplicación de un procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños hoteles de tránsito en Cuba. Artículo publicado en revista electrónica TURyDES. ISSN 1988-5261 Vol 2, Nº 4. <http://www.eumed.net/rev/turydes/04/index.htm>
24. 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. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Gestión Turística. CETUR – UCLV. Villa Clara.

25. González, B. L. y Martínez, C.C. (2009) Estudio Organizativo Integral en área de alojamiento de pequeños hoteles. Centro de Estudios Turísticos. FIIT- UCLV. Informe de Investigación terminada.
26. González, B. L. (2004) Plan estratégico hasta el 2007 de la División ISLAZUL Villa Clara. Santa Clara: CETUR-UCLV. Trabajo de Diploma. 90p.
27. Iglesias, E. (2009). Artículo electrónico disponible en: <http://www.reluita.org/sectores/hrct/hoteleria/004.htm>
28. INN y SERNATUR (2007). Guía para la Implementación de Normas de Calidad Turística. Servicios de Alojamiento. Disponible en: <http://www.calidadturistica.cl/norm3.html>
29. Lavandero, A y Lainé, N (1998). Estrategia Empresarial. Material de estudio de Diplomado Gerencia Empresarial. CPC del MINPES. Ciudad de la Habana. 56 p.
30. Latín, G.W. (2000) Desarrollo de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1 México: Edit. TRILLAS. Págs. 13-64
31. López, A. (1990) La Gobernanta. Manual de Hotelería. Editorial PARANINFO S.A. Madrid.
32. Lloret, M.C., Pozas, N. y Valhuerdiz A. (2007) El turismo y su incidencia en el desarrollo local de Villa Clara; Cuba. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica en: <http://www.eumed.net/libros/2007b/291/index.htm>
33. Machado, E.L. y Hernández Y. (2009) Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoría de gestión del marketing en entidades turísticas cubanas. Revista Digital Gestión Turística. N° 10 ISSN 0717 - 1811 51. Disponible en: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n10/art04.pdf>
34. Machín, S. (2005). Transformaciones ocurridas en el desarrollo turístico. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica en: http://www.mappinginteractivo.com/plantilla-ante.asp?id_articulo=1060
35. Marrero, M. (2008). Informe de la gestión del sector turístico ante la Asamblea Nacional del Poder Popular. Periódico Granma. La Habana, 27 de diciembre de 2008. Año 12 / Número 360.
36. Martín F.R. (2003) Manual de Teoría y Práctica del Turismo, Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana 2003

37. Martín, I. (2005). Dirección y Gestión de empresas del sector turístico. 3ra edición. Madrid 2005
38. Martínez, C.C. (1998). Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. Santa Clara: CEDE – UCLV. 26p.
39. Martínez, C.C. y Col (2002). Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV. 30p. Informe final de investigación terminada.
40. Matos, H. (2005) Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/ Distribución Turística. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
41. Medina, D. (2005). Diseño del Plan Estratégico hasta el 2007 de la Sucursal Extrahotelera Palmares Villa Clara. Trabajo de Diploma. CETUR-UCLV. 62p.
42. MINTUR. (2008). Directorio Turístico de Cuba. Editorial Prensa Latina S.A. La Habana, Cuba.
43. MINTUR (2009). Informes de Estadísticas comerciales, 2005-2008. Oficina del Delegado del Ministro del Turismo. Villa Clara.
44. MINTUR, (2006). Villa Clara, más que una ciudad...Guía turística. La Habana.
45. MKG Hospitality (2008). Las 10 primeras cadenas hoteleras del mundo en 2008. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica en: <http://www.revistasumma.com/contenido/articulos/187/1/Las-10-primeras-cadenas-hoteleras-del-mundo-en-2008/Page1.html>
46. Montaña, F.A. (2004) Auditoria administrativa, Revista Adminístrate Hoy (México) Año: X. Nro. 120. Abril. 55 – 59p Disponible como revista electrónica. Disponible en: www.administratehoy.com.mx
47. Moya, Y. (2004) Proyección estratégica corporativa hasta el 2007 para Villa Las Brujas. Santa Clara: CETUR- UCLV. Trabajo de Diploma. 83p.
48. Muñoz, F. (2004): Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia. Editado por eumed-net. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/>
49. NAVACTIVA (2005). La gestión de clientes en los alojamientos turísticos. Artículo electrónico disponible en: <http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/articulos/2005/08/33177.php>
50. NC: 127 (2001) Norma cubana 127-2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.

51. Norma Chilena Oficial (2007) NCh2760.of2007. Instituto Nacional de Normalización. Clasificación, calificación y terminología de los establecimientos de Alojamiento Turístico. Disponible en: <http://www.calidadturistica.cl/normATNO/NCh02760-2007-047.pdf>
52. Normativa Vasca (1994) Ley de Ordenación del Turismo, 6/94 del 16 de Marzo. Colección "Textos legales". Servicio central de publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria. 1994
53. Norma Venezolana (1987). COVENIN 2030 – 87. Clasificación de Empresas de Alojamiento Turístico. Venezuela. Disponible en: <http://www.mintur.gob.ve/descargas/normacovenin.pdf>
54. Norval J. (1936) La Industria Turística. Traducción de Francisco Muñoz de Escalona (2004). Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/ajn/ajn.htm>
55. OCÉANO/CENTRUM. Enciclopedia Práctica Profesional de TURISMO, HOTELES Y RESTAURANTES.
56. OMT (1999) Actualización de las Recomendaciones sobre estadísticas de turismo OMT-ONU – Serie M No. 83 (1994). Diciembre de 1999. Disponible en: www.unstats.un.org/unsd/statcom/doc00/m83note-s.pdf
57. OMT, (2008) Artículo electrónico disponible en <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/938117/12/08/Economia-TurismoLa-OMT-afirma-que-el-turismo-sera-uno-de-los-sectores-que-mas-contribuya-a-superar-la-crisis-economica.html>
58. OMT (2007) Cifras y tendencias del turismo mundial: el nuevo consumidor - protagonista del cambio en la industria turística. Seminario OMT- FITUR. Disponible en: http://www.prensa.ifema.es/SalaPrensa/img_noticia/FITUR%202007%20-%20Programme_120107_esp.pdf
59. Palenque, E. y Cepero, M. (2007) Los Sistemas de Información de Gestión y la eficiencia empresarial. Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
60. Pedraza, M. (2009) Tendencias en Hotelería. Artículo electrónico disponible en: <http://www.viajitis.com/tendencias-en-hotelera/>
61. Pin, E. (2005) Propuesta metodológica para el diagnóstico de las entidades cubanas en perfeccionamiento empresarial. Artículo publicado en forma de

- Monografía electrónica en:
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/prodicubana.htm>
62. Porter, M. (1985) Estrategia Competitiva. México: Editorial Continental. 260p.
63. Rayón, Fernando (2007) Tendencias hoteleras: Bienvenidos al baile. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica en:
http://www.uhu.es/uhutur/documentos/monografias3/Tendencias_hoteleras.pdf
64. Rodríguez, Z. (2005) Proyección Estratégica de la Sucursal Emprestur S.A. Villa Clara. Trabajo de Diploma. CETUR-UCLV. 76p.
65. Rodríguez, R. y col. (2000) Introducción al turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Marzo 2000.
66. Rodríguez-Loeches, E. (2003) El turismo de finales del siglo XX. La Habana. Cuba.
67. Salinas Chávez, Eduardo (2000) El turismo en Cuba, un análisis geográfico. Universidad de La Habana. Universidad de Girona. Departamento de Geografía, Història y Hª del Arte.
68. Sánchez, E. (2007) Tendencias hoteleras: entre el lujo y el bajo coste. FITUR. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica en:
http://www.uhu.es/uhutur/documentos/monografias3/Tendencias_hoteleras.pdf
69. SIHOT, (2008) Las tendencias de la gestión hotelera en FITUR. Artículo en formato digital. FITUR. Disponible en:
http://www.accesomedia.com/display_release.html?id=42879
70. Suesta, A., y Tornero, J. (2008) Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial. Universidad Politécnica de Valencia. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica en:
<http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02.htm>
71. Tena, J. (2000) El entorno de la empresa. Barcelona: Ediciones gestión 2000. 156p.
72. TrafficNews, (2009). Boletín turístico. Disponible en:
<http://trafficnews.ec/index.php/Miscelaneos/OMT-preve-ligero-descenso-turismo-mundial-por-crisis-en-2009.html>
73. Ulacia, Z. (2007) Texto básico de Gestión de Alojamiento. CETUR UH. La Habana.

Anexos

ANEXOS**Anexo 1: Hilo Conductor de la Investigación.****Fuente: Elaboración propia.**

Anexo 2: Definiciones de alojamiento turístico.**Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.**

Autor	Concepto
Organización Mundial del Turismo 1999	<p>“todo establecimiento que, de forma regular u ocasionalmente, facilita alojamiento para pernoctar a los turistas”.</p> <p>“aquel que presta al público el servicio de hospedaje en forma temporal, con áreas e instalaciones comunes, que consta de una edificación o conjunto de edificaciones construidas o acondicionadas para tal fin, y operadas en forma conjunta, ocupando la totalidad o parte de dichas edificaciones.”</p>
NORMATIVA VASCA 1994	<p>“aquellas instalaciones que se dedican de manera profesional y habitual mediante precio, a proporcionar albergue a las personas, con o sin prestación de servicios de carácter complementario.”</p>
Secretaría de Turismo de México Referenciado en: (Ulacia, 2007)	<p>“...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.”</p>
Norma Venezolana COVENIN 2030 – 87	<p>“Es 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, sin mezcla de otros usos no cónsonos con su naturaleza.”</p>
Norma Chilena Oficial NCh2760.of2007 Instituto Nacional de Normalización (INN)	<p>“Establecimiento en que se provee comercialmente el servicio de alojamiento por un período no inferior a una pernoctación; que mantengan como procedimiento permanente, un sistema de registro de ingreso y egreso, con identificación del huésped; permitan el libre acceso y circulación del huéspedes a los lugares de uso común y estén habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva, con fines recreativos, deportivos, de salud, de estudios, de gestiones de negocios, familiares, religiosos, vacacionales u otras manifestaciones turísticas.”</p>
Norma Cubana NC-127:2001	<p>“Instalación destinada a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación.”</p>

Anexo 3: Clasificaciones de establecimientos de alojamiento turístico.**Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.**

Año	Autor	Criterio de Clasificación	Clasificación
1977	American Hotel and Motel Association (AH&MA) Referenciado en: (OCEÁNO/CENTUM)	Destinación, operación y propiedad.	Hoteles de paso. Hoteles turísticos. (Todo el año). Hoteles turísticos de Temporada. Hoteles residenciales. Hoteles en Régimen de Multipropiedad.
1982	CATAL	Destinación	De ciudad Estacional
1982	CATAL	Calidad de los servicios Diversidad de prestaciones	De ciudad o de tránsito De vacaciones o estacional Residencia o Apart-hotel. Motel De cura Villa turística
-	OMT	Dimensión	Pequeños: Hasta 75 Medianos: Hasta 300 Grandes: Hasta 1000 Gigantes: Más de 1000
2001	Norma Cubana 127 de 2001	Tipo de establecimiento	Hotel Aparthotel Villa Motel
2005	Inmaculada Martín	Prestaciones	Hoteles, aparthoteles y moteles Pensiones y fondas Paradores nacionales Apartamentos turísticos. Time-sharing Residencias y albergues Campings Alojamientos rurales Balnearios

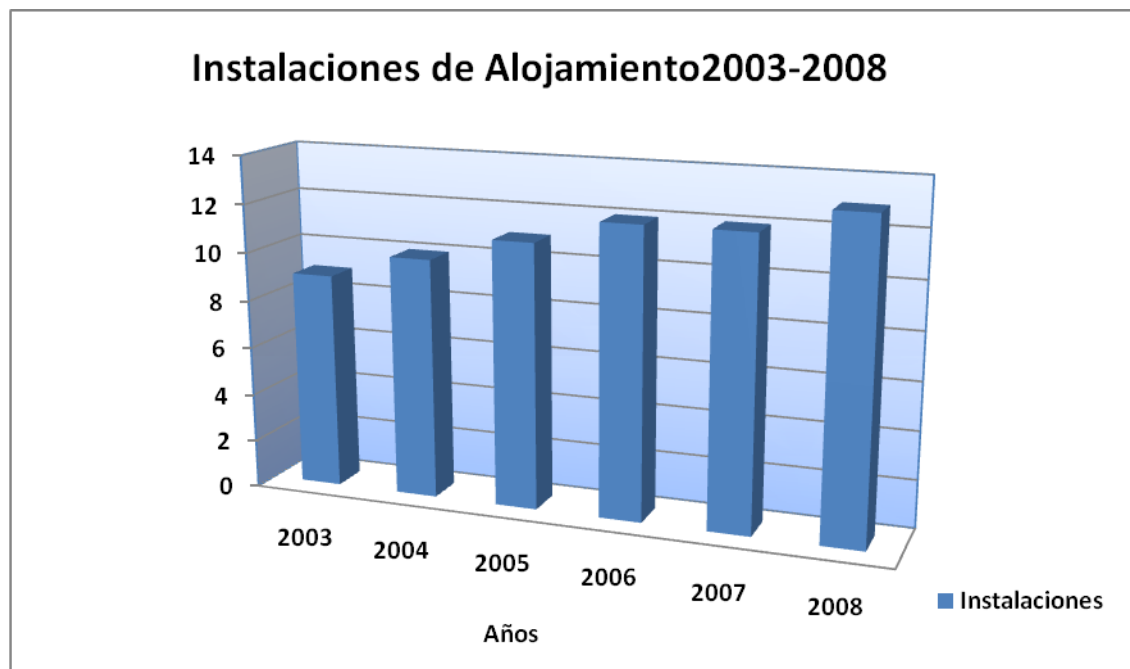
Anexo 4: Clasificación de la oferta o tipología de las empresas hoteleras.**Fuente: Elaboración Propia a partir de Martín, 2005.**

Criterio de clasificación:	Clasificación
Tipo de establecimiento	Hoteles Moteles Pensiones
Localización	De ciudad De montaña De costa De carretera
Categoría	Lujo: 4 y 5 estrellas Categoría Intermedia: 3 estrellas Tipo Popular: 2 y 1 estrellas
Dimensión	Grande: más de 300 habitaciones Intermedio: de 100 a 3000 habitaciones Pequeño: menos de 100 habitaciones
Operación y relación con la Propiedad	Explotados directamente por la propiedad Explotados de forma mixta Explotados en régimen de franquicia Arrendamiento Gestión o management
Forma de producción	Producción continua: establecimientos que permanecen abiertos ininterrumpidamente. Producción discontinua: establecimientos de temporada.

Anexo 5: Clasificación de alojamiento turístico propuesta por la OMT.

Fuente: Organización Mundial del Turismo, 1999.

1.	Alojamiento colectivo turístico	
	1.1	Hoteles y establecimientos parahoteleros
		1.1.1 Hoteles
		1.1.1 Establecimientos parahoteleros
	1.2	Establecimientos colectivos especializados
		1.2.1 Establecimientos de cura
		1.2.2 Campamentos de trabajos y vacaciones
		1.2.3 Alojamiento en los medios de transporte públicos
		1.2.4 Centros de conferencia
	1.3	Otros establecimientos colectivos
		1.3.1 Alojamientos de vacaciones
		1.3.2 Alojamientos de camping turístico
		1.3.3 Marinas
		1.3.4 Otros establecimientos colectivos
2.	Alojamiento turístico privado	
	2.1	Alojamiento privado en alquiler
		2.1.1 Viviendas alquiladas a particulares, familias o agencias profesionales
		2.1.2 Habitaciones alquiladas en casas particulares
	2.2	Alojamiento privado cedido gratuitamente
		2.2.1 Viviendas secundarias de propiedad privada para fines turísticos
		2.2.2 Hospedajes proporcionados gratuitamente por familiares o amigos
		2.2.3 Otros alojamientos privados

Anexo 6: Capacidad de la plata hotelera de Villa Clara, 2003-2008.**Fuente: Datos de la Oficina del MINTUR en Villa Clara.**

Anexo 7: Hoteles y Habitaciones, Villa Clara 2009.**Fuente: Datos de la Oficina del MINTUR en Villa Clara.**

Instalaciones	Categoría	Grupo	Producto	Hab.
Santa Clara Libre	2 Estrellas	ISLAZUL	Ciudad	145
Brisas del Mar	2 Estrellas	ISLAZUL	Sol y Playa	27
Elguea	2 Estrellas	ISLAZUL	Salud	135
Hanabanilla	2 Estrellas	ISLAZUL	Naturaleza	125
La Granjita	3 Estrellas	CUBANACÁN	Tránsito	71
Los Caneyes	3 Estrellas	CUBANACÁN	Tránsito	96
Mascotte	3 Estrellas	CUBANACÁN	Ciudad	10
Villa Las Brujas	3 Estrellas	GAVIOTA	Náutica	24
Meliá Las Dunas	5 Estrellas	GAVIOTA	Sol y Playa	925
Meliá Cayo Santa María	5 Estrellas	GAVIOTA	Sol y Playa	358
Sol Cayo Santa María	4 Estrellas	GAVIOTA	Sol y Playa	301
Royal Hideaway Ensenachos	5 Estrellas	GAVIOTA	Sol y Playa	506
Barceló Cayo Santa María	5 Estrellas	GAVIOTA	Sol y Playa	624

Anexo 8: Estructura del producto instalaciones en Villa Clara, 2009.

Fuente: Datos de la Oficina del MINTUR en Villa Clara.

a) Distribución de los hoteles y habitaciones por modalidades.

Producto	Número de Hoteles	Cantidad de Habitaciones
Ciudad	2	155
Tránsito	2	167
Sol y Playa	6	2741
Naturaleza	1	125
Salud	1	135
Náutica	1	24

b) Distribución de los hoteles y habitaciones por grupo empresarial.

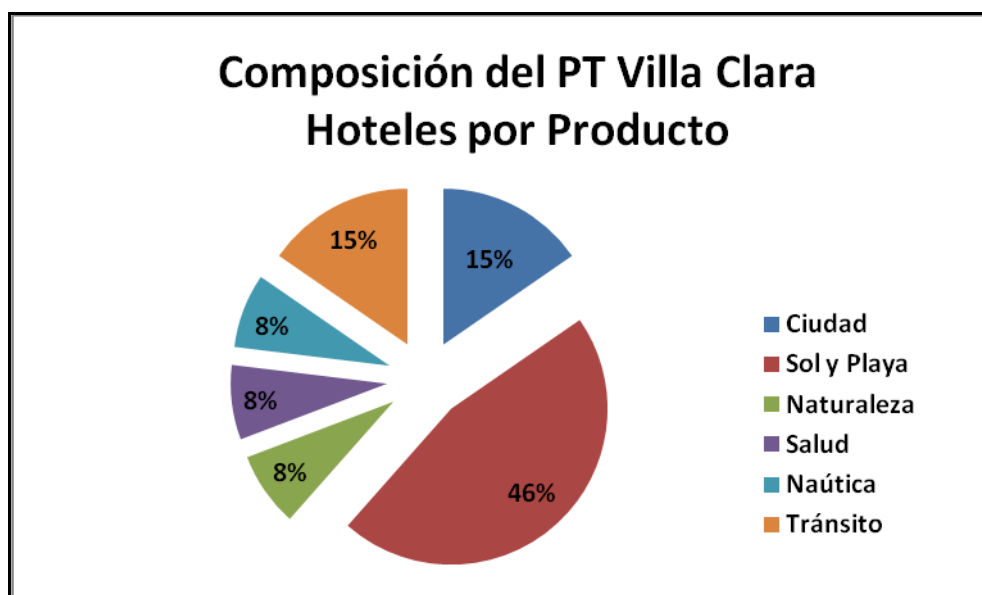
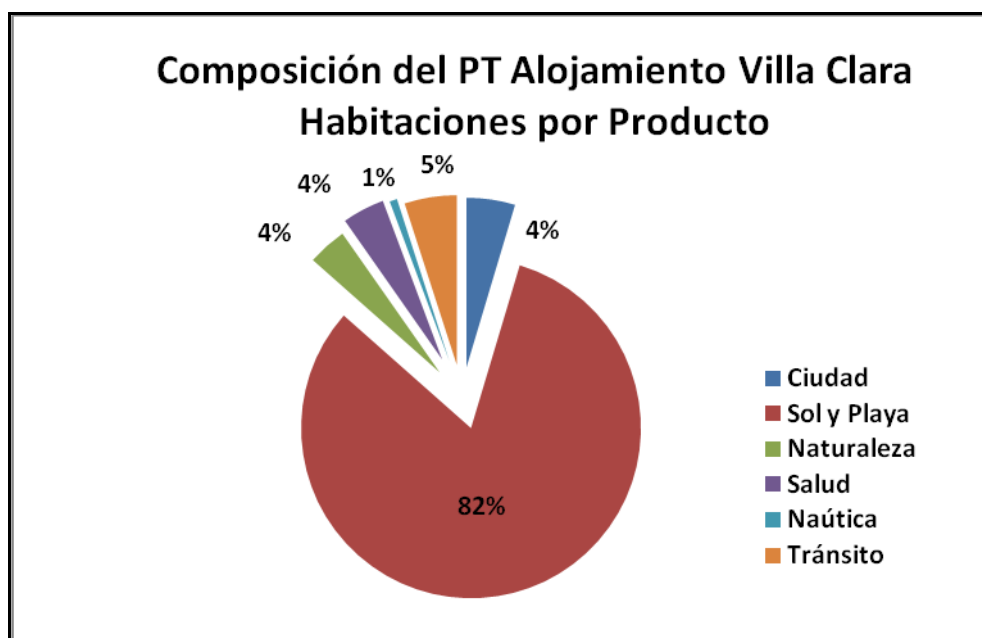
Grupo Empresarial	Número de Hoteles	Cantidad de Habitaciones
ISLAZUL	4	432
CUBANACÁN	3	177
GAVIOTA	6	2738

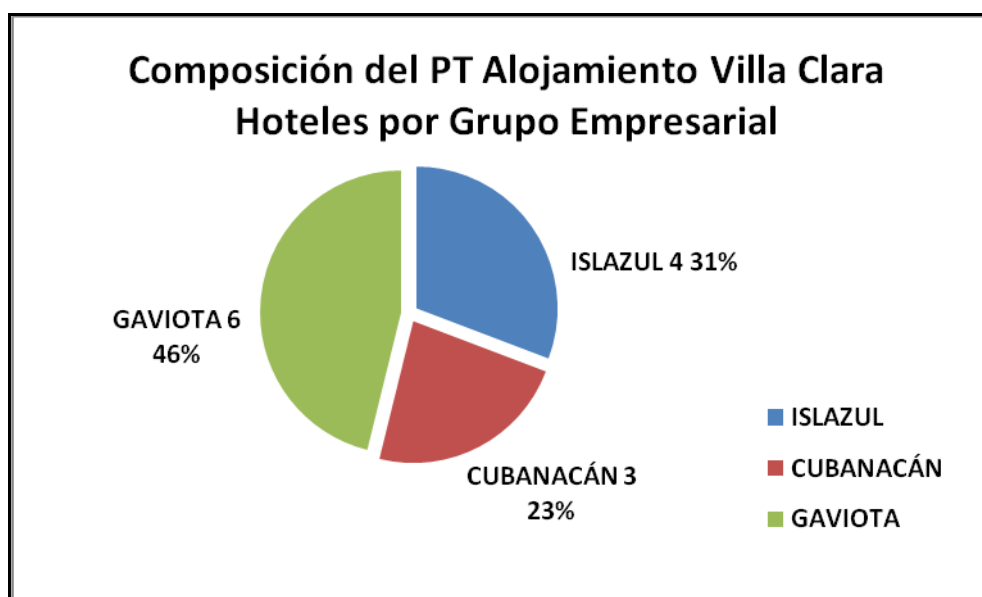
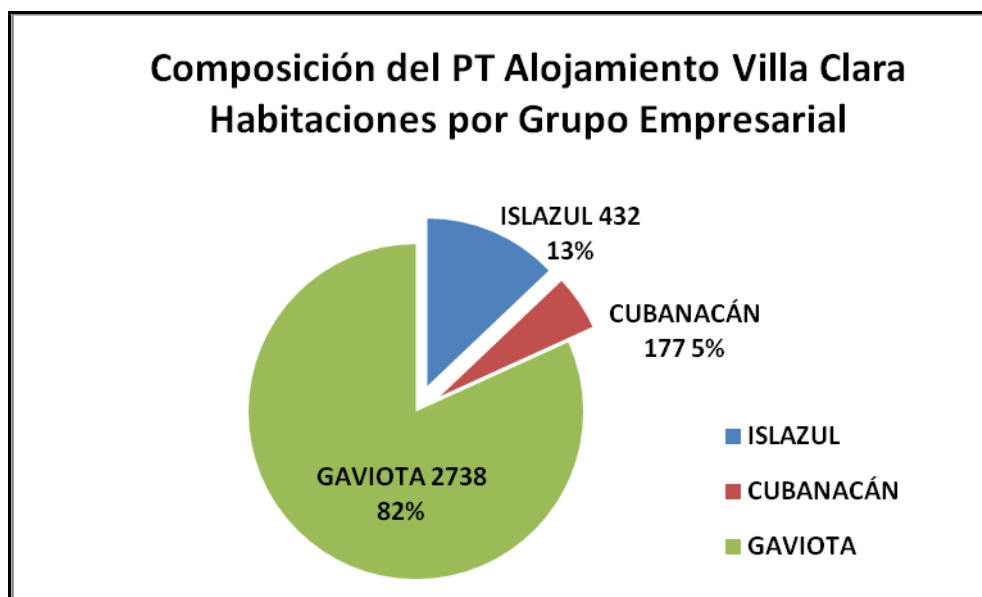
c) Distribución de los hoteles y habitaciones por categoría.

Categoría	Número de Hoteles	Cantidad de Habitaciones
2 Estrellas	4	432
3 Estrellas	4	201
4 Estrellas	1	301
5 Estrellas	4	2413

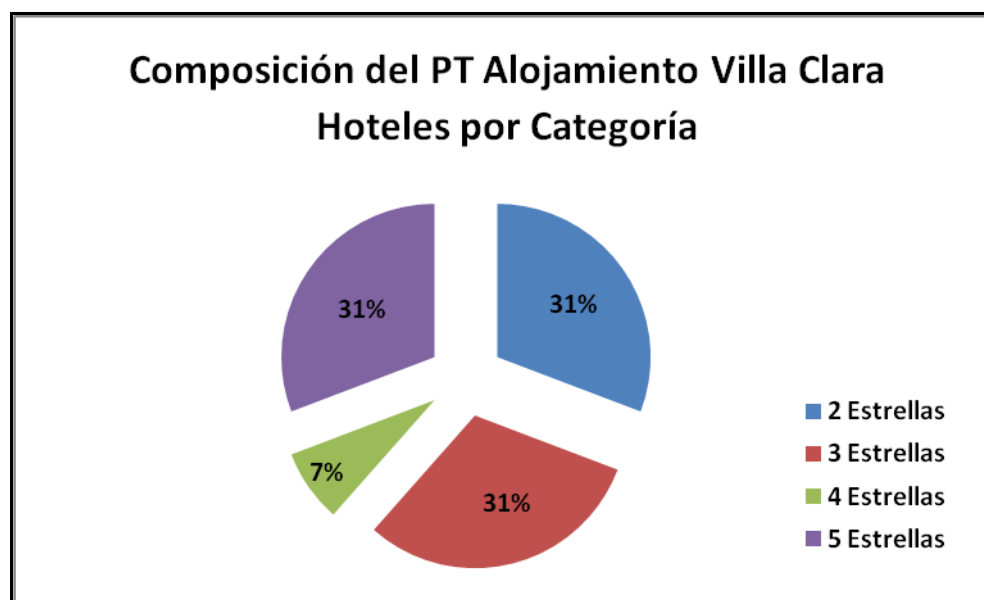
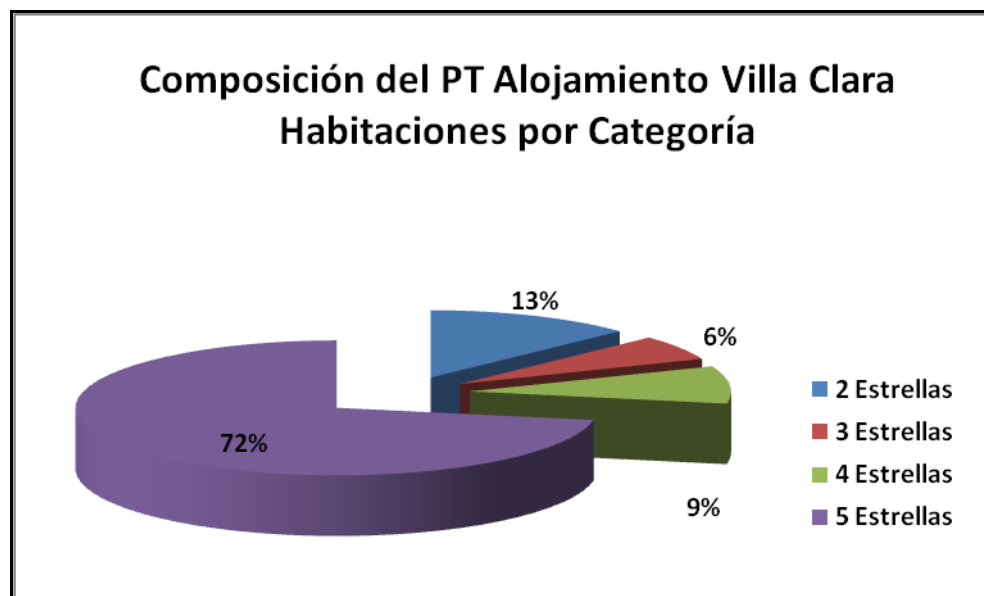
Anexo 9: Composición del Producto Turístico: Alojamiento Destino Villa Clara, 2009.

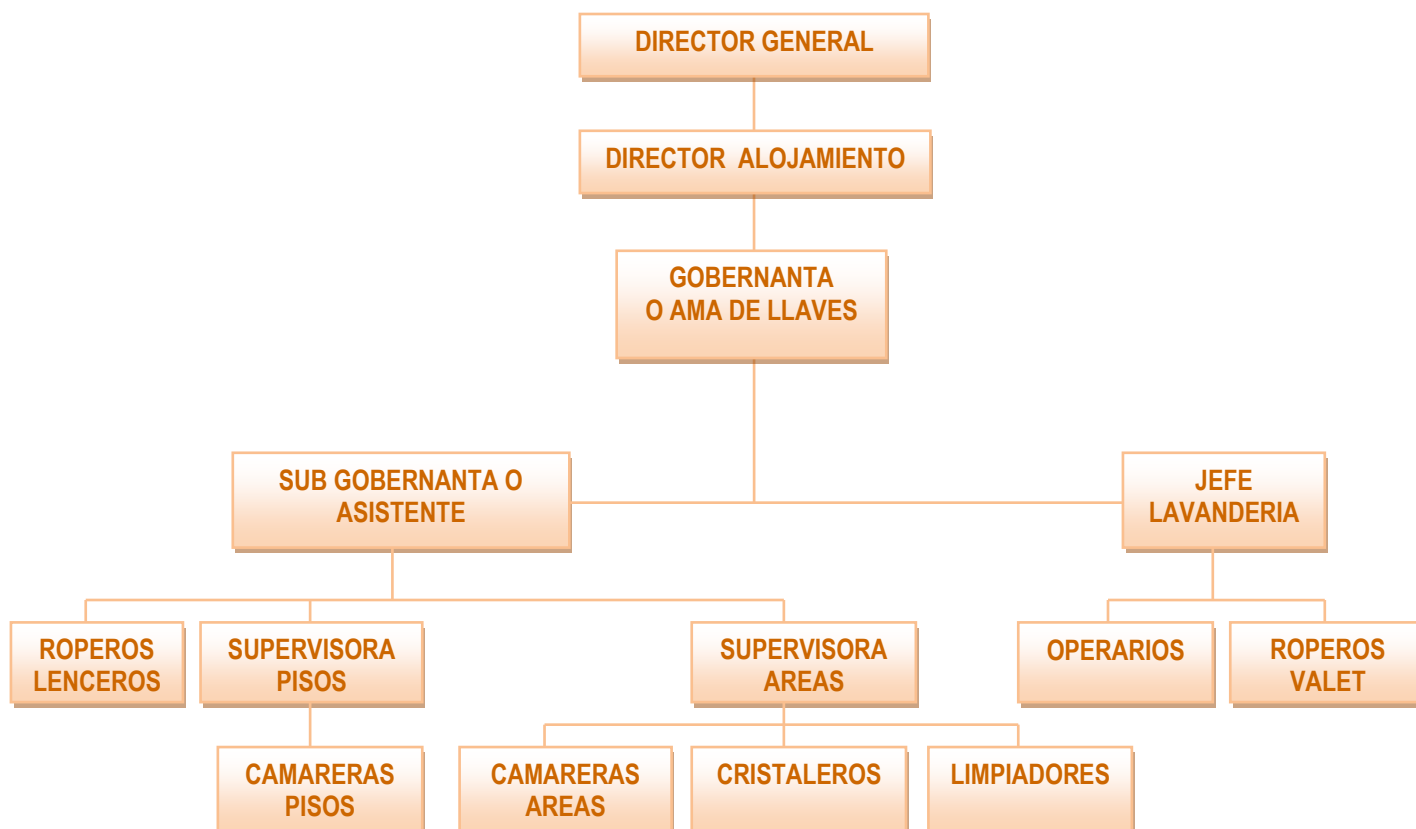
Fuente: Datos de la Oficina del MINTUR en Villa Clara.

a) Habitaciones y Hoteles por Producto.

b) Habitaciones y Hoteles por Grupo Empresarial, Villa Clara 2009.

c) Habitaciones y Hoteles por Categoría.



Anexo 10: Estructura típica de un Departamento de Regiduría de Pisos.**Fuente: Manual de Explotación: Regiduría de Pisos, 2002.**

Anexo 11: Resumen de las diferentes metodologías.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

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

Anexo 11 Resumen de las diferentes metodologías (Continuación)

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

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

Anexo 12: Tabla comparativa de las diferentes metodologías**Fuente: Elaboración propia.**

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

Anexo 13: Guía de Entrevista.**Fuente: Elaboración propia.****ANÁLISIS DEL ENTORNO****Sobre el Macroentorno:**

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

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

Sobre el Microentorno:

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

Pregunta 4: ¿Cuáles son los principales competidores y productos sustitutos del hotel?

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

ANÁLISIS INTERNO DEL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS

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

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

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

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

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

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

Anexo 14: Técnicas utilizadas en la realización del diagnóstico.**Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.**

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

Anexo 15: Grupo de Diagnóstico. Villa La Granjita, 2009.**Fuente: Elaboración propia.**

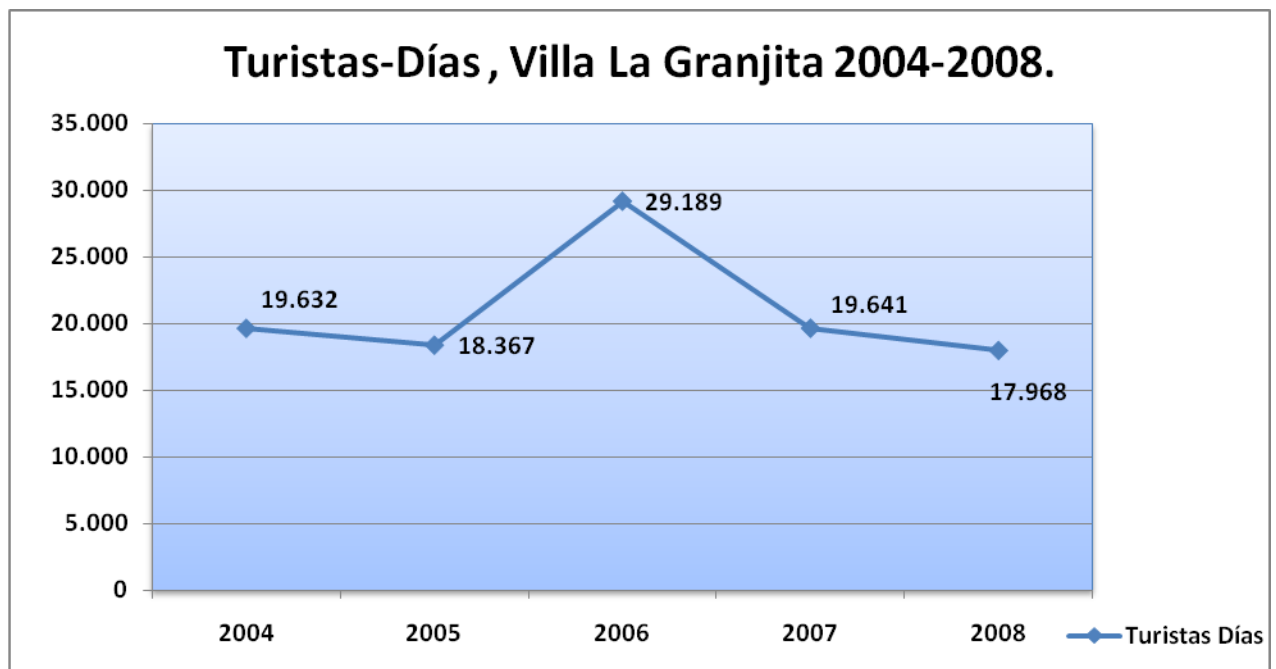
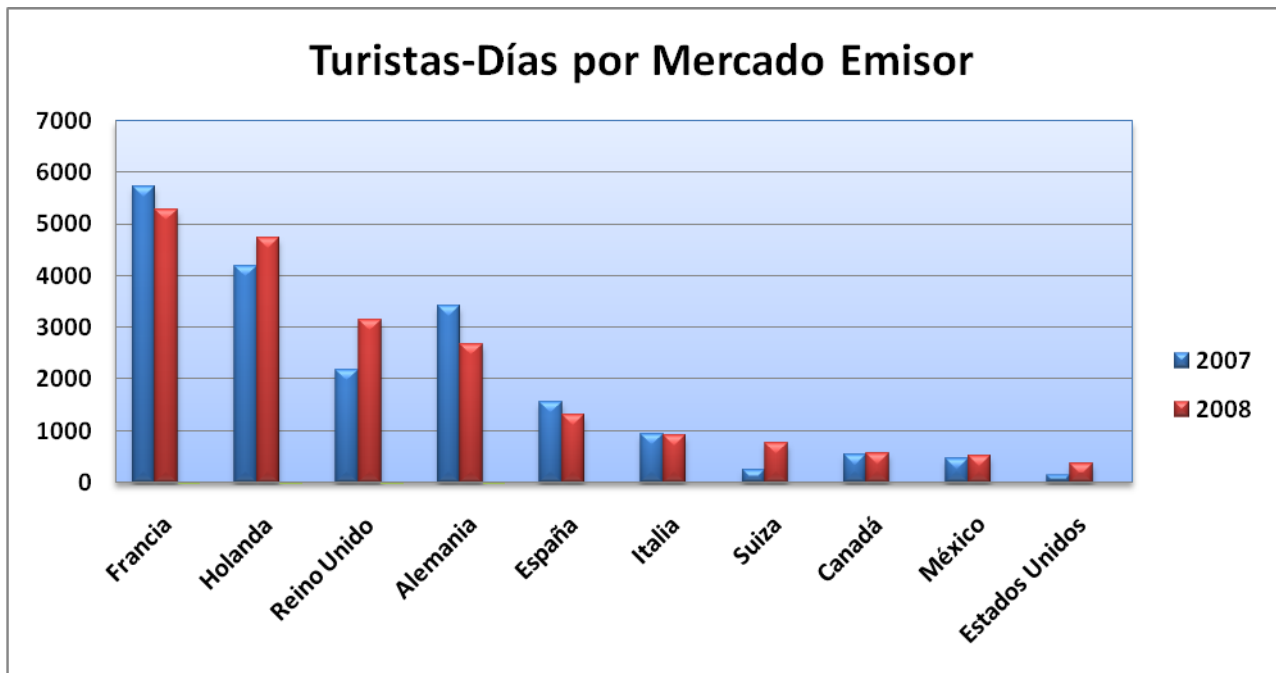
Cargo	Nombre	Años de Experiencia
Especialista Comercial	Nolberto Santos	12
Ama de Llaves	María Ileana Morilla	11
Chef de Cocina	Félix Rojas	23
Jefe de Recepción	Julián Álvarez	6
Especialista de Calidad	Lisette Rodríguez	10
Cocinero	Damián Negrín	13
Dependiente	Francisco A Cabrisas	12
Especialista de Relaciones Públicas	Claudia Suárez	2
Animador	Roydel Aldereguía	4
Jefe de Almacén	Juan Pedro Espinosa	5
Gerente	Ángel G. Soto	10
Jefe de Mantenimiento	Alberto Cisneros	1
Maitré	Alexander Romero	3
Camarera	Yanet Rodríguez	12
Camarera	Diana M. Domínguez	12
Jefa de Brigada	Ileana Larralde	10
Subdirectora de Recursos Humanos	Marcilia Castro	4

Anexo 16: Cronograma para la realización del diagnóstico.**Fuente: Elaboración propia.**

ACTIVIDADES	08-14 Dic.08	15-28 Dic.08	05-11 Ene.09	12-18 Ene.09	19-28 Feb.09
Formación del grupo de diagnóstico	X				
Caracterización general del Objeto de Estudio		X			
Análisis del entorno general o macroentorno			X		
Análisis del entorno competitivo o microentorno				X	
Análisis Interno					X

Anexo 17: Comportamiento del Indicador Turistas-Días.

Fuente: Datos de la Oficina del MINTUR en Villa Clara. 2009.



Anexo 18: Programación de la ejecución de las etapas para el diseño del Sistema de Organización y Gestión del Área de Regiduría de Pisos.**Fuente: Elaboración propia.**

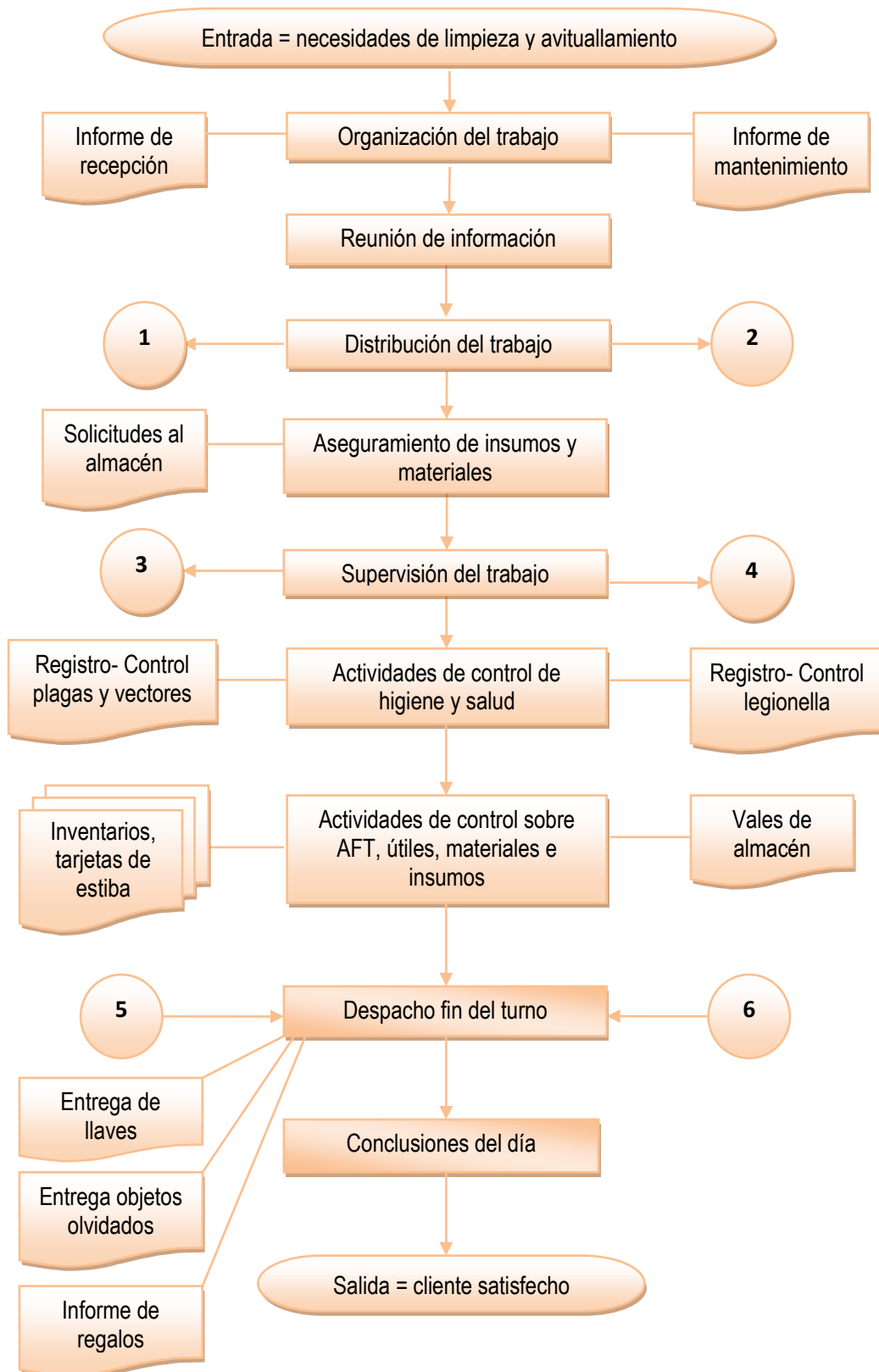
Etapas	09-22 Mar.09	23-31 Mar.09	06-19 Abr.09	20-30 Abr.09	04-17 May.09	18-31 May.09	01-14 Jun.09
1	X						
2		X					
3			X				
4				X			
5					X		
6						X	
7							X

Anexo 19: Descripción de las funciones los puestos de trabajo de Regiduría.**Fuente: Manual de Explotación de CUBANACÁN. 2002.**

PUESTO DE TRABAJO	FUNCIONES
Ama de Llaves	<p>Dirige, controla y garantiza la limpieza, higiene, acondicionamiento y confort de la instalación hotelera: habitaciones, pasillos, escaleras, oficinas, lobby, restaurantes, bares; etc., incluyendo exteriores y alrededores.</p> <p>Coordina con Recepción para el control de habitaciones así como cambios de habitaciones, bloqueos, entradas y salidas. (Recoge en Recepción los listados e informes y comunica el estado de las habitaciones)</p> <p>Organiza, distribuye y controla los insumos, lencería, utensilios de limpieza, equipos y otros medios que le hayan sido asignados al equipo. Exige por el cuidado y uso correcto de los mismos.</p> <p>Control de stocks e inventario de ropa de habitaciones.</p> <p>Realiza el reporte del estado de las habitaciones, lo concilia con recepción, responsabilizándose con la información emitida.</p> <p>Informa a la recepción sistemáticamente las habitaciones vacías limpias a medida que se vaya produciendo, (reporte progresivo) así como otras incidencias o irregularidades que ocurren en las habitaciones en el transcurso del día.</p> <p>Lleva el control y es máxima responsable de los objetos olvidados.</p>
Jefe de Brigada	<p>Realiza la limpieza y acondicionamiento de un módulo de 6 habitaciones.</p> <p>Supervisa la limpieza general de las habitaciones, cuartos de baños, pasillos, escaleras, lobby, baños públicos, oficinas, etc.; velando porque esta posea calidad requerida, responsabilizándose con cualquier deficiencia al concluir limpieza y organización del área.</p> <p>Entrega y controla todos los medios necesarios para el desempeño de las funciones del personal bajo su mando.</p> <p>Realiza las actividades que determine la Ama de llaves y la sustituye cuando ausenta.</p>
Ropero	<p>Lleva el inventario general de toda la ropa del hotel, bajo su custodia.</p> <p>Lleva control estricto de los deterioros y desgastes de la lencería y mantelería.</p> <p>Recibe la lencería y la mantelería y la entrega, en caso de la lencería (sábanas, fundas y toallas) para el uso de las habitaciones será contada debidamente por el, en presencia de la camarera.</p> <p>Atiende la calidad del lavado y planchado, frecuencia en la entrega y recogida de la misma por parte del proveedor Lavanderías Unicornio.</p> <p>Debe velar por los gastos y costos del departamento así como trabajar con el presupuesto establecido.</p>
Camarera de alojamiento	<p>Realiza la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones de un módulo habitacional independiente formado por 14 o 15 cabañas, para esto trabajan un turno de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.</p>
Limpiadora de áreas comunes	<p>Son las encargadas de realizar la limpieza de la carpeta, el restaurante, la cocina, los baños públicos, bar piscina, los pasillos, las oficinas y en caso de existir alguna solicitud de un servicio de cobertura u otro por parte del cliente, esta deberá prestar este servicio con la máxima calidad. Laboran un turno de 6:00 a.m. a 11:00 p.m.</p>

Anexo 20: Proceso de limpieza y avituallamiento en general

Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Villa La Granjita.



Anexo 21: Procedimiento para la Organización y distribución diaria del trabajo**Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Villa La Granjita.**

ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DIARIA DEL TRABAJO	
Objetivo	Organizar y distribuir diariamente el trabajo del departamento.
Alcance	El presente procedimiento es aplicable al departamento de Regiduría de Pisos para la organización diaria del trabajo.
Responsabilidad	<p><u>Ama de llaves:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizar y distribuir el trabajo del departamento. <p><u>Jefe de brigada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entregar las llaves maestras de cada módulo habitacional a las camareras. - Distribuir el contenido de trabajo de cada camarera. - Entregar los medios e insumos necesarios para el trabajo. <p><u>Camareras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Revisar habitaciones en salida. -Recibir las orientaciones necesarias por parte del ama de llaves o supervisora para ejecutar el trabajo. -Organizar el carro con todos los insumos, útiles y medios a utilizar en su trabajo.
Procedimiento	<p>1ro. La Ama de Llaves diariamente y antes de las 8.30 a.m. recibirá directamente del departamento de recepción un reporte que debe incluir: el Rack de habitaciones, el Listado de entradas, el Listado de salidas, el Pronóstico de ocupación, los Servicios especiales y las Incidencias de la noche.</p> <p>2do. La Ama de Llaves diariamente entre las 8.30 y 9:30 a.m. realizará la reunión de información, y distribuirá el trabajo, teniendo en cuenta la información recibida y la disponibilidad de personal del día. Entregará los insumos, útiles y productos de limpieza, reflejándolo en el modelo de control de entrega y leerá las incidencias de la noche.</p> <p>3ro. Se les entregará a las camareras el reporte con el estado de cada habitación.</p> <p>4to. El Ama de Llave entregará las llaves a las camareras según el procedimiento recepción, custodia y entrega de llaves.</p> <p>5to. Las camareras comprobarán el estado de las habitaciones e informarán a la Ama de Llaves.</p> <p>6to. La Ama de Llaves actualizará el estado de las habitaciones en el sistema automatizado y entregará el reporte de situación de las habitaciones al departamento de recepción en los horarios de 9.30-10.00 a.m. y 4:30-5.00 p.m.; conciliando cualquier discrepancia.</p> <p>7mo. Definir los insumos que se entregarán por habitación y áreas nobles: 1 papel, 2 jabones, 2 bolsas de nylon para cestos, 2 bolsas de nylon para vasos, 1 banda sanitaria, productos y útiles de limpieza según necesidad, teniendo en cuenta el tipo de limpieza.</p> <p>8vo. El reporte de ama de llaves reflejará por área, la cantidad de huéspedes alojados por habitación y el estado de las mismas, utilizando las siguientes claves: VL (habitación vacía limpia), O (habitación ocupada), VS (habitación vacía sucia), FO (habitación fuera de orden) y O/U (habitación en otros usos).</p> <p>9no. La camarera realizará un reporte progresivo a recepción, cada vez que se declare una habitación vacía limpia.</p>
Registro e información.	<p>Reporte de camarera</p> <p>Reporte de ama de llaves (automatizado).</p> <p>Control de entregas.</p>

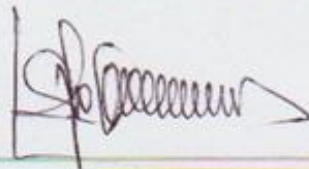
Santa Clara, 18 de junio de 2009

"Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución"

El procedimiento para el **Estudio Organizativo Integral del Área de Alojamiento en Pequeños Hoteles** diseñado por profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas como parte del proyecto CITMA PNAP 42: Gestión integral de Entidades Turísticas, ha sido aplicado en el hotel CUBANACÁN Villa La Granjita y utilizado por la estudiante Yeidy Montesino Pérez como parte de su Trabajo de Diploma para la culminación de estudios de la especialidad de Licenciatura en Turismo.

La **aplicación** del procedimiento en el área de alojamiento del hotel Villa La Granjita ha reflejado el elevado **valor práctico** del estudio realizado, dado por su contribución en la mejora de la **efectividad** operativa en los servicios de alojamiento de la instalación, la **reducción** de los costos mediante el mejor aprovechamiento de los recursos, la **potenciación** de la innovación, y la **gestión** de los riesgos **sociales y medioambientales**, demostrando el **impacto** positivo que ha tenido el trabajo desarrollado.

Los **beneficios** del Estudio Organizativo Integral realizado se materializan mediante las mejoras continuas en la ejecución eficaz y eficiente de los procesos de alojamiento, así como su **gestión**, organización y funcionamiento, lo que conlleva al aumento de la satisfacción de los clientes, y considerándose que este Estudio es aplicable en las condiciones actuales del área de alojamiento del hotel CUBANACÁN Villa La Granjita y su posible generalización en otras entidades de este tipo.



Ángel Soto Moya

Director General del Hotel Villa La Granjita

