



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial.

TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: Diseño del proceso de recepción en la Empresa
Hotel Los Caneyes en correspondencia con las
Marcas del grupo Cubanacan.*

Autor: Lenier Urra Viña

Santa Clara

2014





UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial.

TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: Diseño del proceso de recepción en la Empresa
Hotel Los Caneyes en correspondencia con las
Marcas del grupo Cubanacan.*

Autor: Lenier Urra Viña

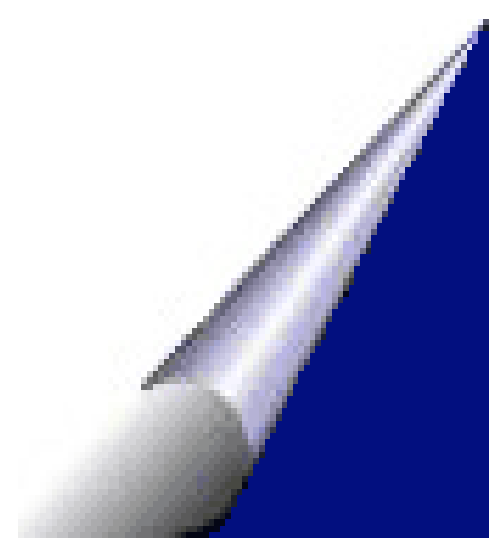
Tutora: MSc. Ing. Mildred González González

Santa Clara

2014



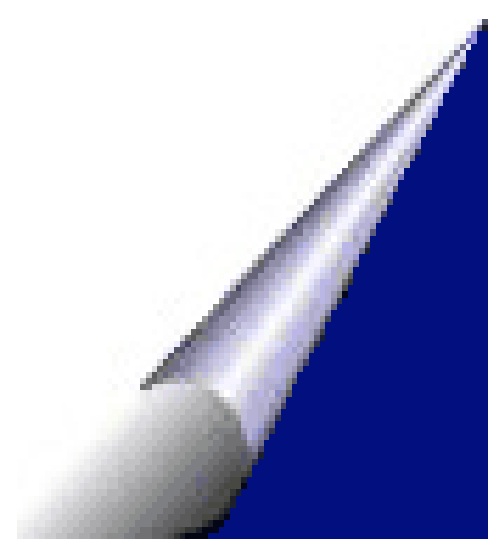
Exergo



“...solo renuncian a la calidad los que no la poseen, ni tienen voluntad, ni talento para alcanzarla”.

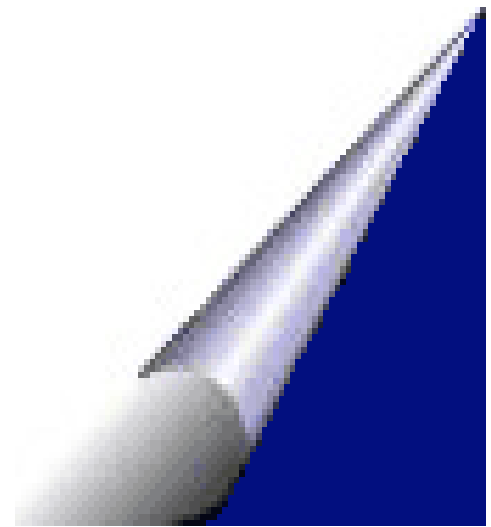
Ernesto Guevara de la Serna

Dedicatoria



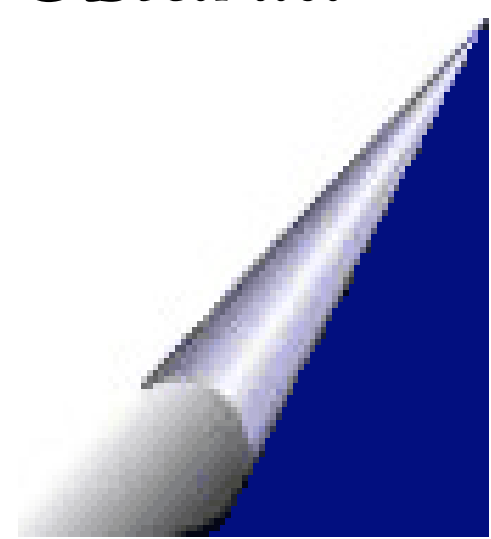
*A las personas más importantes de mi vida: a mis padres, a
mi hermana y a Lisy.*

Agradecimientos



A Dios por la paz en medio de la tormenta...
*A mis padres, por haberme acompañado hasta aquí, porque
confiaron en mí todo el tiempo y siempre esperaron lo mejor, y
porque se lo merecen más que nadie...*
*A mi hermana; porque a pesar de la distancia ha estado
presente en cada momento de mi vida.*
*A mi Lisyá que siempre ha estado a mi lado dándome su apoyo
y cariño incondicional...*
*A mi tutora por su siempre positiva sonrisa, dedicándome
tiempo de sus horas personal y de trabajo.*
*A todo el colectivo de profesores que contribuyeron a mi
formación profesional.*
*A todo el personal de recepción en la empresa Hotel Los
Caneyes.*
*Mis amigos y todos mis compañeros, los que me ofrecieron su
apoyo en todo momento y animaron siempre a seguir adelante,
en especial a Alejo.*
*Y agradezco a todas las personas que de una forma u otra, han
contribuido a la realización exitosa de este trabajo y han
ayudado desinteresadamente a la adecuada culminación de mi
carrera.*

Resumen / Abstract



RESUMEN

En los últimos años las empresas de servicios han tenido que adoptar nuevos paradigmas para su gestión, a fin de garantizar los resultados empresariales. Como continuación del Balance 2012 la dirección de calidad y desarrollo del grupo Cubanacan propone como línea de trabajo para el 2014, retomar la implementación del programa de las Marcas hoteleras, en función de elevar los estándares de calidad del destino Cuba. Con el redimensionamiento del sector turístico, se buscan alternativas que permitan compatibilizar las estructuras en función de reducir el personal de apoyo, sin afectar la calidad del servicio y el cumplimiento de los estándares definidos para cada marca hotelera, dando cumplimiento al enfoque a proceso. La Empresa Hotel Los Caneyes, que agrupa a las entidades La Granjita, Los Caneyes, Hoteles "E" Mascotte-Barcelona y Cubanacan América, inmersos en el SDGE, con un sistema de gestión de la calidad implementado, carece de una concepción documental a nivel de empresa que incluya el trabajo con las Marcas y posibilite la integración. Es por ello que se plantea como objetivo general diseñar la documentación del proceso de alojamiento, específicamente el subproceso de recepción hotelera, en la Empresa Hotel Los Caneyes en correspondencia con las especificaciones de los estándares y marcas del grupo Cubanacan. Se aplican métodos de investigación tales como: análisis-síntesis, revisión documental, observación directa, trabajo en equipo, utilización de lista chequeo a partir de los requisitos de las NC ISO 9000, NC127:2001 y las asociadas a las marcas hoteleras del grupo Cubanacan, diagrama causa-efecto, entre otros.

ABSTRACT

In the last few years service enterprises have had to adopt new paradigms so as to guarantee their results. As continuation 2012 Cubanacan Annual Meeting and in order to upgrade the quality standards of Cuba destination the Cubanacan Quality and Development Group proposed the implementation of the hotel brands Program, as a policy to be followed. Different alternatives have been sought in order to reduce the number of support employees, without affecting service quality and meeting the standards defined by every hotel brand, always focusing in process.

Los Caneyes Hotel Enterprise comprises La Granjita, "E" Mascotte-Barcelona and Cubanacan America Hotels. They are all functioning according to a quality management system already implemented, which lacks a documental conception at the bottom of the enterprise including brands analysis and making the integration possible. That is the reason why the general objective is defined as designing the documentation of the lodging process, specifically the reception hotel sub process in Los Caneyes Hotel Enterprise, according to Cubanacan standards and brands.

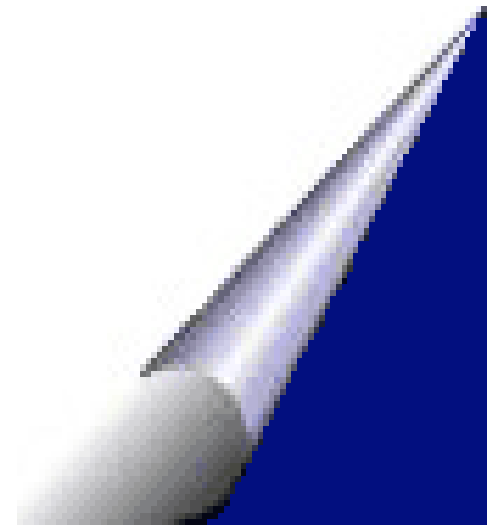
Research methods such as analysis-synthesis, document revision, direct observation, team work, cause-effect diagram and check lists -according to NC ISO 9000, NC127:2001 and the Cubanacan group requirements- were applied.

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA. CALIDAD EN PROCESOS	
HOTELEROS, LA GESTIÓN DE ALOJAMIENTO, ESTANDÁRES Y MARCAS.	7
1.1 Introducción	7
1.2 Calidad. Principales conceptos	7
1.3 Gestión de la calidad	10
1.4 Hotelería: procesos en la hotelería.....	12
1.4.1 Metodologías para la gestión de procesos	14
1.5 Gestión de alojamiento	15
1.6 Proceso de recepción.....	17
1.7 Estándares y marcas hoteleras	19
1.8 Las marcas hoteleras en Cuba.....	23
1.9 El proceso de recepción en correspondencia con los estándares y las marcas en la Empresa Hotel Los Caneyes.....	26
1.10 Conclusiones del capítulo 1	27
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y LA DOCUMENTACIÓN QUE LO SUSTENTA	29
2.1 Introducción	29
2.2. Pasos para la realización del diagnóstico de la documentación del Sistema de gestión de la calidad (SGC) de la Empresa Hotel Los Caneyes.	29
2.3 Diagnóstico del estado actual del proceso de recepción y la documentación que lo sustenta.	32
2.4 Informe de los resultados.....	43
2.5 Conclusiones del capítulo 2.	44

CAPÍTULO 3. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO: RECEPCIÓN

HOTELERA	46
3.1 Introducción	46
3.2 Documentación del proceso de alojamiento: Recepción hotelera en la empresa Hotel Los Caneyes.....	46
3.3 Principales resultados.....	58
3.4 Conclusiones capítulo 3	58
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	70

Introducción



INTRODUCCIÓN

La búsqueda y el afán de producir productos o prestar servicios con calidad ha sido una de las constantes del hombre a través de la historia. En los últimos años las empresas de servicios han tenido que adoptar nuevos paradigmas para su gestión dados fundamentalmente por los cambios del entorno, los que imprimen particular relevancia a los modos de gestión, la organización y las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y, por ende, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas. Una época caracterizada por el desarrollo de entornos cada vez más competitivos y en constante evolución, necesita de organizaciones que adopten sistemas de gestión que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios que han surgido en el comportamiento del consumidor, producto de nuevos estilos de vida; este se vuelve cada vez más exigente y demanda productos más diversificados y servicio más personalizado. La flexibilidad de una oferta, que descubre las necesidades de la demanda y que posibilite adaptarse a ellas, le confiere un valor fundamental al servicio ofertado.

En el campo de las investigaciones se reformulan teorías y se aplican a fin de incidir en el cambio necesario: alcanzar una mayor orientación al cliente y buscar mejores resultados en las organizaciones. De ahí que, el enfoque por procesos como parte de la teoría de sistemas pase a ser una de las retomadas, pues incide en un mejor funcionamiento de la organización a partir del conocimiento del mercado y el enfoque a los resultados.

En Cuba, el exponente más representativo de esta revolución de las ciencias empresariales aplicada a las empresas de producción y servicios, es el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) el cual se encuentra amparado por el Decreto Ley No.252 del 2007 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” y el Decreto Ley 281, en ambos decretos se ratifica que cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseña su estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad. Además se plantea que el sistema de organización de la producción de bienes y servicios debe buscar permanentemente reservas existentes en la empresa con vistas a seleccionar las mejores vías de solución de los problemas organizativos, proyectar e implantar soluciones que den respuestas a problemas que se presentan en la producción o en la prestación de los servicios, siendo la gestión por proceso una vía para alcanzar

mejores resultados empresariales, de ahí la importancia del tema en la concepción y desarrollo de las empresas.

En este contexto, el sector turístico se convierte en uno de los motores fundamentales de la economía cubana, al influir de modo sustancial en la metamorfosis social, económica, cultural y tecnológica que se ha producido en la sociedad cubana (Rodríguez, 2003), es por ello que las instalaciones hoteleras, están llamadas a propiciar el cambio para fortalecer la economía cubana.

La aplicación del enfoque por procesos dentro del SDGE según el Decreto No.281, constituye una vía para alcanzar el enfoque a cliente y la obtención de mejores resultados en la actividad hotelera; además su aplicación se encuentra en correspondencia con los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución específicamente en el lineamiento 257 de la política para el turismo, donde se orienta: incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios (VI Congreso del PCC; 2011).

Quizás, la actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al alojamiento. Con excepción de aquellos cuya capacidad para alojar clientes es mínima y la base principal de su negocio se centra en la restauración, el resto trata diariamente de lograr unos índices de ocupación máximos que permitan la obtención de unos mayores y mejores resultados.

De manera general, las instalaciones de alojamiento turístico están concebidas para el descanso y el ocio de los turistas por lo que su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de manera coherente estimule a la permanencia en las mismas. En el orden constructivo y funcional, deben contar con las facilidades necesarias, tanto para el acceso y estancia de los huéspedes en cada área o local como para el flujo de trabajo y la ejecución de los servicios. La categoría de los servicios de alojamiento determinará la cuantía y características de la dotación de insumos y accesorios (percheros, toallas, amenities, bandejas, termos, vasos) (Catal, 1982; Cubanacan, 2002).

Analizado desde la concepción de los procesos, la recepción en un hotel se considera el corazón o centro de la actividad de la hotelería, es donde se definen los momentos de mayor realce, pues es el primer contacto físico del cliente con la instalación, además vista desde las relaciones con otros procesos, este se articula con los procesos económicos para la gestión, pues es donde se confecciona y cumplimenta la cuenta del huésped controlando

de esta manera todos los eventos de tipo contables vinculados con el cliente; por lo que hace ver a la empresa la necesidad de llevar dichos cambios en el sistema de gestión de la calidad, específicamente a este departamento.

Durante este proceso ocurre el registro, la información general del hotel y del destino, así como todos aquellos trámites que hacen que la estancia contribuya a la satisfacción de los clientes.

Desde el balance del 2012 la Dirección de Calidad y Desarrollo del grupo Cubanacan ha propuesto como línea de trabajo continuar con la implementación del Programa de Marcas Hoteleras, lo cual ha distinguido al grupo en años anteriores, rescatando este trabajo en el último trimestre del 2012, siendo estas: Las marcas Brisas, Club Amigo, Horizontes, Hoteles E y marca propia Cubanacan.

En la actualidad, la Empresa Hotel Los Caneyes, agrupa a las entidades Hotel Horizontes La Granjita, Horizontes Hotel Los Caneyes, Hotel "E" Mascotte-Barcelona y Hotel Cubanacan América. Esta empresa se encuentra inmersa en el SDGE, con un sistema de gestión de la calidad en fase de adecuación, sin embargo aún no se logra articular los procesos concebidos y diseñados a nivel de empresa, con la operación en cada uno de los hoteles que la conforman, además de que se requiere articular el trabajo a la diversidad de las marcas con que opera dicha empresa, las cuales son: Horizontes, Encanto y marca propia Cubanacan.

La falta de integración de los procesos a nivel de empresa, provocan que subsistan deficiencias tales como:

- Falta de integración de la documentación del SGC desde la Empresa.
- No existencia de una gestión documental concebida desde la Empresa hacia las entidades, la cual incorpore la diferencia ente las marcas que la integran.
- Incumplimiento en los estándares definidos en los procesos claves en correspondencia con las Marcas que opera cada hotel.
- Afectación en el proceso de toma de decisiones por los directivos a los diferentes niveles.

Lo anteriormente expuesto evidencia la necesidad de diseñar el proceso de recepción en la Empresa Hotel Los Caneyes a fin de integrar la documentación del sistema de gestión de la calidad en correspondencia con las especificaciones de los estándares y las marcas que componen la misma, siendo este el **problema de investigación** a resolver.

Preguntas de investigación:

- ¿El rediseño organizacional de la Empresa Hotel Los Caneyes requiere de integrar los sistemas de gestión?
- ¿Cuáles son las principales deficiencias del proceso de recepción y de la documentación que lo sustenta?
- ¿Qué herramienta debe utilizarse para unificar la documentación de la empresa y que contenga los requisitos de las marcas, los mecanismos de control para su medición, análisis y mejora?

Para dar solución al problema, se plantea como **objetivo general** de la investigación: Diseñar el proceso de recepción en la Empresa Hotel Los Caneyes a fin de integrar la documentación del mismo, en correspondencia con las especificaciones de los estándares y marcas del grupo Cubanacan.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

- Diagnosticar el estado actual de los procesos y de la documentación que los sustenta en la Empresa Hotel Los Caneyes, con alcance al proceso de recepción, teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos para cada marca que componen la empresa.
- Diseñar el proceso de recepción en la Empresa Hotel Los Caneyes y la documentación que lo sustenta en correspondencia con las especificaciones de las marcas del grupo Cubanacan.
- Proponer el procedimiento específico de check-in individual en hoteles Encanto.

En la bibliografía consultada por el autor existen referencias relacionadas con el diseño del proceso de alojamiento en la Empresa Hotel Los Caneyes en correspondencia con las marcas del grupo Cubanacan (Santana, 2013), sin embargo en el alcance de la misma solo se refiere al subproceso de regiduría de pisos. Es por ello que, se asume la continuidad de esta investigación al subproceso de recepción de manera que se logre la gestión integral del proceso de alojamiento.

Entre los métodos de investigación utilizados se encuentran: análisis-síntesis, inducción-deducción, revisión documental, la observación directa, el trabajo en equipo con el personal involucrado en el proceso de toma de decisiones a diferentes niveles y especialistas, utilización de listas de chequeo a partir de los requisitos de las NC ISO 9000:2001, NC127:2001 y las asociadas a las marcas hoteleras del grupo Cubanacan, diagrama causa-efecto, entre otros.

La investigación aporta como **valor social** lo relacionado con el conocimiento sobre la gestión de procesos, la gestión de alojamiento y dentro de ella la gestión del proceso de recepción en correspondencia con el trabajo de las marcas hoteleras, así como, la práctica efectiva del SGC de la empresa y el cumplimiento de los estándares, y por consiguiente el incremento en la satisfacción y fidelización de los clientes.

El **valor práctico** radica en la factibilidad y pertinencia de contar con un documento único donde se establezcan los requisitos del proceso de recepción, en correspondencia con los estándares de las marcas que están presentes en la Empresa Hotel Los Caneyes pertenecientes al grupo Cubanacan.

El **valor económico** está dado por la mejora en la satisfacción y fidelización de los clientes en el cumplimiento de los estándares de las marcas en la Empresa Hotel Los Caneyes.

El informe presentado cuenta con una estructura que incluye desde el planteamiento general del problema a investigar, hasta el rediseño de la documentación del proceso de recepción en la Empresa Hotel Los Caneyes en correspondencia con las especificaciones de las marcas que componen dicha empresa, cuya secuencia lógica se ajusta al orden siguiente: resumen, introducción y tres capítulos.

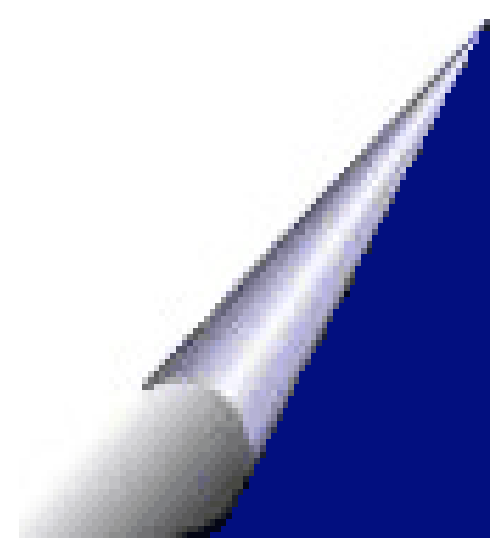
En el capítulo 1 se analizan los aspectos teóricos que sustentan la investigación, relacionadas con calidad, gestión de la calidad en procesos hoteleros, gestión de alojamiento y la recepción hotelera, así como su relación con los estándares y marcas que sustentan la hotelería.

En el capítulo 2 se realiza un diagnóstico de la documentación del SGC de la Empresa Hotel Los Caneyes con alcance al proceso de recepción, en correspondencia con el cumplimiento de los requisitos para cada marca, a fin de determinar los factores que favorecen o dificultan la integración en dicho proceso con un documento único.

En el capítulo 3 se diseña la ficha del proceso de recepción para la Empresa Hotel Los Caneyes en correspondencia con las especificaciones de las Marcas que la componen.

Para finalizar se expresan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un conjunto de anexos que ilustren el contenido de la investigación.

Capítulo 1



CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA. CALIDAD EN PROCESOS HOTELEROS, LA GESTIÓN DE ALOJAMIENTO, ESTÁNDARES Y MARCAS.

1.1 Introducción

El desplazamiento de personas ha sido un elemento primordial en todas las formas del desarrollo de la humanidad, dentro de una integración constante y progresiva del mundo. Una manifestación socioeconómica muy vinculada al movimiento es el turismo, actividad fundamentalmente económica que establece una relación de financiación, producción y comercialización de los productos y servicios turísticos. Es el turismo para muchos países uno de sus principales sectores económicos y para algunos, su más importante fuente de ingresos en divisas.

En este capítulo se exponen un grupo de aspectos, que facilitan la comprensión de términos, definiciones y contenidos en general, en relación con la calidad, gestión de la calidad, la gestión de alojamiento, el proceso de recepción, procesos en la hotelería, metodologías para la gestión de procesos, los estándares y marcas hoteleras, las marcas hoteleras en Cuba y los estándares de las marcas en procesos de recepción.

En la Figura 1.1 se muestra el hilo conductor seguido como estrategia para el desarrollo de los elementos conceptuales que sustentan la investigación.

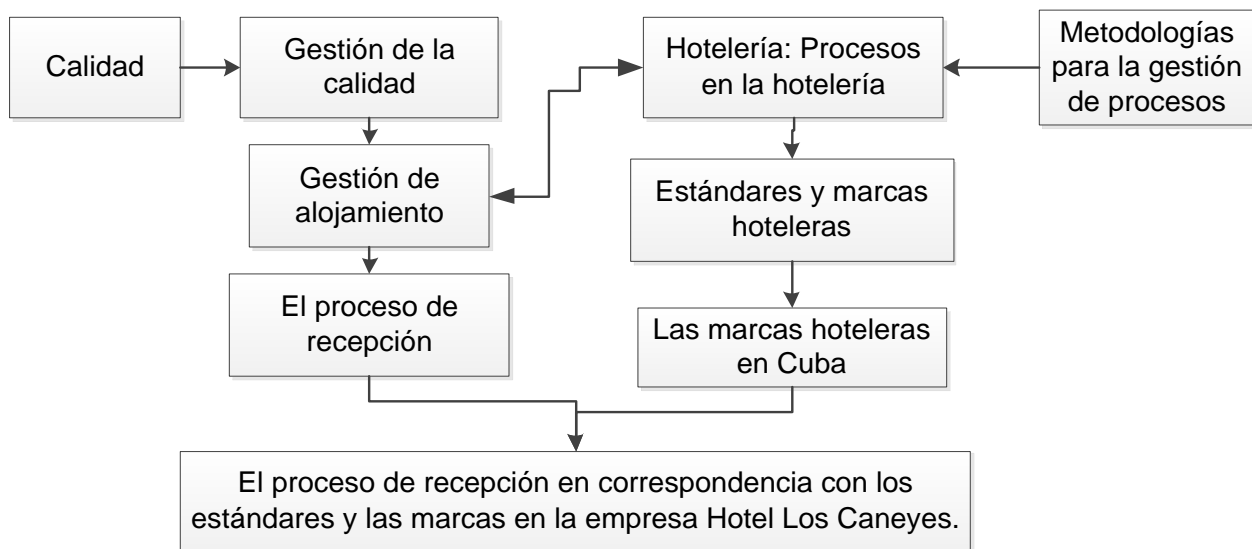


Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación. Fuente: elaboración propia.

1.2 Calidad. Principales conceptos.

El término calidad, desde el punto de vista etimológico, proviene del latín *Qualitas* y fue empleado por primera vez por Cicerón para transmitir este concepto a la cultura griega. Moreno (2002), también significa "cualidad, manera de ser", su significado castellano es

"propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". (DRAE)

En los últimos años, fundamentalmente a partir de la década del 60, se viene prestando gran atención, por parte de las empresas de muchos países del mundo, a los problemas de dirección de la calidad en su acepción más amplia, en forma de sistema, considerándola como una variable estratégica sin la cual hoy en día ninguna empresa puede aspirar a mantenerse.

La calidad se ha convertido en un factor decisivo para el incremento de la competitividad y es un elemento clave en las nuevas filosofías gerenciales, es por ello que su significado se extiende y es aceptado hoy por el mundo con gran rapidez pues incluye: cero defectos, mejoramiento continuo y enfoque al cliente.

El diccionario de la lengua española define este vocablo como "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

Harvey y Green (1993), analizan cinco diferentes concepciones de calidad. Tales como: fenómeno excepcional, logro de un propósito, perfección o coherencia, relación valor costo y transformación (cambio cualitativo). Pero más allá de cualquier expresión, se debe acotar que el significado de calidad es, en última instancia, de esencia filosófica. (Montilla, 2004)

Pérez, (1994), plantea que calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del "valor" que han recibido y percibido, concepto este que no difiere de lo definido por Farouk y Fauzi (1997) el cual plantea que calidad no es más que satisfacer los requerimientos del cliente a un costo mínimo.

Render y Heizer (1996) definen la calidad en tres categorías o dimensiones: en función del cliente, a través del cumplimiento de los estándares y por las características propias del producto.

Aragón (2001) sugiere que, cada país y empresa, debe definir calidad de acuerdo a sus características específicas de competencia y rentabilidad, defendiendo su definición propia con vistas a alcanzarla, lo cual mejoraría las condiciones reales del mismo, al obtener un resultado superior.

No existe la menor duda que para obtener calidad es preciso tener una organización que trabaje con calidad. Juran (1993) afirma que la calidad consiste en no tener deficiencias.

Conway (1988) plantea que la calidad se alcanza al desarrollar la fabricación,

administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera o necesite. Este autor en su definición expresa la necesidad de observar la calidad del trabajo y desarrollar un sistema adecuado para obtenerla concordando con Feigenbaum (1971) y (1997) el cual expresa que calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.

Ishikawa (1988) enfoca la calidad al control en todas sus manifestaciones cuando opina que calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores e incluye el costo entre estos requisitos y que en su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, de la empresa y de los objetivos. Este autor establece los conceptos de calidad real y calidad sustituta haciendo énfasis en su relación, mediante la estadística y el análisis de la misma, para de esta forma traducir las necesidades de los clientes en el lenguaje de la organización y así satisfacer sus propias necesidades, expectativas y deseos.

En la NC ISO 9000:2001 y sus posteriores revisiones, se plantea que la calidad es “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. En este caso la calidad depende de los requisitos que se planteen por los productores en función de satisfacer las necesidades de los clientes.

Fernández (2002) en su reconceptualización del concepto de calidad integral para los servicios, a tenor de lo mencionado por las normas ISO 9000,14000 y 18000, expresa que la calidad es: “la capacidad de los procesos de servicios que incrementan su valor al desarrollar la servucción en equilibrio y con clima adecuado de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida”.

Este concepto además de introducir el ambiente de trabajo necesario para realizar un servicio como un elemento de la calidad, tiene presente no solo satisfacer necesidades y/o expectativas de los clientes, sino también los deseos, estando en correspondencia con la definición de calidad real.

Juran en 1986 introduce el concepto de trilogía de calidad, el cual se basa en que la administración por y para la calidad radica en tres procesos orientados hacia la misma y estrechamente interrelacionados: la planificación, el control y el mejoramiento de la calidad.

Es preciso utilizar procesos productivos bien diseñados, así como trazar adecuadamente los procesos de la empresa y en ambos casos utilizar, de acuerdo a las características propias, todas las armas que se tengan a mano para lograrlo, entre ellas y muy fuertemente utilizada, la prevención (Juran, 1990; Harrington, 1993).

Aburto (1992) en su libro “Administración por calidad” plantea que la planeación de la calidad es “aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad bajo las condiciones de operación”. El control de la calidad se define como “el proceso que permite realizar las metas de calidad durante las operaciones y conduce las operaciones de acuerdo con el plan de calidad” y por último la mejoría de calidad es aquel “proceso que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño, conduciendo las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores a aquellos que se han planeado para las operaciones”.

En las primeras perspectivas con relación al tema se realiza un especial énfasis en la conceptualización y operacionalización, preocupándose en la consecución de sus criterios, objetivos, aspectos cuantificables del funcionamiento interno en las organizaciones. Sin embargo, en la actualidad se le da gran importancia al análisis de las actitudes y del comportamiento de los usuarios, interviniendo factores emocionales y juicios subjetivos, dinámicos, difíciles de encasillar en criterios o especificaciones de calidad fijos. Es por esta razón que se evoluciona hacia una perspectiva más externalista, la perspectiva de los consumidores y usuarios, donde se incorporan variables como las expectativas y las percepciones, esta segunda visión es la que se asocia a la calidad de servicio (Morales Sánchez y Hernández Mendo, 2004).

1.3 Gestión de la calidad.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente, implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente, donde la gestión de la organización incluya la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión (ISO 9000:2000).

El diccionario Larousse define la gestión como: “La acción y efecto de administrar”. Beltrán Jaramillo en su libro “Indicadores de Gestión” (1999) plantea que la gestión es un conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”. Para Larrea (1991) “La gestión es la utilización de algunos recursos para alcanzar un determinado objetivo, en un entorno presionante, que plantea de manera permanente problemas a los que es preciso darle respuesta”. De modo que la gestión,

organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar y se considera controlada cuando se enmarcan con nitidez los tiempos de planeación, ejecución, comprobación y actuación.

En las normas ISO 9000:2000 se plantea que la gestión se basa en actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, por lo que la gestión de la calidad se convierte en actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

La gestión de la calidad es el conjunto de actividades de la función general de la dirección, que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades. Se implanta por medios tales como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora dentro del marco del sistema de la calidad (MBA, 1999).

En el libro “Lo que se aprende en las mejores MBA”, Arthur Anderson, plantea que la gestión de la calidad consiste en identificar, interiorizar, satisfacer y superar de forma continua las expectativas de los agentes relacionados con la empresa (clientes, proveedores, empleados, directivos, propietarios y la propia sociedad) en relación con los productos y servicios que aquella proporciona.

Para Udaondo (1992) la gestión de la calidad es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a una mejora permanente.

Bernillon y Cerrutti (1993), plantean que gestión de la calidad no es más que un sistema que permita librar los productos conforme a las especificaciones mejorando los costes inútiles de no-calidad. Además plantean que al incluir en la gestión el término de calidad integral se amplía lo establecido, no solo a la calidad, sino al ambiente laboral y al entorno según establece la ISO para la integración de sistemas de gestión.

Para que la gestión de la calidad sea efectiva, se hace necesario la organización en procesos sobre la base del reordenamiento estructural de la organización, rompiendo el enfoque tradicional de organización en funciones, ganando en agilidad, eficiencia y flexibilidad, un mejor enfoque al cliente, tanto interno como externo y por ende incidir en mejores resultados empresariales con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión, se definen 8 principios entre los cuales ocupan un lugar fundamental en la orientación al cliente, la gestión por procesos; ambos íntimamente relacionados porque una organización excelente debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y

expectativas de sus clientes (tanto las presentes como las futuras), quienes son, en última instancia, los árbitros de la calidad del servicio/producto. El enfoque basado en procesos es abordado por diferentes autores para su implementación pues implica un cambio de paradigma organizacional.

1.4 Hotelería: procesos en la hotelería.

La gestión por procesos se conforma como una herramienta encaminada a conseguir los objetivos de calidad total en el entorno de las características mencionadas. Supone el cambio de la organización basado en la implicación de las personas para mejorar los resultados de la misma; un cambio que trata de construir una nueva realidad, no destruir la anterior.

Un hotel constituye la unidad comercial básica con el desarrollo del turismo. Leonie (1982) plantea que un hotel es la unidad congruente por excelencia de la base técnico material turística.

El hotel como unidad comercial autosuficiente, célula sustantiva del proyecto turístico, implica riesgos, el principal de ellos es la conjugación de los hoteles como parte de un sistema integral de servicio, tanto para el mejor aprovechamiento del recurso turístico natural, como para la interacción armónica entre sí y con los demás elementos materiales de la actividad turística.

Normalmente las tareas o funciones desarrolladas en cualquier tipo de empresas, son articuladas por unidades de gestión u operativas que definen la estructura orgánica ordenada por niveles de mando, jerarquía, especialidad, relaciones, productos. Con respecto a la actividad hotelera el contenido de la organización se podría resumir en las actividades que aparecen en la figura 1.2.

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

Figura 1.2 Principales actividades que se realizan en un hotel. Fuente: Hernández Lugo, A; Lemus Viera, H, 2001.

Para analizar la división y cooperación del trabajo en la entidad es necesario conocer la secuencia e interacción de todos los procesos de la misma, la clasificación de los cuales se muestra a continuación. Ruíz (2009)

- **Estratégicos: Planeamiento y mejora**

Este proceso garantiza la estrategia de la organización, sus planes económicos y financieros, el control y la mejora basada en el Sistema de Gestión de Calidad implementado. Tiene relación con todos los procesos y subprocesos y el responsable del mismo es el director general.

- **Claves: Atención al cliente, alojamiento y servicios gastronómicos**

Los procesos claves, que están directamente vinculados a la atención y los servicios que se prestan a los clientes se interrelacionan estrechamente entre sí. El proceso de Atención al Cliente se encarga del contacto inicial desde la reserva de los servicios, continúa con el contacto inmediato en la bienvenida y finaliza el contacto con la despedida del cliente, su relación con alojamiento y servicios gastronómicos está definida por el tipo de servicio que solicita el cliente. Además, se relacionan con el proceso de servicios gastronómicos desde el punto de vista de garantizar la restauración y recreación y en las actividades contables a través del registro único en el sistema de facturación. El proceso de servicios gastronómicos asegura la restauración con un concepto integral a través de la elaboración de los alimentos y la animación y recreación de acuerdo a las tendencias actuales de los servicios de gastronomía (Torres, 2009). En el anexo 1 se expone el flujo del cliente en la instalación; este facilita la comprensión de la clasificación

de los procesos claves pues propone colocarse en la posición del consumidor y determinar cuáles son los procesos que son activados a su paso por la instalación.

- **De apoyo: Abastecimiento, Servicios técnicos, Gestión de RR.HH, Seguridad y Protección**

Aseguramiento es un proceso de apoyo que engloba a otros subprocesos todos importantes para garantizar el cumplimiento de la misión y de la política de calidad adoptada en la empresa: abastecimiento, servicios técnicos, gestión de los RR.HH y seguridad y protección de clientes.

1.4.1 Metodologías para la gestión de procesos.

Gran parte de las empresas de la industria turística en la actualidad se encuentran en la implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SGDE) y una de las orientaciones que este proceso incluye es, la aplicación de la gestión de procesos como vía de obtener mejores resultados de eficiencia, eficacia y efectividad.

Este enfoque basado en procesos se considera como la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado. (ISO 9001:2008).

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de una organización, en conjunción con la identificación y con las interacciones y la gestión de estos procesos puede ser referida como un enfoque de procesos.

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos divididas entre unidades funcionales. El cliente final u otra parte interesada no siempre observa todo lo que está involucrado. En consecuencia, a menudo

se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfaces que las metas a corto plazo de las unidades. Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización. (ISO 9001:2008).

Son numerosos los autores que han escrito sobre el enfoque a procesos, proponiendo una serie de metodologías a aplicar en las organizaciones. En los últimos años ha cobrado enorme fuerza la gestión y mejora de los procesos empresariales como base para alcanzar la eficiencia y competitividad.

En el análisis de las 7 metodologías escritas por diversos autores (ver anexo 2), realizado por Fernández (2012) se puede concluir que existen elementos comunes los cuales son:

- Identificación de los procesos de la organización, fundamentalmente los críticos o los asociados a la razón de ser de la organización, pues son aquellos que aportan valor a la misma.
- Determinación de posibles separaciones o fraccionamiento en los procesos.
- Confección del mapa de procesos mejorado.
- Establecimiento de plan de medidas, lo que incluye la mejora en las relaciones entre las áreas funcionales, para el cumplimiento de las metas organizacionales.
- Recomendación de cambios.
- Implementación de cambios.

Sin embargo difieren en cuanto a las etapas que lo conforman, la secuencia de los pasos, denominación de las acciones, entre otras.

1.5 Gestión de alojamiento.

Quizás la actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al alojamiento. Con excepción de aquellos cuya capacidad para alojar clientes es mínima y la base principal de su negocio se centra en la restauración, el resto trata diariamente de lograr unos índices de ocupación máximos que permitan la obtención de unos mayores y mejores resultados.

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

La particularidad esencial de una instalación o establecimiento de alojamiento la constituye el hecho de prestar servicio de hospedaje, mediante pago, no pudiendo considerarse como domicilio en ningún caso. Pueden encontrarse definiciones que reflejan diferentes enfoques, sin embargo, se observa que todas van a encerrar palabras claves comunes. Las mismas, se fundamentan en la propia terminología que comúnmente se utiliza dentro del sector, así como, en el marco conceptual internacional.

El hotel se considera como la instalación que posee capacidades para el alojamiento como oferta fundamental sin descontar otros servicios que contribuyen a la satisfacción de los clientes, de aquí la necesidad de conocer tanto la demanda real como la potencial, de tal forma que hasta el último minuto exista la esperanza de vender todas las habitaciones. (Gallegos, 2002; Martín, 2003; Matos, 2005).

En Cuba, la política desarrollada por el estado cubano a partir de 1959 y en especial los esfuerzos desplegados a partir de las últimas dos décadas, tanto en la comercialización como en la construcción y desarrollo de la infraestructura turística, han hecho posible que el país posea en la actualidad un nivel reconocido en el área del Caribe y que el turismo se haya convertido en la industria más importante del país, tanto por los ingresos que esta genera, como por el efecto multiplicador que tiene en la economía cubana, contribuyendo a la reanimación de otros sectores de la economía.

Aunque la presencia de un cliente interesa directa o indirectamente a cada unidad del establecimiento, en principio, son determinados departamentos o secciones los que están más afectados, en algunos casos no sólo durante su estancia, sino mucho antes de su llegada. La dirección nunca debe olvidar la rigidez de la oferta de alojamiento desde el punto de vista cuantitativo y de tiempo, puesto que una vez concluido el día no hay posibilidad de almacenar o de recuperar el producto (habitación).

Bajo la concepción de proceso el alojamiento se concreta en dos subprocesos fundamentales que garantizan que la estancia del cliente, éstos son recepción y regiduría de pisos.

La recepción es el “centro nervioso” del hotel y, como tal, constituye un sitio excelente para adquirir un conocimiento detallado de la manera en que opera un establecimiento para el hospedaje. El proceso de recepción es el responsable de dar bienvenida a los clientes, administrar las habitaciones y manejar las quejas. El personal de recepción lleva a cabo su labor de cara al cliente como ejecutores del servicio. (Foster, 1994).

Por otra parte se encuentra la regiduría de piso que es muy importante dentro de la

instalación hotelera, atendiendo a que su misión es limpiar y acondicionar el producto habitacional que es la esencia de toda empresa de alojamiento y genera los mayores volúmenes de ganancia. (Escuela de Hotelería y Turismo, 1999).

1.6 Proceso de recepción.

La recepción es el departamento, sección o área de una instalación hotelera donde tiene lugar la acogida y despedida del cliente. A través de ésta, se solicitan, gestionan y controlan varios de los servicios correspondientes a la estancia de los huéspedes. Se trata, entonces, de la primera impresión o imagen inicial que se tiene del lugar al igual que el personal de contacto con quien más relación directa se mantiene.

El departamento de recepción se subordina a la dirección de alojamiento de la instalación hotelera, a partir del cual son gestionados todos los servicios relacionados con la estancia de los clientes, desde el proceso de reserva hasta la salida. Ofrece tanto servicios internos como externos.

El departamento de recepción es la tarjeta de presentación de la instalación, es por tanto el lugar donde se establece por vez primera la relación: cliente-servicio.

Según Guerra y Mallorquín (2006) en su material de apoyo básico para la especialidad de Recepción Hotelera, la recepción tiene como responsabilidades propias:

- Ventas de habitaciones y su posterior control.
- Planificación de habitaciones.
- Atención al cliente.
 - ✓ Ofrecer servicio de Teléfono y Fax.
 - ✓ Brindar todo tipo de información.
 - ✓ Atender quejas y reclamaciones, así como dar seguimiento a las mismas hasta su total solución.
- Asignación de la habitación.
- Registro de clientes.
- Concesión de atenciones especiales.
- Aplicación y control de deducciones y comisiones.
- Apertura y confección de facturas.
- Cobro de facturas.
- Cambio de moneda extranjera.

Funciones del departamento de recepción:

- Recibir a los clientes a su arribo al hotel.
- Trasladar a los clientes a la recepción.
- Proceder al check In e informar sobre la instalación y los servicios que brinda la misma.
- Trasladar a los clientes y sus equipajes hacia la habitación, informar sobre la misma e insistir sobre los servicios que brinda el hotel.
- Atender al cliente durante su estancia en el hotel, lo cual consiste en:
 - ✓ Atender, solucionar o tramitar sus reclamaciones o resolver sus problemas.
 - ✓ Ayudarlos en la solución de problemas que se les presenten dentro y fuera de la instalación.
 - ✓ Controlar el estado de las cuentas del cliente y garantizar el cobro de los servicios con tarjetas de crédito.
 - ✓ Controlar y custodiar la llaves de las habitaciones y de las cajas de seguridad según el sistema vigente.
 - ✓ Promover todos los servicios de la instalación.
- Trasladar los equipajes a la salida del cliente.
- Chequeo de las cuentas del cliente antes de marcharse del hotel.
- Proceder al check out con la liquidación de las cuentas de los clientes.
- Despedida del cliente.

Objetivos que se propone el departamento de recepción:

1. Previsión de la ocupación.
2. Crear las condiciones necesarias para la llegada del cliente.
3. Recibir y atender a los huéspedes durante toda su estancia, así como, despedirlos a la hora de su partida.
4. Brindar información a los huéspedes y ayudarlos en la solución de problemas que se presenten dentro y fuera de la instalación.
5. Dar seguimiento al huésped y controlar el estado de su cuenta.
6. Garantizar el cobro de la cuenta a los huéspedes.
7. Emitir la información necesaria (de trabajo) sobre los huéspedes a otros departamentos del hotel.
8. Promover y vender todos los servicios que se prestan en la instalación.
9. Custodiar y controlar el efectivo de la venta del día.

10. Creación de un programa de calidad destinado al incremento de esta en el trabajo del departamento.

Todas estas funciones crean una serie de relaciones entre las distintas áreas que tradicionalmente se han instituido en el sector hotelero, pero el problema en estos momentos lo constituye, el cómo las estructuras organizacionales que presentan las instalaciones turísticas pueden permitir mejores relaciones, más eficientes y flexibles entre sus áreas funcionales, específicamente en el área de recepción.

El proceso de recepción mantiene sus relaciones con otros procesos de forma estrecha y constante, de la fluidez de esta relación depende en gran medida el éxito en la gestión de alojamiento y los servicios que el hotel ofrece por lo que el enfoque a proceso es fundamental para el logro de los objetivos. Esta relación está basada fundamentalmente en el intercambio de información que tiene su origen en el departamento de recepción y que fluye desde esta a los demás departamentos del hotel, y desde estos a la recepción. Su objetivo fundamental es garantizar la satisfacción de los huéspedes y clientes ofreciendo un servicio de calidad.

En todos los servicios que ofrece la recepción como subproceso del proceso de alojamiento, la calidad que percibe el cliente está directamente relacionada con la forma en que se realiza la prestación del servicio.

La calidad en la recepción debe estar expresada por el correcto uso del uniforme, mantener hábitos y comportamiento social exquisitos, transmitir una buena imagen, no sólo personal, en relación con el aseo y uniformidad, sino también de educación, organización y atención al cliente. Cuanto mejor sea la oferta en este sentido, más probabilidades existirán de que el cliente se sienta satisfecho y honre de nuevo con su visita.

1.7 Estándares y marcas hoteleras.

En el libro “La fórmula del servicio excelente” (1995) se define estándar como los parámetros que se establecen como puntos o normas de referencias para evaluar los resultados finales, (el servicio final que recibe el cliente, los resultados parciales obtenidos en las distintas fases del proceso, el tiempo invertido en la realización del proceso etc).

Los estandartes son importantes no solo para medir la calidad que está logrando la empresa en sus servicios sino también, los procesos que son importantes para la cuantificación del servicio para el cliente interno y externo.

Entre las características que deben establecerse en los estándares se encuentran

1. Estar orientados a resultados específico (no pueden ser vagos ni imprecisos)

2. Ser realistas y alcanzables, pero capaces de crear un verdadero reto
3. Ser aceptables para todos los que se implicaran en su cumplimiento
4. Claros, fáciles de comprender
5. Susceptibles de ser medidos y controlados
6. Establecidos de tal forma que fijen un resultado clave
7. Orientados a la satisfacción de los clientes.

El establecimiento de los estándares es un proceso coordinado por la alta dirección para responder a los objetivos de mejora de la calidad, es por ello que debe seguir un proceso lógico y progresivo integrado por nueve pasos secuenciales, los cuales se muestran a continuación.

1. Investigar las expectativas de los clientes, con el fin de conocer lo que esperan del servicios y cuales den ser los niveles de satisfacción esperados
2. Comparar la prestación con las expectativas, a fin de determinar en qué área de los servicios de la organización no están cumpliendo las expectativas de los clientes
3. Definir las características de la prestación ideal, establecida como modelo de referencia a alcanzar (rediseñar el servicio)
4. Analizar los recursos de la organización (personal, tareas, procesos, sistemas, procedimientos, con el fin de determinar:
 - Cambios que se deben incluir
 - Posibilidades reales que tiene la empresa para realizar los cambios.
5. Ajustar el modelo ideal a las posibilidades reales de la empresa y volver a diseñar el servicio de acuerdo con los ajustes establecido
6. Establecer los estándares para cada una de las tareas que integran el servicio
7. Implementar los nuevos estándares
8. Obtener retroalimentación de los clientes y de los empleados con el fin de determinar la viabilidad real en el terreno de los nuevos estándares
9. Implantar y continuar el proceso de retroalimentación y mejora continua.

El crecimiento de la Industria hotelera basado en el posicionamiento de sus marcas fue históricamente utilizado por la mayoría de los grupos internacionales, que se ubicaban en ciudades claves con un hotel de gran lujo para abastecer al turista internacional, siendo probablemente las marcas Hilton o Sheraton las que tienen hoy mayor reconocimiento mundial.

Para muchos, el paso siguiente en su ciclo de expansión fue incursionar en el mercado de poder adquisitivo medio con marcas jóvenes que complementarían su posición en el mercado.

En la actualidad y en la línea con los postulados postfordista, la marca se está convirtiendo en el elemento clave que define un mercado, de forma tal que, más que quien regentee u opere un hotel, es el nombre de la marca es el que representa el aspecto más relevante. (Snangster, 2000).

La consistencia en el servicio es un concepto inherente a la estrategia de segmentación de las marcas, la cual consigue su éxito cuando las empresas son capaces de definir y mantener el elemento distintivo de las marcas y las competencias principales que poseen para lograr el servicio esperado Teare y Olsen (1999). Varias son las razones por las que la industria hotelera se ha volcado en la aplicación del *branding* o desarrollo de estrategia de marcas en sus productos:

- El uso del *branding* por las empresas hoteleras es la respuesta a un mercado maduro en su ciclo de vida y la aparición de segmentos de mercados cada vez más heterogéneos y discontinuos.
- Esta estrategia de marca como herramienta fundamental de competitividad trata no solamente de promover un determinado estilo o producto, sino que se convierte en la manera de mantener la fidelidad de los clientes en el marco global (Benito, 1998). El uso correcto de esta estrategia puede reforzar los atributos característicos del hotel y reducir el riesgo del consumidor en la compra de bienes intangibles.

El concepto de la marca ha estado tradicionalmente asociado a la lealtad del consumidor (Teare y Olsen, 1999) de forma tal, que muchas empresas han segmentado su producto para ofrecer varios niveles de precio, servicios y espacio para distintos tipos de huéspedes, con lo que en la misma cadena conviven diferentes categorías de establecimientos para satisfacer diversas necesidades.

Se puede afirmar que el *branding* se manifiesta en las empresas turísticas para responder a diferentes necesidades: la de mantener el crecimiento de una compañía en un mercado competitivo, unificar o racionalizar una cadena hotelera inconsistente, alcanzar nuevos nichos de mercado y, sobre todo, conseguir lealtad de marca. Slattery (1991) considera que los factores cruciales para medir el nivel de implantación de una marca y la eficacia de su

estrategia depende de tres factores: el grado de desarrollo de mercado hotelero de un país, el impacto de la mayorista y centrales de reservas y la calidad de la gestión hotelera.

El valor de marca se ha mostrado como un concepto importante en la literatura de marketing dado que genera ventajas competitivas a las empresas. Según Prasad y Dev (2000) el valor de marca del hotel no es más que “las actitudes y percepciones formadas, favorables y desfavorables, que influyen al consumidor a la hora de reservar el hotel”. Bailey y Ball (2006) lo definen como “el valor que los consumidores y los propietarios del hotel asocian con la marca del hotel y el impacto de estas asociaciones en su comportamiento”.

Algunos estudios sobre el valor de marca en el sector hotelero se han enfocado solo en algunas de las cuatro dimensiones propuestas por Aaker (1991; 1996). Así por ejemplo, Cobb-Walgren et al. (1995) se han centrado en los componentes perceptivos de la conceptualización de Aaker (1991; 1996) es decir:

- notoriedad.
- asociaciones.
- calidad percibida.

Sus resultados revelan que a mayor valor de marca corresponden mayores preferencias e intenciones de compra.

Por otra parte, Prasad y Dev (2000) han desarrollado un marco hipotético del valor de marca, que consiste en dos dimensiones:

- performance de marca (satisfacción, intención de recompra, precio-valor percibido y preferencia de marca).
- notoriedad de marca (top of mind).

Kimpakorn y Tocquer (2010) recientemente han estudiado el valor de marca de los hoteles de lujo desde la perspectiva del consumidor y han identificado seis dimensiones del valor de marca de los servicios:

- notoriedad.
- calidad percibida.
- diferenciación.
- asociaciones.
- confianza.
- relaciones con la marca.

Sus resultados establecen que la diferenciación y la confianza son las dimensiones que tienen el máximo impacto sobre las relaciones que se establecen con la marca.

Sin embargo, a pesar que la propuesta de Aaker (1991; 1996) ha sido la más aceptada en la literatura, algunos estudios recientes sobre el valor de marcas aplicadas en el sector hotelero han demostrado que la notoriedad no representa una dimensión significativa (p.e. Kim y Kim (2005); Bailey y Ball(2006); Kayaman y Arasli(2007). Así, los estudios de Kim y Kim (2005) y Kayaman y Arasli (2007) que retienen las cuatro dimensiones del valor de marca identificadas por Aaker (1991; 1996), revelan de un lado que la notoriedad afecta significativamente a la performance de los hoteles de lujo y en las cadenas de restaurantes, pero no al valor de marca (Kim y Kim, 2005), mientras que, en el estudio de Kayaman y Arasli (2007) centrado en los hoteles de lujo, la notoriedad ha sido eliminada después del análisis factorial confirmatorio. Según Olsen et al. (1998) hay muchos hoteles conocidos que no son consistentes en su oferta y por tanto, padecen pobres percepciones de sus servicios. Esto significa que la notoriedad por sí sola, no garantiza el éxito en el sector hotelero (Bailey y Ball, 2006). Con todo, se puede concluir que la notoriedad, a pesar de ser un factor importante, no es la dimensión clave del valor de marca en el sector hotelero.

El sector turístico en Cuba se suma a la gestión marcaria en época relativamente reciente y ello parece explicar que a las deficiencias anteriores se sumen las limitaciones de la inexperiencia.

La construcción de marca es fundamental para la gestión corporativa y de producto, y se ha extendido a ámbitos tradicionalmente ajenos a toda consideración mercadológica. Caso extremo de esa expansión es, precisamente, la denominada "marca país", tema estratégico asociado a la marca de destino turístico.

1.8 Las marcas hoteleras en Cuba.

Diferenciarse hoy es cada vez más difícil, es por ello que la clave de los negocios turísticos se concreta en el poder de la marca como elemento diferenciador.

La marca define, al identificar los bienes o servicios, por lo que su función esencial es diferenciar y promover sobre la base de sus beneficios, lealtad en los clientes.

El programa de implementación de marcas hoteleras en Cuba se inició en el año 1999 mediante la definición de los estándares físicos y de servicios de la marca Brisas y posteriormente se diseñaron las identidades de las marcas Club Amigo y Carrusel.

Con la incorporación de los Hoteles de Horizontes se hace necesaria una reorganización de las Marcas Hoteleras y es sin dudas una fortaleza para el desarrollo del turismo de

naturaleza, que se fundan en una misma Cadena productos tan valiosos como Viñales, La Ciénega de Zapata y la Sierra Maestra.

El Ministerio de Turismo en Cuba cuenta con varias cadenas hoteleras: Hoteles Cubanacán, Gran Caribe, Islazul, Turismo y Salud, otras, así como entidades de recreación y restaurantes, transporte, receptivos y agencias de viajes, tiendas turísticas, náuticas, aseguramiento y apoyo.

A partir de la creación y aplicación de las marcas comerciales, se procedió a la agrupación dentro de éstas de los diferentes tipos de instalaciones que presenten características y servicios comunes con el propósito de identificar su imagen, ofertas y comercialización de manera que se encuentren fielmente representados y predominen los valores de la cultura cubana, además de los estándares físicos y de servicio establecidos para cada marca. La animación y recreación se debe ajustar igualmente al referido atributo y al tiempo de estancia de los huéspedes. Ejemplos de algunas marcas hoteleras existentes en Cuba y que se distingan bajo los siguientes conceptos según Garrido (2004) son:

- **Brisas:** Hoteles de playa de categoría 4 estrellas, de modalidad todo incluido con altos estándares de alojamiento, animación y ofertas gastronómicas.
- **Club Amigo:** Son hoteles de playa fundamentalmente con categoría 3 estrellas de modalidad todo incluido.
- **Cubanacan Hoteles:** Son instalaciones fundamentalmente de 4 estrellas con una propuesta convencional para el turismo de ciudad con estancia medias a cortas, con altos estándares de confort y de servicio.
- **Horizontes:** Instalaciones fundamentalmente de 3 estrellas para el turismo de cortas y medianas estancias, donde se combinan los entornos de naturaleza y ciudad, donde la calidad y rapidez de los servicios personalizados es un sello que los distingue.
- **Encanto:** Instalaciones entre 4 y 5 estrellas. Estos hoteles constituyen una clara fusión de la clasificación Hotel de Ciudad y Hotel Boutique, al contener características estructurales de ambas categorizaciones. Cuentan con un marcado carácter patrimonial e histórico en su edificación, como rasgo de cumplimiento obligatorio. Este tipo de hotel marca el inicio de una nueva tendencia del turismo cubano que se aparta del sol y la playa, para abrir paso a lo más auténtico de nuestra identidad cultural. Al concebir estos hoteles se pretende brindar una oferta diferenciada, que cubra las expectativas de los clientes a través del aprovechamiento de las opciones culturales propias del entorno.

En la estrategia del grupo Cubanacan (2012-2016) se definen como estándares de calidad aquellos requisitos que obligatoriamente se tienen que cumplir en un producto o servicio para que exprese la calidad requerida y solicitada por el cliente. La definición de los estándares contiene implícitamente el “qué”, pero esencialmente se refiere a la calidad superior a lograr, es decir el “cómo”.

En un primer momento la definición de los estándares pueden contener algunos procedimientos básicos que se encuentran en los manuales de explotación y que su cumplimiento permite dar respuesta a los requisitos de calidad de los servicios.

La definición de estándares en el Grupo Cubanacan, se realiza en tres áreas básicas:

- Desempeño.
- Ambientales.
- Recursos.

Para definirlos hay que tener en cuenta:

- Las necesidades del cliente. Este es el punto de partida indispensable para la definición de estándares.
- Estándares internacionales.
- Necesidad de diferenciación con otros productos.
- Condiciones objetivas.

En las precisiones del 2013 se indica por el Grupo Cubanacan para el trabajo de los hoteles que gestionan, adicionar a la estrategia:

- Diseño e implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Definición de estándares, procedimientos y procesos, como herramientas claves que sustentan la gestión empresarial.
- Continuar posesionando la imagen de las marcas, en busca de la fidelización de los clientes y TTOO.
- Potenciar la cultura del detalle como elemento diferenciador en la cultura de la calidad en la hotelería.

Desde el balance del 2012 la Dirección de Calidad y Desarrollo del grupo Cubanacan propone como línea de trabajo continuar con la implementación del Programa de Marcas Hoteleras, lo cual ha distinguido al Grupo en años anteriores, rescatando este trabajo en el último trimestre del 2012, siendo estas: Las marcas Brisas, Club Amigo, Horizontes y Hoteles E y marca propia Cubanacan.

Para ello, se hace necesario diagnosticar el estado actual del cumplimiento de los estándares físicos y de servicio, así como de imagen. Todo lo anterior indica que es necesario y de máxima obligación aplicar un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a las características de cada hotel, con un alto grado de compromiso de los Directivos y Trabajadores, con la idea clara y precisa de que no es un programa adicional, sino que es parte sustantiva de la gestión global del hotel.

1.9 El proceso de recepción en correspondencia con los estándares y las marcas en la Empresa Hotel Los Caneyes.

El sector del turismo en Cuba como parte del proceso de redimensionamiento laboral en el país, plantea la necesidad de diseñar estructuras más lineales que garanticen la relación entre directos e indirectos en el proceso de servicio. Es por ello que, durante el 2011 surge la concepción de complejos hoteleros y posteriormente la de Empresa Hotelera como una vía de fusionar organizaciones con similares características, similar objeto social y que respondan a una misma cadena.

Actualmente la Empresa Hotel Los Caneyes se encuentra inmerso en el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial (SDGE), no obstante, en el balance del Mintur del 2012 se plantea la necesidad de redefinir dicha estructura buscando mejores resultados de eficiencia, eficacia y efectividad, por lo que la concepción de proceso juega un papel fundamental como soporte en la gestión.

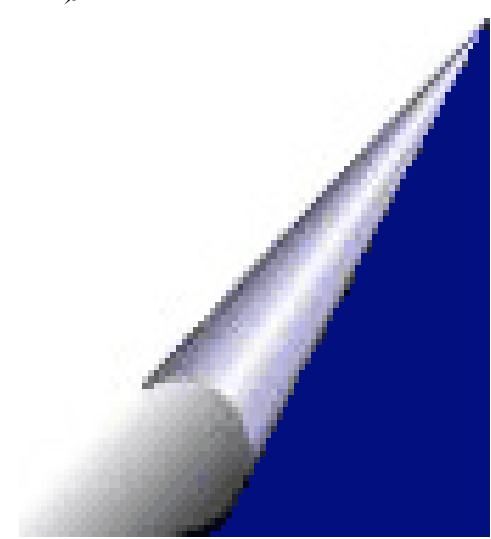
Este rediseño organizacional sustenta la necesidad de articular a nivel de empresa los sistemas de gestión que coexisten en la organización, integrando la gestión documental, a partir de la utilización de fichas de procesos como una herramienta para la planificación, organización, control y mejora en la gestión, posibilitando la adecuación del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa en cada una de las instalaciones.

En la investigación “Proceso de alojamiento en la Empresa Hotel Los Caneyes en correspondencia con las Marcas del grupo Cubanacan” de la autora Santana (2013), se propone la documentación del proceso de alojamiento, en correspondencia con las especificaciones de los estándares y marcas del grupo Cubanacan, sin embargo en el alcance de la misma solo se refiere al subproceso de regiduría de pisos. Es por ello que, se asume la continuidad de esta investigación al subproceso de recepción de manera que se logre la gestión integral del proceso de alojamiento.

1.10 Conclusiones del capítulo 1.

1. Para que la gestión de la calidad sea efectiva, se hace necesario una organización en procesos que posibilite mayor agilidad, eficiencia y flexibilidad en la toma de decisiones con enfoque a cliente y a los resultados empresariales.
2. En la literatura consultada se encuentran varias referencias de metodologías para la gestión de procesos las cuales poseen diferencias en cuanto a las etapas que lo conforman, la secuencia de pasos, denominación de las acciones, por lo que se hace necesario ajustarlas al objeto de estudio, teniendo en cuenta las características del mismo.
3. La recepción, dentro del hotel, es un proceso clave que, de conjunto con otros servicios determina la categoría de los servicios hoteleros, de ahí la importancia de su gestión.
4. El programa de implementación de marcas hoteleras en Cuba permite que los hoteles puedan diferenciar y promover sobre la base de sus beneficios, lealtad en los clientes así como aplicar un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a las características de cada hotel.

Capítulo 2



CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y LA DOCUMENTACIÓN QUE LO SUSTENTA.

2.1 Introducción.

La gestión documental del SGC responde al aseguramiento de la calidad, que no es más que la actividad que proporciona confianza de que se cumplan los requisitos de la calidad (Juran, 1993; Ishikawa, 1988; NC ISO 9000:2005). Constituye un método ordenado para la ejecución de todas las actividades que afectan la calidad incluso, cuando proceda, la verificación de que cada tarea se ha ejecutado satisfactoriamente y de que se han aplicado las medidas correctoras necesarias. También incluye la aportación de pruebas documentales que demuestren que se ha logrado obtener la calidad exigida. Un sistema de calidad documentado describe las formas de operar de una organización para alcanzar la calidad de sus productos/servicios.

El objetivo del presente capítulo consiste en diagnosticar el estado actual del proceso de recepción y de la documentación que lo sustenta, asociado a su vez con el cumplimiento de los requisitos para cada Marca que componen la empresa y con enfoque a proceso.

2.2. Pasos para la realización del diagnóstico de la documentación del Sistema de gestión de la calidad (SGC) de la Empresa Hotel Los Caneyes.

Gran parte de las empresas de la industria turística en la actualidad se encuentran en la implementación del SGDE y una de las orientaciones que este proceso incluye es, la aplicación de la gestión de procesos como vía de obtener mejores resultados de eficiencia, eficacia y efectividad.

Para aplicar la gestión por procesos pueden aplicarse dos variantes: una, a partir de la reingeniería que implica cambios radicales, o sea, en la organización que hasta ahora no gestionaba por procesos introducir esta nueva forma de gestión, de manera radical, y la otra, representa la aplicación racional de este método de gestión, teniendo en cuenta todos los elementos existentes en la organización.

El fin de la aplicación de la gestión por procesos es mejorar, en primer lugar, la postura de la organización hacia el cliente y lleva como premisa fundamental que los procesos sean administrados por un responsable y los mismos estén orientados fundamentalmente a la satisfacción del cliente, en particular con el incremento de la calidad del servicio.

En el procedimiento para el rediseño de los procesos en la Empresa Hotel Los Caneyes, formulado por Fernández (2012), se propone una etapa diagnóstico, la cual se considera

aplicable al objeto de estudio, con algunas adecuaciones creativas de la autora para el desarrollo de la presente investigación.

La secuencia de pasos propuesta para realizar el diagnóstico de la documentación del SGC se describe a continuación:

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

En las fases descritas en las normas ISO 9000:2001, para dar comienzo a la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad se debe partir de la fase preparatoria que no es más que el diagnóstico de la situación actual y la formación de equipos de proyecto que trabajan en el diseño del propio sistema, por lo que en esta etapa se propone retomar este equipo ya creado o crear un grupo temporal o de mejora que contribuya al objetivo que se propone.

El equipo de trabajo para el diseño y/o rediseño debe estar integrado por personal interno de la organización, externo o mixto, en dependencia de las particularidades de la entidad, entre otros posibles factores a considerar en casos concretos. Este paso debe culminar con la selección de un responsable del equipo que conduzca el proceso y la realización de la preparación requerida por los integrantes para poder ejecutar el trabajo de rediseño. Cualquiera de las variantes seleccionadas por la alta dirección debe estar condicionada a lograr en el equipo, una composición multidisciplinaria, experimentada con potencialidades para ejecutar este proceso. (Castellanos, 1998), no obstante teniendo en cuenta que este diseño y/o rediseño tiene características más específicas se deben tener en cuenta otros elementos en la selección de equipo de trabajo:

- Estar formado entre 7 y 15 personas.
- La mayor parte de sus miembros sean del consejo de dirección y deben poseer conocimientos necesarios con relación a los procesos de la organización.
- Que tengan capacidad creativa e innovadora.
- Un miembro del equipo debe tener experiencia para graficar diagramas de proceso.
- El equipo debe tener conocimiento sobre las actividades que se estudiarán.

Se recomienda incluir alguna persona ajena a la gestión del proceso que actúe como facilitador. Esta persona debe estar ampliamente formada en procesos y dominar herramientas de trabajo en grupo.

2. Caracterizar la empresa hotelera objeto de estudio.

A partir de la conformación del equipo de trabajo se hace necesario realizar o actualizar la caracterización de la organización, elemento fundamental que describe la entidad en

función de su entorno (análisis situacional), permitiendo así el conocimiento integral de la entidad para todos los miembros del equipo y las proyecciones de trabajo a fin de distribuir las tareas pero sin perder la visión global de la problemática para poder diagnosticar adecuadamente la empresa objeto de estudio.

3. Analizar el cumplimiento de la gestión por procesos en la Empresa.

Se analiza el cumplimiento de la gestión por proceso considerándose que:

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

4. Estado de la documentación en función del cumplimiento de los estándares y procedimientos de calidad definidos por las marcas.

La empresa ha de documentar los procesos. Para realizar este propósito resulta conveniente la confección de una ficha u hoja de definición del proceso que contenga todos los elementos necesarios para su análisis posterior. Rivas & Nogueira (2002) recomiendan la confección de una ficha que incluye los elementos del proceso, los cuales se mencionan a continuación: nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido. Trischler (1998) en su hoja de definición de procesos incluye además el tipo de proceso (los clasifica en procesos de alto y bajo nivel).

Otros aspectos los propone González (2003), donde plantea que una ficha debe contener:

1. Nombre del proceso.
2. Responsable del proceso: Definir responsable del proceso con autoridad formal.
3. Objetivo del proceso: Debe estar en correspondencia con los objetivos estratégicos de la empresa y los de calidad.
4. Alcance: Definición de los límites del proceso (comienza, incluye, termina).

5. Diagrama de actividades del proceso: Es necesario determinar la “anatomía”, las más conocidas son: departamento autónomo, árbol de montaje, procesión y proceso biológico. A partir de ahí se diagrama mediante flujogramas u OTIDA. Pueden describirse los subprocesos que lo componen.
6. Recursos necesarios: Pueden ser materiales, métodos, humanos, logísticos, financieros
7. Procesos del sistema con que se relaciona: Según mapa.
8. Cadena proveedor-cliente: Entradas y salidas.
9. Relación de documentos del proceso: Documentos existentes que rigen el proceso.
10. Distribución de los documentos: Cómo se rige el control o quién tiene los documentos relacionados con el proceso.
11. Riesgos del proceso: Se complementan con la Resolución 60 de la CGR.
12. Método para medir la eficacia del proceso: Criterios para la medición y evaluación del proceso, definición de indicadores de gestión a partir de la identificación de los puntos y variables de control.

Estas herramientas se ponen en manos del equipo de trabajo o los grupos de base, en dependencia del tamaño de la empresa, que investiga los procesos. Estas herramientas en sí mismas constituyen una fuente de identificación de oportunidades de mejoras, al determinarse, con su utilización, las ineficiencias de los procesos.

Se recomienda utilizar técnicas como la tormenta de ideas y la observación, para identificar las reservas de mejora.

2.3 Diagnóstico del estado actual del proceso de recepción y la documentación que lo sustenta.

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

Para la formación del grupo de trabajo para la realización del diagnóstico de la documentación del (SGC), se procedió a determinar el número de expertos necesarios, para ello se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 0,01, un nivel de precisión de $\pm 0,10$ y una constante estimada K de 6.6564, obteniéndose como resultado que se deben emplear siete (7) expertos (ver anexo 3). A partir de esta determinación se seleccionaron los miembros de dicho equipo quedando conformado el mismo como se muestra en la tabla 2.1

Tabla 2.1. Grupo de trabajo para la realización del diagnóstico.

No.	Responsabilidad que desempeña	Proceso
1	Subdirector empresa Hotel Los Caneyes	Proceso estratégicos
2	Especialista en calidad	Gestión de la calidad
3	Directora de RR-HH	Recursos humanos
4	Jefe de recepción Empresa Hotel Los Caneyes	Alojamiento
5	Jefe de brigada recepción Hotel América	Alojamiento
6	Jefe de brigada recepción Hoteles Mascotte-Barcelona	Alojamiento
7	Jefe de ama de llaves Empresa Hotel Los Caneyes	Alojamiento

Fuente: elaboración propia.

2. Caracterizar la empresa hotelera objeto de estudio.

La Empresa Hotel Los Caneyes se encuentra conformada hasta la fecha por los hoteles Los Caneyes, Villa La Granjita, Hotel “E” Mascotte-Barcelona y Hotel Cubanacan América. Estos hoteles para la conformación de la Empresa Hotel Los Caneyes se agrupan siguiendo la estructura organizativa que se muestra en la figura 2.1.

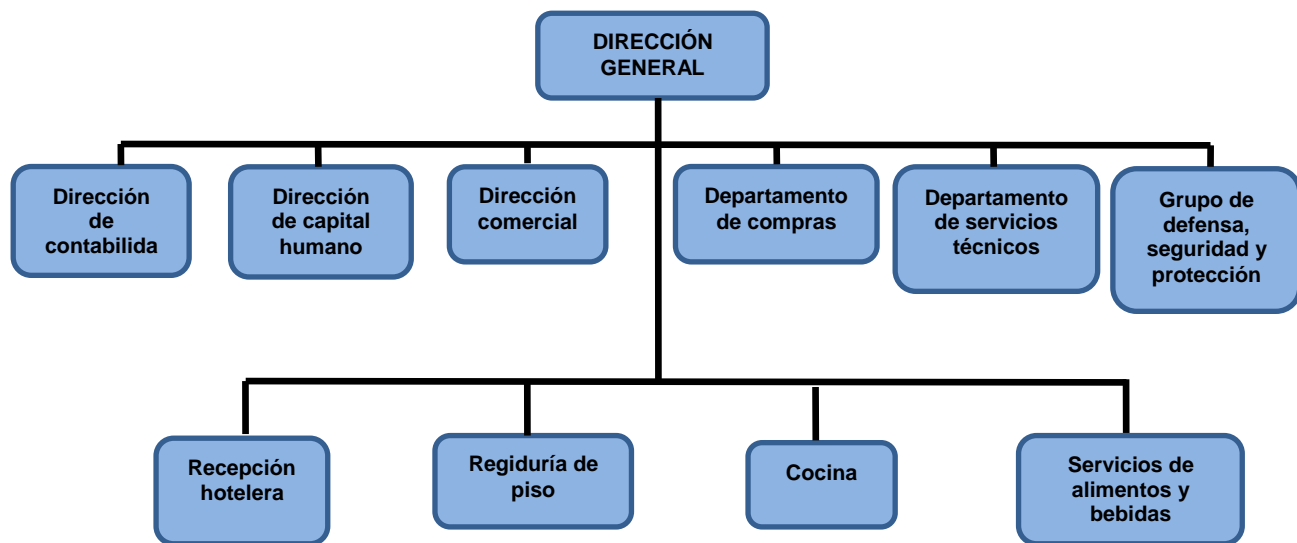


Figura 2.1. Organigrama de dirección de la Empresa Hotel Los Caneyes. Fuente: Dirección de recursos humanos Empresa Hotel Los Caneyes (Marzo; 2012).

Esta estructura transita desde lo que en un primer momento se denomina Complejo Hotelero Los Caneyes hasta el nuevo rediseño como empresa Hotel Los Caneyes buscando la mejora continua del sistema. En paralelo, se produce un constante proceso de supervisión y ajuste, tal como se establece para una empresa en el proceso de Dirección y Gestión Empresarial. Esta situación es posible ya que la empresa cuenta con las facultades

suficientes para su gestión, puede actuar con flexibilidad y adaptarse a los cambios internos y del entorno, en este caso los demandados por el Mintur.

Las condiciones objetivas producidas por el redimensionamiento del Mintur imponen una transformación a la concepción del sistema para lograr mayor eficiencia en toda la gestión empresarial.

El Manual de Explotación Hotelera (2003), establecido para la Compañía de Hoteles Cubanacan, comprende la misión, visión y el objeto social los cuales fundamentan la realización de los servicios hoteleros y extrahoteleros, existentes en las diferentes instalaciones subordinadas.

Misión de la Compañía Hoteles Cubanacan.

Satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes con profesionalidad y creatividad genuinamente cubanas, expandiéndose y elevando nuestra eficiencia con un alto compromiso del colectivo que integramos.

Visión de la Compañía Hoteles Cubanacan.

Ser líder de la hotelería en el Caribe, al crear experiencias únicas en los clientes y elevar nuestra contribución a la sociedad.

Objeto social de la Compañía Hoteles Cubanacan.

- Operar, promover y comercializar instalaciones hoteleras y extrahoteleras propias o pertenecientes a otras entidades, de distintas modalidades y categorías, lo que podrá ser ejecutado al agruparlas bajo distintas marcas que actuarán como nombre comercial en Cuba y en el extranjero.
- Ofertar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y comerciales en moneda libremente convertible; y en moneda nacional, con las autorizaciones correspondientes, de acuerdo a los sistemas de cobros y pagos establecidos en el país.
- Promover y comercializar de forma minorista mercancías promocionales y artículos propios de las marcas comerciales y los productos ofertados en las instalaciones.
- Otorgar franquicias para la comercialización de las marcas, productos y servicios en Cuba y en el extranjero.
- Ofertar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud humana y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como son tratamientos con aguas minero-

medicinales y termales, sesiones de talasoterapia y otros, bajo diferentes modalidades y categorías, incluyendo hoteles SPA.

- Arrendar locales y espacios en las instalaciones.
- Participar en empresas mixtas u otras formas de asociación económica constituidas en Cuba y en el extranjero.
- Adquirir, remodelar y construir instalaciones y complejos hoteleros, con facilidades anexas de servicios y deportivas, al igual que para entrenamientos, para lo que podrán ser contratadas su administración y comercialización.
- Ofertar servicios de transportación a los turistas, al disponer de los equipos y medios necesarios en las instalaciones y entidades vinculadas.
- Adquirir la propiedad o el usufructo de todo tipo de bienes muebles o inmuebles, comprendidos en el objeto social, al igual que venderlos arrendarlos, subarrendarlos y en general disponer de los mismos y ejercer todos los derechos derivados de los bienes que conforman el patrimonio de la compañía, sin otras limitaciones que las preceptuadas en los estatutos y leyes vigentes en el país.

A continuación se resumen las principales características de los hoteles que conforman la empresa.

Hotel Los Caneyes

Surge siguiendo las orientaciones del Comandante en Jefe Fidel Castro, de construir un “motel” con apariencia de una aldea india. El hotel se encuentra ubicado en la periferia del desarrollo urbano, a solo 2 km al oeste del centro de la ciudad y muy próximo a la zona de La Plaza y el Memorial Che Guevara.

Desde su apertura esta instalación se ha mantenido en la preferencia de los habitantes de la zona central del país, y ha recibido numerosas condecoraciones y reconocimientos.

Actualmente el hotel pertenece al grupo hotelero Cubanacan. En el año 2000 se aprueba el proceso de implantación del perfeccionamiento empresarial estando entre los primeros del sector del Turismo en el centro del país.

La identidad cultural de la instalación se fortaleció a partir de 1998 con la incorporación de obras artísticas en maderas talladas y pinturas de artistas de la provincia y la colocación de la escultura “Guajuma” donada por su autora, Rita Longa.

Este hotel no se encuentra categorizado, pero opera bajo los requisitos de un hotel 3 estrellas y ofrece facilidades tales como:

- 96 habitaciones climatizadas con baño privado, televisión por satélite y teléfono

- Restaurante, snack-bar, sala de fiestas.
- Organización para la celebración de reuniones, bodas y otros eventos.
- Alquiler de caja de seguridad, cambio de moneda, piscina, servicios médicos y tienda.
- Parqueo, telefonía nacional e internacional, internet y fax.

Desde el IV trimestre del 2012 se aprueba que opere bajo la marca Horizontes perteneciente al grupo Cubanacan teniendo como características fundamentales de la marca:

1. Son hoteles de diversas categorías, ubicados en zonas naturales del país, alejados de los centros urbanos.
2. Los rodea un entorno natural donde se aplican los principios de un turismo sostenible.
3. Operan bajo la modalidad de servicios convencionales, orientados al segmento de turismo especializado, familia y circuitos.
4. Cuentan con estándares de alojamiento adecuados para satisfacer las expectativas de los clientes.
5. Programas especializados vinculados a la naturaleza.

Hotel La Granjita

Se encuentra ubicado en Carretera de Maleza km 2 ½ y se caracteriza por ser una típica granja del campo cubano, ubicada a diez minutos de la ciudad de Santa Clara y a solo 5 km del aeropuerto de la localidad. Por su ubicación geográfica, entre otras particularidades, se caracteriza por recibir turismo internacional, fundamentalmente en grupos de tránsito. El promedio de estancia por turista es, aproximadamente, de 1,1 a 1,3 días.

Esta instalación ostenta la categoría de 3 estrellas. Actualmente cuenta con 71 habitaciones, de ellas dos sencillas, 62 dobles, cuatro triples, dos suites y una junior suite, en su mayoría con balcones y terrazas, distribuidas en bungalow de dos pisos con climatización, televisión por satélite, radio, teléfono, agua fría y caliente. Los principales servicios que brinda la villa a sus clientes son: servicio de alojamiento, oferta de alimentos y bebidas en el restaurante y arboleda, el snack-bar y sala de fiestas, salón de reuniones, baño en piscina de agua dulce, cambio de moneda, caja de seguridad, servicios médicos permanentes y paseos a caballo.

Las instalaciones recreativas se encuentran ubicadas de la siguiente forma: la piscina con posibilidades para niños y adultos, junto a ella se encuentra un área a cielo abierto donde se ofrecen espectáculos diurnos y nocturnos a los clientes, el snack-bar “Los Naranjos”,

nombre dado por las plantas de naranja sembradas en los alrededores, brinda servicio de alimentos ligeros, así como de bebidas nacionales e internacionales.

Al igual que el hotel Los Caneyes opera bajo la concepción de la marca Horizontes.

Hotel “E” Mascotte

El desarrollo de los hoteles “E”, forma parte del programa de desarrollo turístico a mediano plazo (2007-2010) implementado por el Ministerio de Turismo. Estas instalaciones se distinguen por constituir un atractivo en sí mismas, con valores patrimoniales auténticos, cercanos a los mejores exponentes de la cultura y las tradiciones locales y nacionales; que se integran a la prestación de un servicio personalizado sin perder la excelencia, en un ambiente sosegado y con una oferta diferenciada de alto confort, teniendo como eslogan promocional “Familiaridad y Distinción”.

El Hotel “E” Mascotte es una pequeña “grande dame” justo frente a la plaza principal de Remedios, con diez habitaciones climatizadas agradablemente amuebladas, de techos altos, mármol y cerámica en sus baños.

Varios acontecimientos históricos se vinculan al local: el día 1º de febrero de 1899 se entrevistan aquí el Mayor General Máximo Gómez y el representante de la delegación cubana en los Estados Unidos Sr. Gonzalo de Quesada con el comisionado especial del presidente William McKinley, Mr. Robert Porter, a fin de acordar el licenciamiento del Ejército Libertador.

Desde el propio inicio de la Guerra de los Diez Años (1868) el edificio en cuestión estuvo, de alguna manera, vinculado a este acontecimiento. Tras la Paz del Zanjón, la casa vuelve a manos privadas y es entonces cuando comienza a ser utilizada como hotel (año 1879).

Este hotel se encuentra enclavado en un edificio de influencias neoclásicas construido en la década del 60 del siglo XIX, época de gran auge económico para la villa. En la actualidad es uno de los hostales que explota el grupo Cubanacan para brindar servicios de alojamiento, restauración, bar y recreación a los turistas extranjeros que visitan la ciudad.

La mayor parte de los clientes que se hospedan en la instalación son turistas individuales procedentes de Europa con motivaciones histórico-culturales y para los que resulta atractiva la antigua ciudad de arquitectura colonial, con la simplicidad y autenticidad de los pueblos pequeños.

La instalación cuenta con diez habitaciones climatizadas, con agua caliente, teléfono, televisión por satélite y minibar. Cinco de ellas tienen vista a la Plaza José Martí.

El hotel ofrece servicios de bar, dos restaurantes y recreación.

La decoración y ambientación de las diferentes áreas se realizó siguiendo las tendencias de la época colonial y buscando además la armonía con la arquitectura tropical.

El hotel opera bajo la categoría nominal (proyecto) cuatro estrellas plus.

Hotel “E” Barcelona

Estos hoteles operan bajo la marca “E”, la cual se basa en no repetir lo que otros hacen, sino crear algo donde el cliente pueda experimentar emociones, sentimientos, recuerdos y vivir experiencias para una estancia placentera y encantadora que se convierta en algo inolvidable.

Estos hoteles constituyen una clara fusión de la clasificación Hotel de Ciudad y Hotel Boutique, al contener características estructurales de ambas categorizaciones. Pero además, cuentan con un marcado carácter patrimonial e histórico en su edificación, como rasgo de cumplimiento obligatorio.

El Hotel E Barcelona está ubicado en el casco histórico de la ciudad de Remedios, en la calle José Antonio Peña # 67 e/La Pastora y Antonio Maceo; cuenta con 24 habitaciones. 18 estándar, 9 matrimoniales, 5 minisuite, 10 comunicantes y 1 para discapacitados, todas con aire acondicionado, caja de seguridad, teléfono y TV vía satélite.

El Hotel está estructurado por un Lobby-Bar/Desayunador “Jardines de quietud” con comida ligera y capacidad para 26 comensales y 6 plazas en barra.

Hotel Cubanacan “América”

El hotel América, ubicado en el casco histórico de la ciudad de Santa Clara, en calle Mujica e/ Colon y Maceo a pocos metros del Parque Central Leoncio Vidal, plaza cívica de la ciudad y principal centro socio- cultural y económico del territorio.

En un ambiente puramente ciudadano, cuenta con 27 habitaciones, de ellas 4 matrimoniales y 23 estándar dobles, todas con aire acondicionado, caja de seguridad, teléfono, TV vía satélite, poseen servicios de guarda valores, Internet, Cibercafé y parqueo.

El Hotel está estructurado por un Lobby-Bar, un desayunador con comida ligera y capacidad para 30 comensales, una piscina y área de asoleamiento, con posibilidad de animación y espectáculos artísticos.

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

3. Analizar el cumplimiento de la gestión por procesos en la Empresa.

En la literatura existen diferentes criterios para clasificar los procesos. Los hoteles que conforman la Empresa Hotel Los Caneyes, utilizan la clasificación de procesos estratégicos, claves y de apoyo.

En el análisis que se le realizó a los manuales de gestión de la calidad de los hoteles que conforman la empresa objeto de estudio, se evidencia que están identificados tanto los subprocesos y las interrelaciones de los mismos, como los procesos con enfoque al cliente, todo esto en cada instalación de forma independiente teniendo en cuenta el tipo de mercado, las características de los mismos, aunque los requisitos que responden a las marcas hoteleras no están incluidos en las fichas de proceso y procedimientos de trabajo de los SGC de las instalaciones.

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

En la realización de una auditoria interna a la gestión documental de la empresa se detentan problemas como: la falta de integración de la documentación del SGC a nivel de Empresa y la no incorporación en la gestión documental de los requisitos de las marcas de los hoteles que integran dicha empresa.

En el análisis de los mecanismos de control de los procesos, se evidencia que a nivel de instalación se encuentran definidos los indicadores, no siendo así en los macro-procesos que conforman la Empresa, primando el enfoque económico de los mismos.

Los objetivos de calidad se derivan de la política de calidad la cual en la concepción de empresa se encuentra integrada, estos objetivos se traducen en metas calculables, son desplegados a cada nivel de gestión para asegurar la contribución individual para su logro y en la medida en que son asignados responsables para su cumplimiento, se aseguran los recursos necesarios para cumplimentarlos.

Existe correspondencia entre la definición de los objetivos de calidad y los procesos y subprocesos de la instalación.

En las listas de chequeo de cada marca hotelera que conforman la empresa, en lo relacionado con estándares físicos, de imagen y de servicios que éstas instalaciones deben

cumplir en el área de recepción según la marca, se pueden identificar aspectos en comunes y aquellos requisitos que son propios de cada marca. (Ver anexo 4.).

Al aplicar estas listas de chequeo de cada marca hotelera y la de la NC 127:2001 en el área de recepción se detecta el incumplimiento de varios requisitos que responden a los estándares para cada marca afectando la imagen definida por la marca a la que responden. (Ver anexo 5).

Los estándares como son: la presencia de vegetación natural en la recepción, recibimiento con un coctel de bienvenida a los clientes, la presencia del logo de la marca en la papelería externa e interna, responder el teléfono antes del tercer timbrado y la prestación del servicio matutinos se cumplen, mientras que la presencia de una sesta con flores naturales sobre el buró de la recepción no se cumple de forma permanente en los hoteles Encanto (Mascotte y Barcelona).

En la lista de chequeo aplicada en el hotel América (marca propia Cubanacan) se incumple en algunos de los estándares establecidos por esta marca como son: no existen relojes con el horario de países emisores solo existe uno con el horario de Cuba, la ausencia de alfombras con el logo de la marca debido a que no existen proveedores para estas, el porta llaves no tiene el mapa del hotel, logo y otras informaciones al cliente, no existe una etiqueta externa con operador, las llamadas de espera no contiene un tema musical personalizado por el hotel, el servicio para llamadas nacionales e internacionales desde la habitación no está instalado.

Igualmente se detectaron incumplimientos en la lista de chequeo aplicada a los hoteles La Granjita y Los Caneyes (Horizontes) por ejemplo: el Hotel Los Caneyes no presenta el logo de la marca en la decoración de la recepción, tanto en La Granjita como en Los Caneyes se evidencia la no presencia de alfombras con el color de la marca, no se obsequia caramelos o confituras de producción nacional a los huéspedes durante el Check- In, no se recibe a los clientes con una canción con el tema de la marca, la etiqueta telefónica no tiene la canción tema de la marca.

Mientras que en la lista de chequeo aplicada a los hoteles Barcelona y Mascotte (Encanto), se detecta como deficiencias las siguientes: no existen relojes con el horario de los países emisores de acuerdo a ambientación del hotel, no existen alfombras con el logo de la marca, las tarjetas de las llaves para las puertas de las habitaciones no tienen el logo, no tiene una etiqueta externa con operador.

En la lista de chequeo de la NC 127:2001 se detecta que los hoteles que conforman la empresa no tienen maleteros, así como tampoco cuentan con fax y rentas de autos. Los hoteles: Los Caneyes, La Granjita y América ofrecen servicio de rentas de taxis a través de la instalación, ofrecen servicios de información y ventas de reservaciones y se acepta el pago con tarjeta de crédito durante 24 horas, mientras que los hoteles que conforman la marca Encanto carecen de estos servicios. La Granjita carece de custodia de valores y los hoteles Mascotte y Barcelona no cuentan con porteros.

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

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

La empresa El Hotel Los Caneyes, se encuentra inmersa en el SDGE, sin embargo:

- El Hotel Los Caneyes se encuentra sin categorizar.
- El Hotel La Granjita se encuentra categorizado para 3 estrellas y con todas las licencias que avalan su gestión.
- En el caso de los hoteles “E” Mascotte-Barcelona, estos operan bajo el estándar de 4 estrellas de proyecto por lo que se hace necesario someterse al proceso de categorización.
- El hotel América de recién inauguración opera con categoría 3 estrellas y bajo la marca Cubanacan ciudad, y tiene previsto por plan someterse al proceso de categorización en el año 2014.

En la figura 2.2 se muestra el mapa de procesos de la empresa donde se encuentran identificadas las interrelaciones entre los procesos, están identificados los responsables/propietarios o dueños de los procesos, aunque estos deben incidir bajo la concepción de proceso en todos los hoteles que gestionan, los cuales tiene diferentes estándares y marcas lo que dificulta la gestión fundamentalmente en los procesos claves y de apoyo.

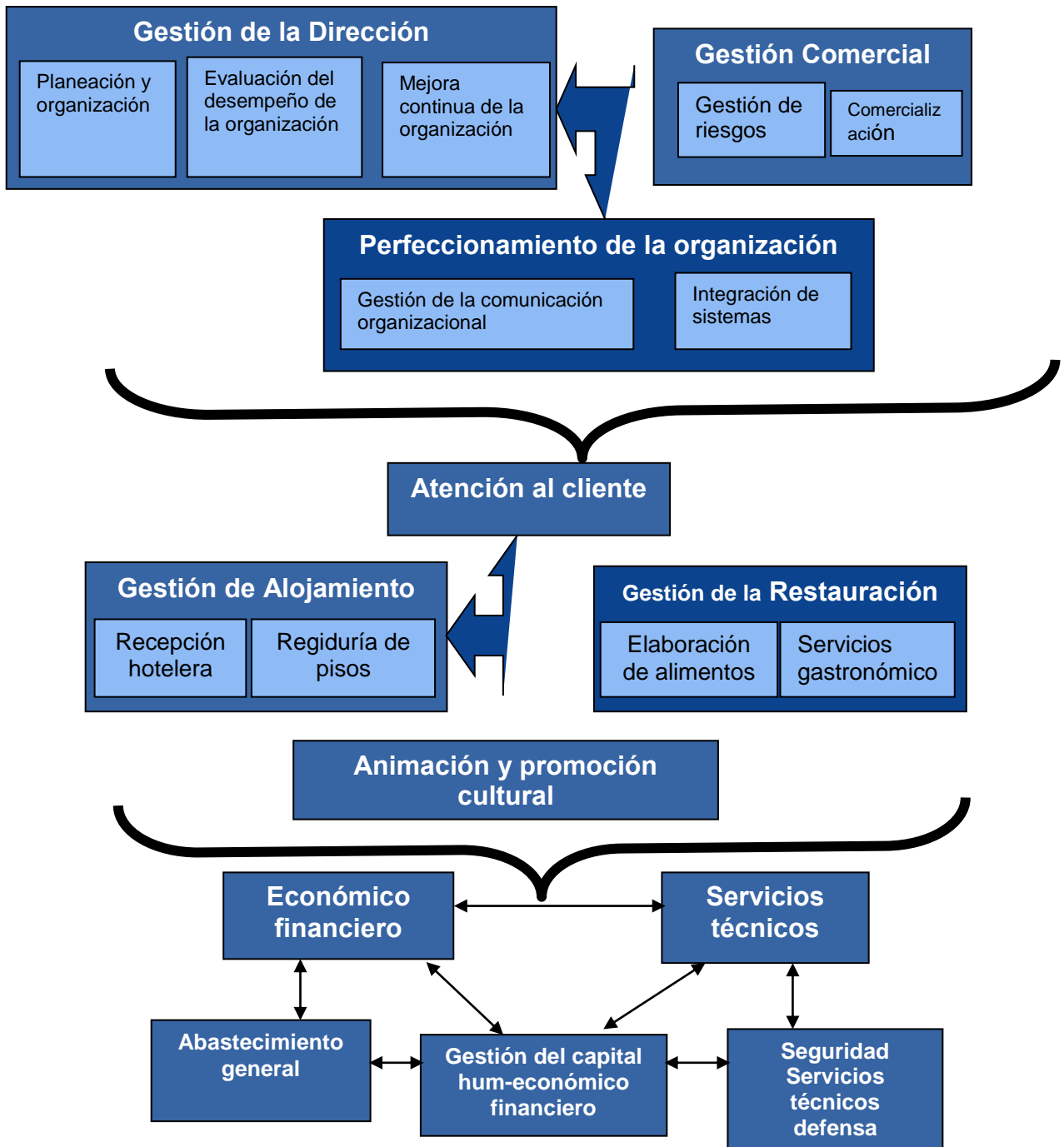


Figura 2.2. Mapa de procesos general. Fuente: Fernández López, Anelys (2012).

En el caso específico del proceso de alojamiento se encuentran identificados los subprocesos, actividades y tareas que lo componen, como se muestran en el cuadro 2.1 Cuadro 2.1. Procesos y subprocesos que conforman el proceso de alojamiento en la Empresa Hotel Los Caneyes.

Claves	Gestión de alojamiento	Recepción hotelera
		Regiduría de pisos

Fuente: Fernández López, Anelys (2012)

4. Estado de la documentación en función del cumplimiento de los estándares y procedimientos de calidad definidos por las marcas.

A nivel de empresa los procesos no se encuentran estandarizados generando registros y disímiles formas de hacer, o sea cada una de las entidades tiene definido procedimientos específicos que responden a un mismo objetivo, sin embargo los procesos están definidos a nivel de instalación y cumplen con la estructura adecuada, por lo que se hace necesario unificar la documentación de los procesos en cuanto a fichas y procedimientos, dejando solo como procedimientos específicos o instrucciones de trabajo aquellos procedimientos que inciden en el cumplimiento de los estándares de las marcas.

Se hace necesario incorporar como objetivos de calidad y de los procesos, indicadores que posibiliten medir el cumplimiento de los estándares y requerimientos de las marcas de los hoteles que conforman la Empresa.

2.4 Informe de los resultados.

El diagrama causa-efecto es una herramienta de tratamiento de ideas la cual permite organizar las ideas mediante su relación causal e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado para facilitar su posterior tratamiento.

El resultado del diagnóstico realizado en función del cumplimiento de los requisitos de la gestión documental de la Empresa Hotel Los Caneyes se muestra en la figura 2.3,

permitiendo el análisis de causas y sub-causas que inciden en la poca integración documental a nivel de empresa y el incumplimiento de los estándares asociados a las marcas hoteleras.

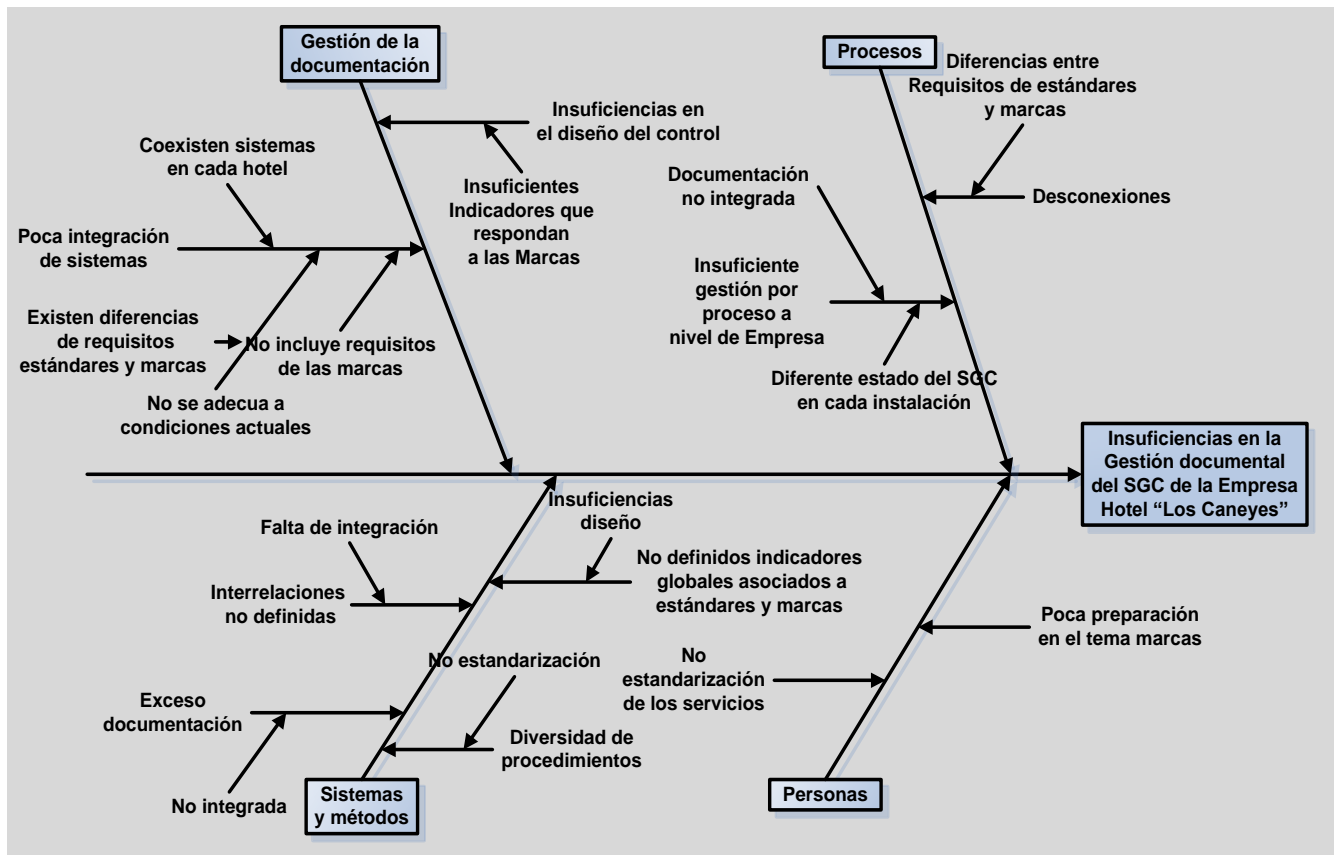
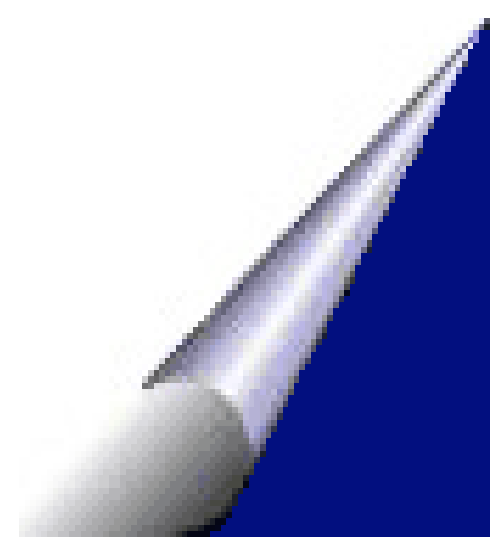


Figura 2.3, Diagrama causa-efecto. Fuente: elaboración propia.

2.5 Conclusiones del capítulo 2.

1. El diagnóstico realizado posibilita identificar las deficiencias principales que afectan la gestión del proceso de alojamiento, específicamente el de recepción hotelera en la Empresa Hotel Los Caneyes.
2. Las principales inconformidades asociadas con el cumplimiento de los estándares y las marcas están dadas por la falta de integración de la documentación del proceso a nivel de empresa, lo que evidencia la necesidad de su diseño específicamente el de recepción hotelera.
3. El proceso de alojamiento es un proceso clave, conformado por los subproceso de recepción y regiduría de pisos, el mismo determina la categoría de los servicios hoteleros por lo que se hace necesario conjugar los requisitos e indicadores que respondan a los estándares y las marcas para lograr una buena gestión del proceso en función de la mejora continua.

Capítulo 3



CAPÍTULO 3. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO: RECEPCIÓN HOTELERA.

3.1 Introducción.

El objetivo del presente capítulo consiste en diseñar la documentación del proceso de recepción hotelera en la Empresa Hotel Los Caneyes. En investigaciones previas (Santana; 2013) se diseñó el proceso de regiduría de pisos, conformado por: subproceso de limpieza y avituallamiento de habitaciones, limpieza de áreas nobles y ropería. Estos procesos responden al macro proceso de alojamiento.

El diseño adoptado para la ficha de proceso coincide con la adoptada por la misma autora, considerando estos elementos como parte de la documentación del sistema de gestión de la calidad y parte del análisis de los elementos comunes identificados en las fichas de cada uno de los SGC de las instalaciones que conforman la empresa, haciendo una propuesta integradora y que incorporen las especificaciones de los estándares y las marcas pertenecientes al grupo Cubanacan.

A los efectos de la presente investigación se documenta el proceso de recepción y como procedimiento específico el de entrada de cliente individual en hoteles Encanto (check-in individual).

3.2 Documentación del proceso de alojamiento: Recepción hotelera en la empresa Hotel Los Caneyes.

Para asegurar que el sistema de gestión de calidad se entienda de forma adecuada y su realización se lleve a cabo de forma efectiva una organización debe de establecer y mantener como vía la documentación de los procesos. La cual debe estar actualizada y ser suficiente para respaldar el resultado y la demostración de conformidad del producto, del proceso y del sistema de gestión de la calidad.

El control adecuado sobre las operaciones de los procesos a través de la planificación de las normas necesarias para su desarrollo y el establecimiento de los límites de lo mismo permite gestionar adecuadamente por proceso una organización. Las operaciones incluyen las actividades relacionadas con la dirección, el suministro de recursos, la realización del producto, su medición, análisis y mejora.

Para dar cumplimiento a lo antes planteado se propone, previo a establecer la ficha de proceso, determinar:

- Los subprocesos, actividades y tareas que contribuyen a satisfacer las exigencias de los clientes en el proceso seleccionado (ver cuadro 2.1, capítulo 2 de la presente investigación).
- La interrelación de los procesos, utilizando algoritmos, mapas de procesos, otros.
- Los requisitos de actuación para los procesos seleccionados, en correspondencia con los estándares y las marcas que responden a cada entidad, a fin de garantizar la consistencia y efectividad de los resultados.

La documentación de la empresa Hotel Los Caneyes responde a la clasificación que se muestra en la figura 3.1

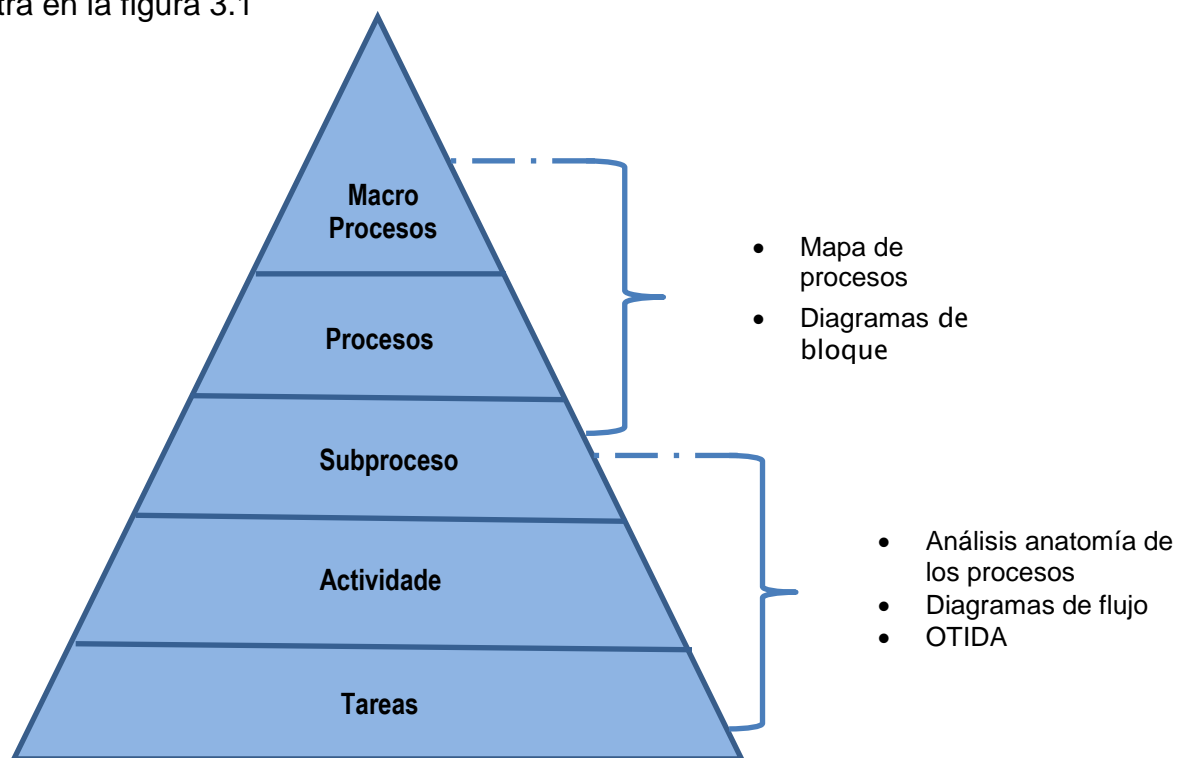


Figura 3.1. Estructura de la documentación del proceso de alojamiento en la Empresa Hotel Los Caneyes. Fuente: Fernández (2012).

Para el diseño del proceso de recepción se utiliza la tormenta de ideas como técnica de trabajo en grupo utilizando el mismo grupo de trabajo que participa en el diagnóstico.

Los objetivos del proceso de recepción hotelera, se definen a partir de la derivación de la política de calidad diseñada para la empresa, y los objetivos de calidad, tal como aparece en el cuadro 3.1 “Correspondencia entre política y objetivos”.

Cuadro 3.1. Correspondencia entre política y objetivos.


Política de calidad	Objetivos de calidad	Objetivos de calidad del proceso de recepción
La Empresa Hotel Los Caneyes, agrupa hoteles con estándares de 3 y 4 estrellas, los mismos se proponen actuar en función de alcanzar la satisfacción de las necesidades de los clientes ...	Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes externos en más de un 93% con calificación de bien.	Lograr un nivel de satisfacción en más de un 94 % de los clientes
	Dar seguimiento semanal a los criterios de opinión en sitios de internet dando respuestas a las inconformidades planteadas.	
...cumpliendo rigurosamente las regulaciones, requisitos y normas que son aplicables en la prestación de los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación...	Garantizar el cumplimiento de los requisitos de categorización en más de un 90%.	Cumplir en más de un 91% los requisitos establecidos para la recepción (según lista chequeo de estándares y Marcas)
	Cumplir con los estándares de Cubanacan en la calidad de los servicios que se ofertan.	
La Empresa cuenta con un personal altamente calificado, con profesionalidad, atención personalizada, el compromiso con la calidad y el desarrollo de una cultura basada en los mejores valores ético- morales de la sociedad, así como la mejora continua del servicio hotelero...	Alcanzar el dominio de dos idiomas extranjeros en el 30% de los trabajadores en contacto directo con los clientes.	Alcanzar el dominio de al menos dos idiomas en el 100% de los trabajadores del Dpto.
...basado en las NC ISO 9001: 2008, en la gestión de sus procesos...	Implementación del SGC según las NC ISO 9000	Comunicar el 100% de los problemas de los clientes durante la estancia a los procesos que interactúan con la recepción.
...y con el apoyo de los proveedores a fin de involucrarlos en el cumplimiento de los servicios ofertados.	Incrementar acciones de conjunto para la evaluación de proveedores en busca de la mejora en el proceso de compras fundamentalmente al inicio de las temporadas de alta y de baja.	Alcanzar más del 95 % de cumplimiento del plan de ventas en valores acumulados.

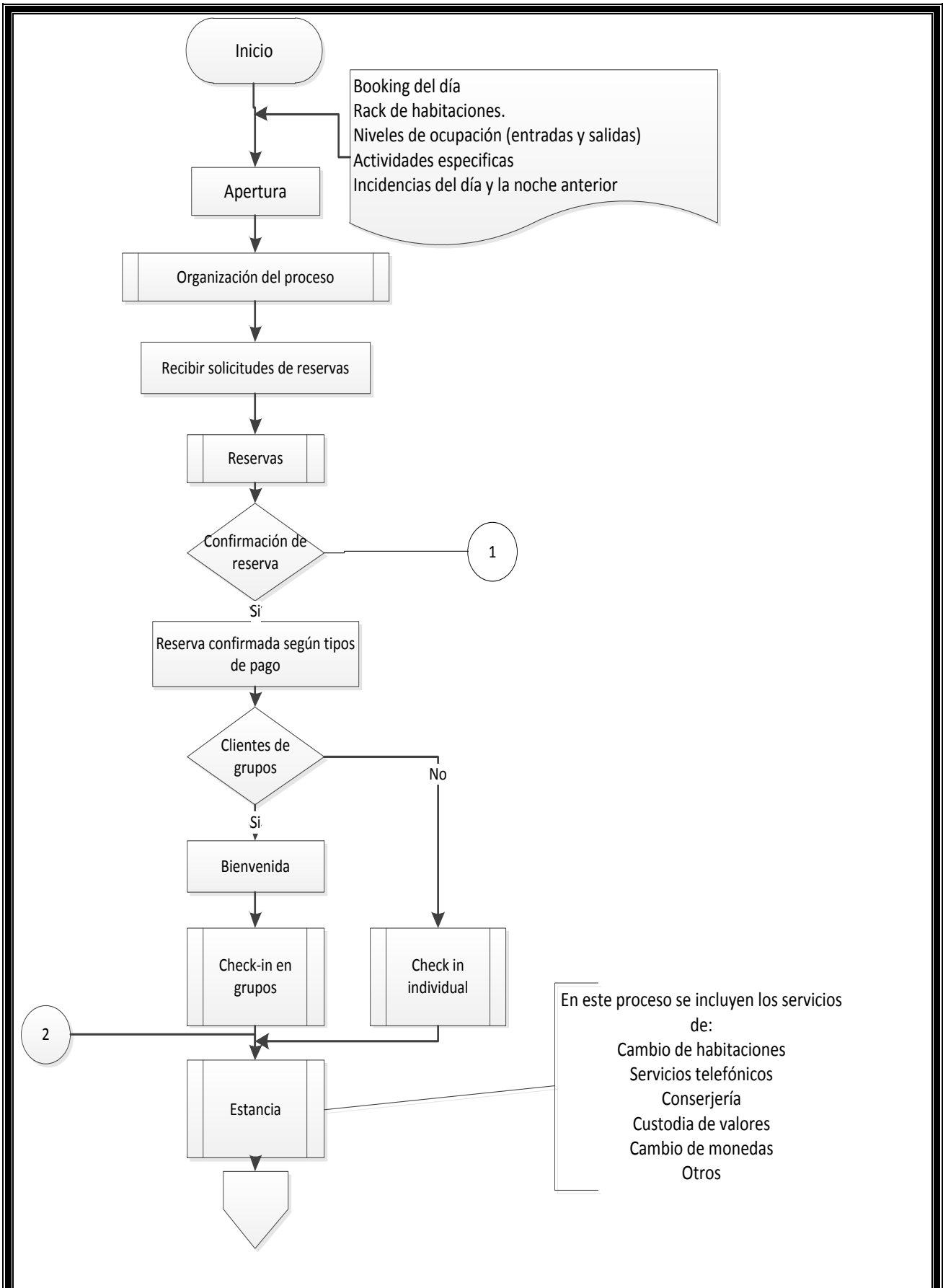
Fuente: elaboración propia

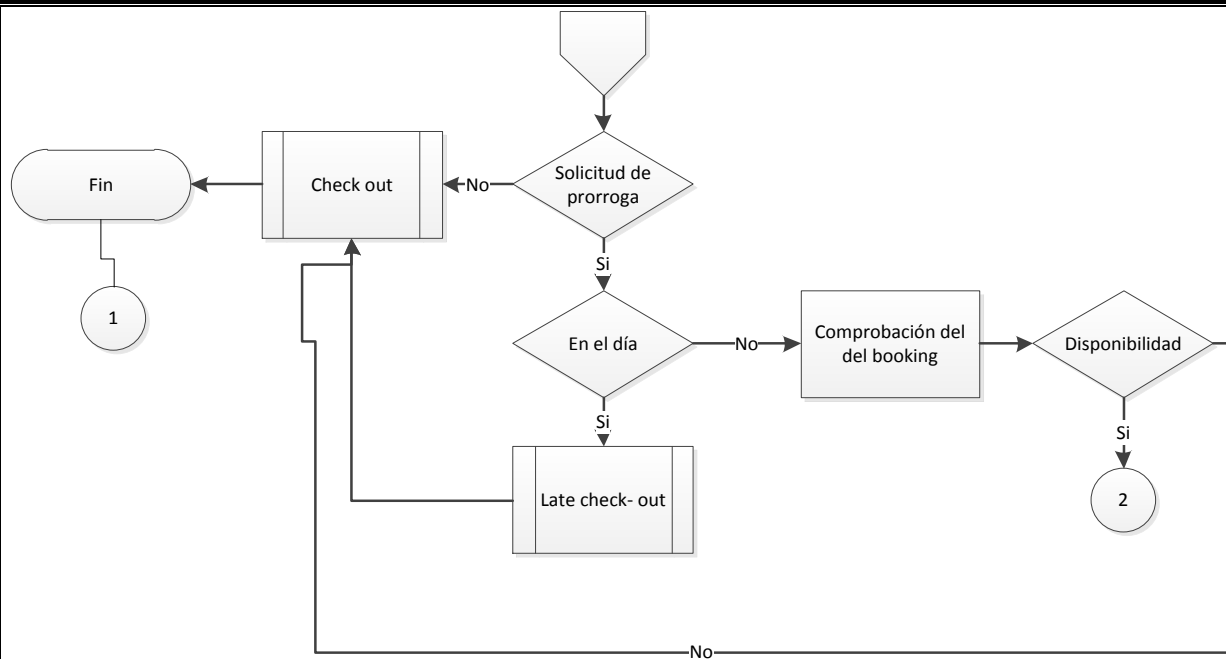
La política de calidad es traducida en metas calculables a través del objetivo del proceso, estos son desplegados a todos los nivel de gestión, o sea a cada una de las instalaciones que conforman la empresa, para asegurar su contribución al logro, planteando metas retadoras en correspondencia con los estándares de las marcas que lo identifican.

En la medida en que son asignados responsables para su cumplimiento, se aseguran los recursos necesarios para cumplimentarlos.

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

	Macro Proceso: Alojamiento	Código: Según los establecido en el Sistema de gestión de calidad de la empresa Hotel Los Caneyes
Clasificación: Proceso clave		Revisión: 0
Proceso: Recepción hotelera		Responsable: Jefe de Recepción
Misión: Acoger y despedir al cliente, solicitar, gestionar y controlar varios de los servicios correspondientes a la estancia de los huéspedes.		
Alcance: La ficha es aplicable al proceso de recepción, el cual inicia con todas las acciones de organización que garantizan la estancia en la instalación.		
Revisión de documentos normativos del proceso: NC 127:2001 Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. Manual de operaciones de la cadena Cubanacan Lista de chequeo de las marcas hoteleras: Horizontes, Encanto y Cubanacan ciudad NC ISO 9001: 2008: Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos NC ISO 10013:1997: Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad Registros e instrucciones de trabajo adecuadas a cada instalación dando cumplimiento a sus particularidades		
Descripción del proceso El orden lógico de las actividades a realizar en el proceso de recepción, consta de 4 etapas: reserva, check-in, atención durante la estancia y check-out.		





En el subproceso de reserva se trabaja similar en los hoteles que conforman la empresa y se desarrolla a partir de:

- Recepcionar los datos del cliente.
- Verificar si hay capacidad atendiendo a los requisitos del cliente, se explican los precios de las habitaciones, tipo y formas de pago. Si el cliente acepta se procede a confirmar la reserva y registrar en máquina.
- En caso de no haber disponibilidad se rechaza la solicitud del cliente y se ofrece la posibilidad de cambio en menos de 24 horas
- En el caso de las agencias, además de la ocupación, se verifica si tiene contrato con la instalación. Una vez que se compruebe su existencia se toman los datos de la transacción bancaria, se informa al departamento de ventas, se confirma la reserva y se registran en el SUM.
- De no existir disponibilidad se rechaza la y se ofrece otra instalación preferiblemente de la misma compañía de categoría superior y a un mismo precio
- Si es aceptada la oferta se reserva la instalación y culmina el proceso.

Check-In

- Al arribar el cliente se le da la bienvenida según la hora del día, si necesita maletero se le presta el servicio.
- En el caso de clientes en grupos se realiza el recibimiento con l canción tema de la marca (según estándar de la marca)
- Traslado del cliente hacia la recepción (se cumplen los requisitos establecidos para cada marca)
- Se registra en maquina el proceso de acreditación para la entrada del cliente a la entidad
- En caso de over-booking en la instalación se ofrece desvío a otra instalación preferiblemente de la misma compañía de categoría superior y a un mismo precio. En el caso de guías y chóferes para hoteles de grupo Islazul.

Atención durante la estancia

- Durante la estancia se le ofrece al cliente diferentes servicios (cambio de habitación, canje de monedas, servicio de mensajería y correspondencia, servicio de acceso a internet, etc.) según solicitudes de clientes.

Check-Out

- Se verifica si se necesita el servicio del maletero
- Se solicita el chequeo de la habitación a la camarera para el cierre del servicio con el chequeo al 100% de los recursos de la habitación
- Se recogen las llaves y se le ofrecen servicios de taxi o de información

Recursos necesarios:

- Materiales: material de oficina (papelería con el logo de la marca, bolígrafos, internet, PC, teléfono, etc.)
- Métodos: Procedimiento descrito en el Manual de operación de la cadena Cubanacan y los manuales de Marcas encanto, Cubanacan y Horizontes. .
- Humanos: personal suficiente para el servicio, con dominio idiomático según el estándar y conocimientos y sobre las normas elementales de trato al cliente y los propios de la actividad.

Procesos del sistema con que se relaciona:

Este proceso se relaciona fundamentalmente con:

- Gestión comercial
- Regiduría de pisos.
- Relaciones Públicas.
- Alimentos y Bebidas.
- Servicios técnicos.
- Económico.

Documentación de registro y control e informaciones a emitir por el área de Recepción

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • De incidencias • De opiniones y sugerencias • De quejas y reclamaciones • De huéspedes distinguidos • Ficha del cardex de clientes asiduos y VIP • Directorio de servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Confirmación de reservas • Tarjeta de registro del huésped • Tarjeta de identificación del huésped • Mensajes • Control de equipaje • Consumos de minibar • Registro de llamadas telefónicas • Cheques de consumo • Facturas • Recibo de cobro • Liquidación de efectivo • Testifical del depósito de los cajeros • Recibo de cobro • Lista de llamadas matutinas |
|---|--|

Riesgos del proceso:

1. Incumplimiento en la planificación (Booking).
2. Utilización de los Servicios de Alojamiento con fines personales o no previstos, previo acuerdo con la camarera.
3. Descontrol de los activos fijos tangibles, útiles y medios monetarios.
4. Incumplimiento de los procedimientos establecidos en el área.
5. Inadecuada comunicación de los

Objetivos de control:

- a. Garantizar la relación entre los servicios de alojamiento y ama de llaves, para evitar apropiaciones indebidas y uso de facultades no atribuidas.
- b. Garantizar un adecuado control de los activos fijos tangibles, medios monetarios, útiles e insumos.
- c. Cumplir con los procedimientos establecidos en el área con el propósito de evitar

problemas de los clientes durante su estancia.
6. Incumplir con estándares y marcas.

ilegalidades.
d. Lograr los niveles de satisfacción planificados para el proceso en cada una de las instalaciones.

Indicadores

Objetivo	Indicador	Forma de cálculo	Límite de control	Frecuencia de medición	Fuente de información
Lograr un nivel de satisfacción en más de un 96 % de los clientes alojados	% de clientes satisfechos que estén alojados	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$	96%	Diaria	Encuestas realizadas a los clientes
Comunicar el 100% de los problemas de los clientes durante la estancia a los procesos que interactúan con la recepción	% de problemas comunicados	$\frac{\text{Problemas comunicados}}{\text{Total de problemas presentados}} * 100$	100%	Semanal	Libro de quejas y reclamaciones
Alcanzar el dominio de al menos dos idiomas en el 100% de los trabajadores del Dpto	% de trabajadores con al menos dos idiomas	$\frac{\text{Trabajadores bilingües}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$	100%	Mensual	Certificado de la escuela de idiomas
Cumplir en más de un 95% los requisitos establecidos para la recepción (según lista chequeo de estándares y Marcas)	% de cumplimiento de los requisitos establecidos para la recepción según estándares y marcas	$\frac{\text{Requisitos cumplidos}}{\text{Total de requisitos}} * 100$	95%	Diaria	Lista de chequeo según estándares y marcas
Alcanzar más del 95 % de cumplimiento del plan de ventas en valores acumulado	% de cumplimiento del plan de ventas en valores acumulado	$\frac{\text{Ventas en valores}}{\text{Plan de ventas en valores}} * 100$	95 %	Trimestral	Cumplimiento del plan de ventas en valores acumulados

Controles al proceso de recepción hotelera

Por las características del proceso de recepción las acciones de control durante el proceso se ejecutan fundamentalmente en autocontrol.

Puntos de control	Objeto de control del proceso	Frecuencia de las medidas	Tamaño de la muestra	Criterios para la toma de decisiones	Responsable de tomar decisiones
Organización del proceso	Mmodelos Control Activos Fijos Tangibles, útiles y medios monetarios en el área y su actualización.	Diaria	Total	Correspondencia entre la existencia física y las anotaciones de los modelos	Jefe de recepción

	Plantilla, cargo y funciones	Antes del cambio de temporada (alta y baja)	Total	Cantidad de personal necesario para satisfacer la demanda	Jefe de recepción
Reservas	Booking	Cada vez que reciba un solicitud de reserva	Única	Estado de las habitaciones para la fecha solicitada	Jefe de reserva
	Reservas confirmadas	Diaria	Única	Formas de pago a la instalación	Jefe de reserva
Bienvenida	Cumplimiento de estándares	Cada vez que arriben clientes en grupo	Total	Incumplimiento de estándares	Jefe de recepción
Check-In	Tarifarios públicos	Cada vez que se da entrada a un cliente	Total	Tarifarios no están la vista de los clientes.	Jefe de recepción
	Registro en carpeta de las habitaciones ocupadas	Diaria	Total	Habitaciones ocupadas y no registradas	Jefe de recepción
	Reporte de habitaciones de Ama de Llaves y el estado habitacional según Carpeta.	Diaria	Total	No compatibilidad entre ambos.	Jefe de recepción
	Documentos de chek-in.	Cada vez que se da salida a un cliente	Total	No cumplimiento de los procedimientos	Jefe de recepción
Atención al cliente durante su estancia	Facturas de llamadas telefónicas	Diaria	Aleatoria	Incumplimiento en el cobro	Jefe de recepción
	Canje de divisas.	Diaria	Total	Incumplimiento en tarifa de cambio	Jefe de recepción
	Registros de solicitudes	Diaria	Diaria	No ejecución o comunicación de la solicitud a responsables	Jefe de recepción
Solicitud de prorroga	booking	Cada vez que se solicite por el cliente la prorroga	Total	Disponibilidad de habitaciones para el tiempo solicitado	Recepcionista
Check-Out	Documentos de chek-out.	Cada vez que se da salida a un cliente	Total	No cumplimiento de los procedimientos	Jefe de recepción
	Factura del cliente	Cada vez que se da salida a un cliente	Total	Cuentas pendientes	Recepcionista
	Reporte habitacional por la camarera	Cada vez que se da salida a un cliente	total	Falta de medios según lista de chequeo	Recepcionista
Despedida	Cumplimiento de estándares y solicitudes de servicios	Cada vez que se da salida a un cliente	total	Incumplimiento en estándares	Jefe de recepción

Tomando como referente la ficha del proceso de recepción hotelera se procede al diseño de los procedimientos específicos, adecuándolos a las características de cada una de las instalaciones, en cuanto a estructura y personal.

Estos procedimientos se estructuran en:


1. Objetivo.
2. Alcance.

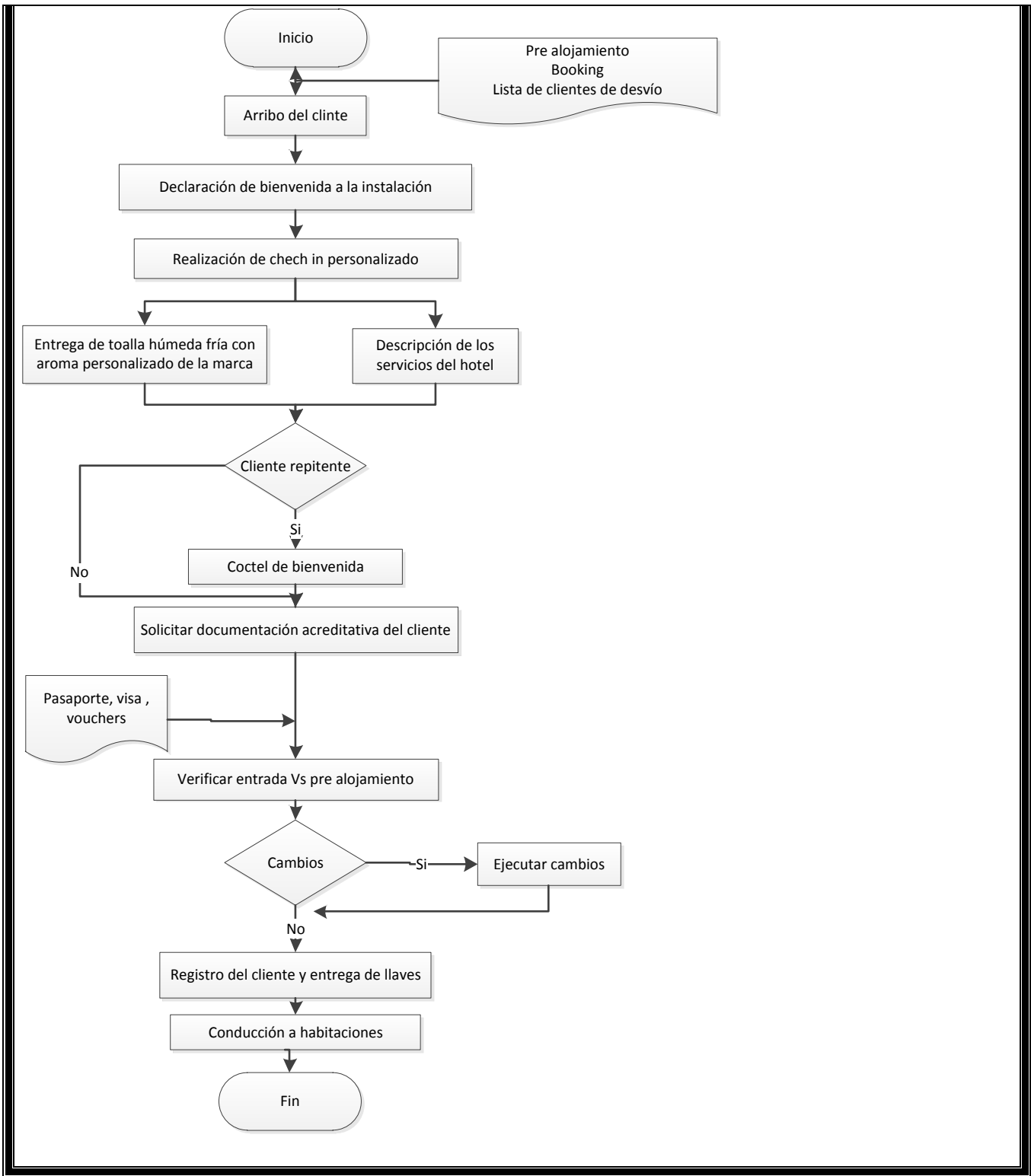
3. Responsabilidades.
4. Descripción del procedimiento (puede ser literal o en diagrama).
5. Documentación de registro y control e informaciones a emitir por el área de Recepción.
6. Documentos de referencias.

En la presente investigación se desarrolla el procedimiento de check-in individual o entrada de huésped en los hoteles Encanto (Barcelona y Mascotte), en correspondencia con los estándares y marca que lo conforman, lo que provoca que, al ejecutar el proceso, se haga necesario adecuar las condiciones para su funcionamiento, estas variaciones están relacionadas con:

1. **Responsabilidades del personal directivo y de cara al cliente:** los directivos y personal de contacto en los Hoteles encanto deben trabajar por proyectar una imagen en correspondencia con la marca, o sea potenciar los aspectos relacionados con los detalles. Al definir las responsabilidades de cada puesto con respecto al proceso, se debe tener en cuenta que al ser hoteles pequeños poseen poco personal, esto hace que un mismo trabajador, asuma varias responsabilidad dentro de sus funciones, sin afectar el servicio.
2. **Objetivos:** aunque a nivel del proceso de la empresa el índice de satisfacción está en un 96%, en este hotel se incrementa al 97% pues es un hotel 4 estrellas, el cual opera con la marca Encanto y con un segmento de mercado caracterizado por la exigencia del servicio, esto da cumplimiento a que el objetivo se convierta en metas retadoras.
3. **Requisitos asociados a los estándares y las marcas de Encanto:** se incorporan requisitos por ejemplo: durante el procedimiento de check-in se ponen toallitas húmedas con fina fragancia que responden a los estándares definidos por la marca.

El procedimiento propuesto se muestra a continuación:

	Macro Alojamiento	Proceso: Código: Según los establecido en el Sistema de gestión de calidad de la empresa Hotel Los Caneyes
Proceso: Recepción hotelera		Revisión: 0
Procedimiento específico: Check-In de cliente individual en los hoteles encanto		
Misión: Recibir y acoger a los clientes a su llegada a la instalación con un sello distintivo que logre encantar al cliente, promocionando los servicios a su disposición y haciendo entrega de la habitación destinada a su uso.		
Objetivo: Lograr un nivel de satisfacción del cliente de un 97% en el proceso de recepción		
Alcance: Es aplicable al proceso de recepción en específico al procedimiento de Check-In individual en hoteles Encanto		
Responsabilidades. Jefe de Brigada: <ul style="list-style-type: none"> • Controla la ejecución del proceso • Asume la ejecución del proceso en el caso de que el recepcionista este realizando un proceso similar. Recepcionista: <ul style="list-style-type: none"> • Prepara y atiende la llegada de los clientes. • Realiza el ritual de bienvenida según lo establecido por la marca • Promueve y vende los servicios del Hotel. Maletero / portero <ul style="list-style-type: none"> • Da la bienvenida al cliente a su arribo a la instalación. • Trasladar el cliente y equipaje hacia la recepción y luego hasta la habitación explicándole facilidades y uso de los equipos. Departamento de alimentos y bebidas: <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecerá el servicio de coctel de bienvenida a los Clientes VIP. • Promocionará venta de cenas. Otro personal de servicio <ul style="list-style-type: none"> • Al arribar los clientes individuales se asumirán funciones de portero/ maletero cuando se necesite y siempre que cumplan con el vestuario y aspecto adecuado para la actividad. 		
Descripción del procedimiento		



Documentación de registro y control e informaciones a emitir por el área de Recepción en la ejecución del Check-In.

- De opiniones y sugerencias
- De quejas y reclamaciones
- De huéspedes distinguidos
- Ficha del cardex de clientes asiduos y VIP
- Tarjeta de identificación del huésped
- Recibo de cobro
- Tarjeta de registro del huésped

Documentos de referencias.

Documentos a utilizar en la ejecución:

- Lista de entradas del día.
- Booking.
- Manual de explotación cubanacan.
- Manual de explotación de la instalación (Encanto).
- Listas de chequeo (NC: 127 y de hoteles marca Encanto).

3.3 Principales resultados.

La propuesta del presente trabajo posibilita articular coherentemente la gestión del proceso de recepción hotelera desde una concepción de integración a nivel de empresa, tomando como soporte el diseño de la ficha de proceso, todo esto ha posibilitado:

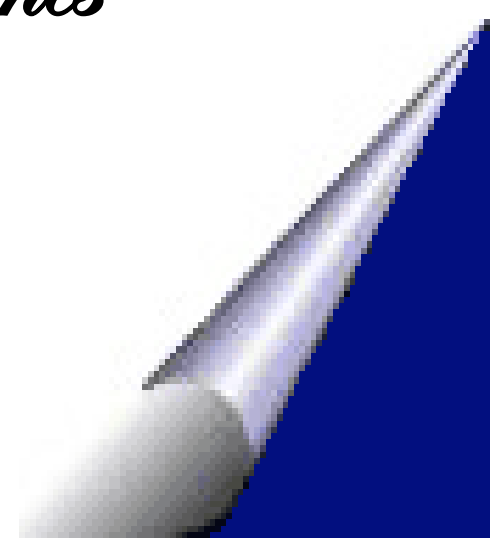
1. Al incorporar como valor agregado el cumplimiento de las Marcas hoteleras, permite incidir en la mejora de la gestión de procesos de la organización.
2. Utilizar las fichas de los procesos como herramientas para la planificación, organización, control y mejora en la gestión, unificando la documentación como parte de la gestión documental del Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa.
3. Determinar las relaciones entre los procesos estratégicos, claves y de apoyo, con el proceso seleccionado.
4. Definir las variaciones entre la ficha del proceso y los procedimientos específicos.
5. Determinar metas retadoras pues el objetivo del subproceso de check-out en el caso de los hoteles Mascotte y Barcelona se incrementa a un 97% pues es un hotel 4 estrellas, el cual opera con la marca Encanto y con un segmento de mercado caracterizado por la exigencia del servicio.

3.4 Conclusiones capítulo 3.

1. La ficha del proceso de recepción hotelera constituye una herramienta para documentar el proceso de forma integrada y contiene los elementos necesarios para la gestión adecuada del mismo.

2. El diseño adoptado para la ficha de proceso parte del análisis de los elementos comunes identificados en las fichas de cada uno de los SGC de las instalaciones que conforman la empresa, haciendo una propuesta integradora e incorporan las especificaciones de los estándares y las marcas pertenecientes al grupo Cubanacan.
3. La ficha del proceso constituye un referente para el diseño de los subprocesos específicos, los cuales deben ser adecuados a las características de cada una de las instalaciones, en cuanto a estructura, personal y requisitos según estándares y marcas.

Conclusiones



CONCLUSIONES

1. El sector turístico cubano tiene como objetivo rescatar la concepción de marca asociada a los estándares hoteleros, siendo un elemento clave en la comercialización, la calidad de los servicios y el enfoque a cliente, de ahí la necesidad de diagnosticar su cumplimiento en los aspectos físicos, de servicio y de imagen, así como su inclusión en los SGC como forma de gestión de la organización.
2. En el diagnóstico realizado al proceso de recepción se evidencian las deficiencias asociadas a la falta de integración de la documentación del SGC a nivel de Empresa Hotel Los Caneyes, lo que demuestra la necesidad de unificar la documentación de los procesos incluyendo los requisitos de los estándares y las marcas.
3. La ficha contribuye a la documentación de forma integrada del proceso de recepción y contiene los requisitos de los estándares, las marcas, los mecanismos de control para su medición análisis y mejora, a su vez sirve de base para el diseño de los procedimientos específicos, los cuales deben ser adecuados a las características de cada una de las instalaciones, en cuanto a estructura, personal y requisitos según estándares y marcas.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Extender la investigación al resto de los procesos y subprocesos de la organización, de manera que posibilite evaluar la efectividad en la gestión empresarial en su totalidad, en correspondencia con el sistema de gestión de la calidad implantado y la mejora del proceso de toma de decisiones en los distintos niveles.
2. Trasmitir los resultados de la investigación a la Cadena Cubanacan y con ello contribuir a la mejora en la gestión empresarial con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

Bibliografia



BIBLIOGRAFÍA

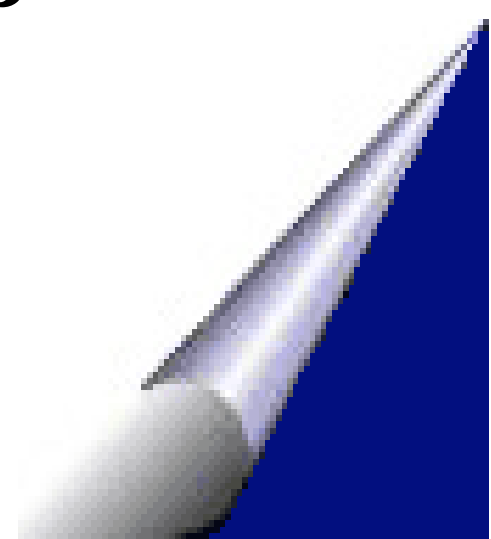
1. Aaker, D. A., (1991) *Managing Brand Equity*. New York, Free Press.
2. Aaker, D. A., (1996) *Measuring brand equity across products and markets*. Vol. 38, n° 3, California, Management Review.
3. Aburto, M., (1992) *Administración por Calidad*. México, Editorial Continental S.A.
4. Aragón, N. (2001) *Gestión de la Calidad II. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial*.
5. Ayala, H., (2002) *Operaciones y procesos de producción y servicios en el turismo. Apuntes*. Tesis de Maestría. La Habana, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. CETRUR-UH.
6. Bailey, R. y S. Ball, (2006) *The Service Industries Journal: An Exploration of the Meanings of Hotel Brand Equity*. Vol. 26, n° 1, pp. 15-38.
7. Beltrán, M. (1999) *Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad*. [Electronic Version] from <http://www.revistam.com/rev31/gestion.htm>. [Accesado el día 10 Marzo de 2014]
8. Bernillon, A. y O. Cerrutti, (1993) *Implantar y gestionar la calidad total*. Barcelona, Ediciones gestión 2000 S. A.
9. Catal, (1982) *Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera*. La Habana, Instituto de Hotelería y Turismo "Rubén Martínez Villena".
10. Cobb-Walgreen, C. J.; Ruble, C. A. y N. Donthu, (1995) *Journal of Advertising: Brand equity, brand preference and purchase intent*. Vol. 24, n° 3, pp. 25-40.
11. Comité ejecutivo del consejo de ministros, (2007) *Decreto Ley No.252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano*. Cuba, Gaceta oficial de Cuba.
12. Comité ejecutivo del consejo de ministros, (2007) *Decreto No.281. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*. Cuba, Gaceta oficial de Cuba.
13. Conway, W. F. (1988) *The correct way of managing: Conway Quality*. Inc
14. Deming, W. E., (1986) *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts, Massachusetts Institute of Technology.
15. Diccionario Enciclopédico, (1997) *El pequeño Larousse ilustrado*. Barcelona, edición Española.
16. Escuela de Hotelería y Turismo, (1999) *Servicios Hoteleros I*. Málaga, Daily Málaga España.

17. Feigenbaum, A. V., (1971) *Control total de la calidad*. Habana, Edición Revolucionaria.
18. Feigenbaum, A. V., (1997) *Changing concepts and management of quality worldwide: Quality progress*.
19. Fernandez, A., (2012) *Procedimiento para el rediseño de los procesos en la Empresa hotel "Los Caneyes". Proceso de alojamiento*. Trabajo de diploma de ingeniería industrial. Santa Clara, UCLV.
20. Fernández, M., (2002) *Calidad integral de los servicios. El reto para el nuevo milenio*. Evento de Ingeniería y Ciencias Empresariales. Santa Clara, UCLV.
21. Fernández, M., (2002) *Calidad integral de los servicios. Su reconceptualización. Resultado de investigación*. Balance de investigación. Facultad de Ciencias Empresariales. Santa Clara, UCLV.
22. Foster, D., (1994) *Recepción en Hotelería. Administración y operación*. México, McGraw-Hill Interamericana
23. Gallego, J. F., (2002) *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Madrid. Thomson Paraninfo, S.A.
24. González, M., (2003) *Procedimiento para la adecuación y mejoramiento del sistema de indicadores de gestión en Divep VC*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Ingeniería industrial, Santa Clara, UCLV.
25. Grupo Cubanacán, (2002) *Manual de explotación hotelera*.
26. Grupo Cubanacán, (2012) *Manual de hoteles Cubanacán*.
27. Grupo Cubanacán, (2012) *Manual de hoteles Encanto*.
28. Grupo Cubanacán, (2012) *Manual de hoteles horizontes*.
29. Grupo Cubanacán, (2012) *Proyección estratégica (2012-2016)*.
30. Guerra, S. y E. Mallorquín, (2006) *Material de apoyo básico para la especialidad de Recepción Hotelera*.
31. Harrington, H. J., (1993) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa fe de Bogotá, McGraw Hill Book Co.
32. Heizer, J. y Render, B. (1997) *Dirección de la producción. Decisiones tácticas*. 4ta ed, Madrid, Editorial Prantice Hall - hispanoamericana S.A.
33. Hernández, A. y H. Lemus, (2001) *Enfoque por Proceso. Confeción y aplicación de un procedimiento en la Industria del Ocio: Hotel Horizontes Caribbean, Habana Vieja*. Trabajo de Diploma. La Habana, Universidad de La Habana.

34. Industria turística, (2001) *NC 127: 2001. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*. Cuba.
35. Ishikawa, K., (1988) *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*. La Habana, Edición Revolucionaria.
36. Juran, J. M. y F. M. Gryna, (1993) *Manual de control de calidad*. 4ta ed. Vol. 3, México.
37. Kayaman, R. y H. Arasli, (2007) *Managing Service Quality: Customer based Brand equity, Evidence from the hotel industry*. Vol. 17, pp. 92-109.
38. Kim, H. B. y W. G. Kim, (2005) *Tourism Management: The relationship between brand equity and firms performance in luxury hotels and restaurants*. Vol. 26, n° 4, pp. 549-560.
39. Kimpakorn, N. y G. Tocquer, (2010) *Journal of Services Marketing: Service Brand equity and employee brand ommitment*. Vol. 24, n° 5, pp. 378-388.
40. Larrea, P., (1991) *Calidad del servicio. Del marketing a la estrategia*. Madrid, Díaz de Santos S.A.
41. Martín, R., (2003) *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*. La Habana.
42. Matos, H., (2005) *Turismo. Complete su conocimiento. Hotelería*.
43. Oficina Nacional de Normalización, (2001) *NC ISO 9001:2001. Sistema de gestión de calidad. Requisitos*. Cuba:
44. Oficina Nacional de Normalización, (2005) *NC ISO 9000:2005. Sistema de gestión de calidad. Conceptos*. Cuba:
45. Oficina Nacional de Normalización, (2008) *NC ISO 9001: 2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Cuba.
46. Olsen, M. D.; West, J. y E. Tse, (1998) *Strategic Management in the Hospitality Industry*. 2nd ed, New York, John Wiley & Sons.
47. Partido Comunista de Cuba, (2011) *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la revolución*, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, 18 abril 2011.
48. Prasad, K. y C. S. Dev, (2000) *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; Managing hotel brand equity: A customer-centric framework for assessing performance*. Vol. 41, n° 3, pp. 22-31.

49. Rivas, J. y D. Nogueira, (2002) *Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de gestión en las empresas cubanas*. Tesis doctoral. La Habana, ISPJAE.
50. Rodríguez, J.L., (2003) "Informe sobre los resultados económicos del 2002 y el plan económico para el año 2003" en *Periódico Granma*. 3 enero, pp 5-8.
51. Ruíz, D. R., (2009) *Estudio de Organización en el área de Alojamiento de la Empresa Hotel Los Caneyes*. Ponencia presentada en la Jornada Científica Estudiantil. Santa Clara, UCLV.
52. Santana, A., (2013) *Mapa de procesos general de la empresa Hotel Los Caneyes*. Diplomado. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara
53. Trischler W. E., (1998) *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona, Gestión 2000.
54. Udaondo, D. M., (1992) *Gestión de la calidad*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.

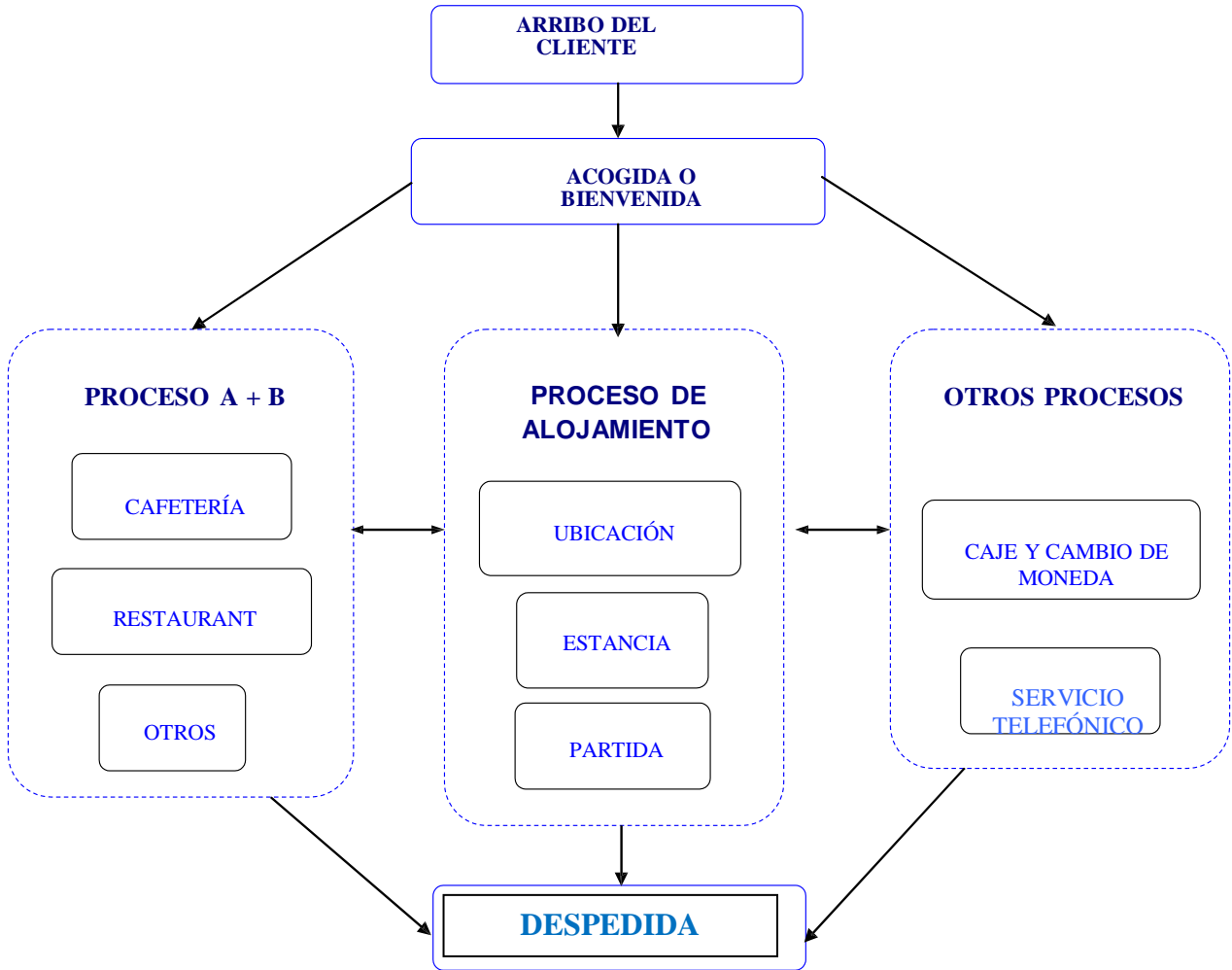
Anexos



ANEXOS

Anexo I: Flujo básico del cliente en el servicio hotelero. (Fuente: Hernández & Lemus 2001)

FLUJO BÁSICO DEL CLIENTE EN EL SERVICIO HOTELERO



Anexo 2. Comparación de las metodologías para la gestión de procesos. Fuente: Fernández López (2012)

Rummler & Brache (1995)	VIALOG Group Communications. (SF)	EHTT (2001)	Galloway, Diane (1998)	Lemus Viera; H & Hernández Lugo; A (2001)	Herrera Campo; J V (2004)	Díaz, O & Sosa, Liuva M. (2005)
	Caso para / por acción			Diagnóstico para Determinar el grado de aplicación del Enfoque por Procesos	Concienciación de la dirección	Seleccionar los miembros del equipo que realizará el estudio y el responsable.
	Confeccionar mapa del proceso actual relacionadas				Constitución de grupos de trabajo	Entrenar al equipo.
	Determinar amenazas y oportunidades con el proceso				Obtención de toda la información preliminar posible	
					Análisis de los datos disponibles	
				Preparación para ejecutar la investigación		
Identificar un asunto crítico del negocio		Determinar la estrategia de la empresa				
Seleccionar los procesos críticos		Determinar procesos críticos entorno a la estrategia	Selección de un proceso	Identificación y selección de los procesos a estudiar	Identificación de los procesos de la organización	Listado de los procesos de la entidad.
			Definir el proceso		Establecimiento de la finalidad específica de cada proceso	Confección del Mapa de Procesos de la Empresa, clasificando los procesos en estratégicos, claves o de soporte y/o apoyo.
		Seleccionar 2 o 3 procesos			Descomposición de los procesos en subprocesos, actividades y tareas	Identificación de los procesos relevantes Selección de los Procesos Claves estableciendo el orden de prioridad para la mejora de los mismo

						Confección de la hoja de documentación del proceso clave seleccionado
Seleccionar un líder y los miembros de un equipo para perfeccionar el proceso			Seleccionar equipo de trabajo	Coincide con la etapa 2 de esta metodología pero varía en el orden		
Entrenar al equipo						
		Identificar los patrocinadores de los procesos				
Desarrollar mapas de lo que "es"		Crear el mapa actual	Confeccionar diagrama del proceso principal	Caracterización de los procesos a estudiar		Desarrollar mapa de "Tal como es"
Encontrar las desconexiones						Encontrar las desconexiones dentro de los procesos.
Analizar las desconexiones						Analizar las desconexiones
	Realizar mejoras	Identificar los recursos necesarios (Humanos, Financieros, Materiales)				
	Determinar las implicaciones de la mejora para el negocio					
Desarrollar un mapa de lo que se "debe hacer"	Confeccionar mapa del proceso mejorado	Desarrollar el nuevo mapa del proceso (propuesta)				Desarrollar el mapa ("tal como será")
	Evaluación de beneficios y costos de las mejoras recomendadas	Reunirse con patrocinadores y todo el personal que relacionado con el proceso	Elaborar esquema de las rutas alternativas	Determinación de la reserva de mejoras y establecimiento de propuestas	Definición de los factores claves para cada proceso	
	Determinar las barreras y facilitadores	Desarrollar el proceso futuro o final	Representar en un diagrama los puntos de inspección			
Establecer medidas	Plan de implementación		Utilizar el esquema para la mejora del proceso	Selección y aprobación de las alternativas implementación de propuestas de mejora	Establecimiento de los objetivos de seguimiento y control	Establecer medidas
Recomendar cambios					Medición y evaluación: indicadores	Recomendar cambios
Implementar cambios.					Mejora continua de los procesos	Implantación, seguimiento y control

Anexo 3. Calculo del número de expertos (Fuente: Elaboración propia)

Para la determinación del número de expertos (M) se utiliza la siguiente expresión:

$$M = \frac{p * (1 - p) * K}{i^2}$$

Donde:

i: nivel de precisión deseado.

P: Proporción estimada de errores de los expertos.

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido. Los valores de K se ofrecen a continuación:

Nivel de confianza (%)	Valor de K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Tabla 2.4: Valores de K según el nivel de confianza.

Fuente: Elaboración Propia.

Para el caso bajo estudio se decidió lo siguiente:

$$(1 - \alpha) = 99\%$$

$$p = 0,01$$

$$k = 6.6564$$

$$i = \pm 0,10$$

Obteniéndose como resultado al aplicar la fórmula para el cálculo del número de expertos $M=6.589836$ por lo que se consideran 7 expertos para el grupo de trabajo.

Anexo 4. Estándares comunes en las áreas de recepción de los hoteles que conforman la Empresa Hotel Los Caneyes. Fuente elaboración propia.

Aspectos a comprobar por el área de recepción. Puntos en comunes		
Marca propia Cubanacan	Marca Encanto	Marca Horizontes
Vegetación natural	Vegetación natural	Ventilación natural de acuerdo con las características del hotel.
Decoración detrás de recepción con el logo de la marca, nombre del hotel y relojes con el horario de países emisores.	Relojes con el horario de los países emisores, de acuerdo a ambientación del hotel.	Vegetación natural
Alfombras con el logo de la marca sujeto a gestiones	Alfombras con el logo de la marca	La decoración presentará logo de la marca, y ambientación con elementos autóctonos de la región. Uso de materiales artesanales.
Cestas con flores naturales sobre la mesa de la recepción	Flores naturales de forma permanente sobre el escritorio o con florero vertical en el lobby	Alfombras del color de la marca
Recibimiento a clientes con el cóctel de bienvenida del hotel.	Recibimiento al cliente con el cóctel de bienvenida y despedida. Poner toallitas húmedas con fina fragancia.	Cestas con flores naturales sobre el mostrador de la recepción
Papelería interna y externa con el logo de la marca	Papelería interna y externa con el logo de la marca	Sobre una bombonera o soporte adecuado obsequiar caramelo o confituras de producción nacional a los huéspedes durante el Check- In
Tarjetas de llaves para las puertas de las habitaciones con logo	Tarjetas de llaves para las puertas de las habitaciones con logo	Animación (con elementos de cubanía,presencia de los directivos)
Porta llaves con mapa del hotel, logo y otras informaciones al cliente.	Responder al teléfono antes del tercer timbrado	Coctel de Bienvenida (según cada hotel con y sin alcohol)
Responder al teléfono antes del tercer timbrado	Etiqueta externa con operador: Hotel E (nombre), si conoce el número de ext. márkuelo,si no espere ser atendido por la operadora. Al ser la llamada transferida a la operadora,decir buenos días/tarde/noche, e identificarse por su nombre.	Canción tema de la marca
Etiqueta externa con operador: Hotel Cubanacan X, si conoce el numero de ext. márkuelo,si no espere ser atendido por la operadora. Al ser la llamada transferida a la operadora,decir buenos X, e identificarse por su nombre.	Etiqueta externa: Hotel E (nombre), buenos días/tarde/noche,le atiende X.	Papelería interna y externa con el logo de la marca
Etiqueta externa: Hotel Cubanacan X, buenos días,le atiende Y	Etiqueta interna: Nombre del área de trabajo, saludo según hora del día, identificación personal.	Tarjetas o tap de llaves para las puertas de las habitaciones con imagen corporativa
Etiqueta interna: Nombre del área de trabajo, saludo según hora del día, identificación personal.	Etiqueta telefónica. Resaltar la marca Hoteles E.	Responder al teléfono antes del tercer timbrado
Servicio matutino	Servicio matutino	Etiqueta telefónica
Llamada de espera con tema musical personalizado por cada hotel.	Caja de seguridad incluida	Canción tema de la marca
Caja de seguridad según contrato comercial.	Late check out según disponibilidad	Servicio matutino
Servicio de Internet	Cambio de monedas	Caja de seguridad según contrato comercial
Facilidad de servicio para llamadas nacionales e internacionales desde la habitación		Gigantografía personalizada con mapa del hotel
		Gigantografía con mensajes ecológicos
		Cestos de basuras clasificados

Anexo 5. Listas de chequeo de las marcas que componen la Empresa Hotel Los Caneyes y NC: 127. Fuente lista de chequeo NC-127:2001

Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. NC: 127.

ID	Descripción	Hotel Los Caneyes (3 estrellas)	Hotel La Granjita (3 estrellas)	Hotel América (3 estrellas)	Hotel Mascote y Barcelona (4 estrellas)	Observaciones
5.13.2	Estacionamiento					
	Las condiciones de accesibilidad y seguridad del establecimiento deberán garantizar su buen funcionamiento					
	El estacionamiento contará con una valla por habitación en moteles					
	Para autos, ómnibus y otros en la instalación o hasta 150 m de la puerta principal					
5.13.3	Vestíbulo principal (lobby)					
	El diseño tendrá en cuenta el estilo arquitectónico del establecimiento y sus funciones, velando por los valores estéticos, la integración y el nivel de acabado de los diferentes elementos de ambientación utilizados	1	1	1	1	
	Mobiliario adecuado a la función y capacidad del área	1	1	1	1	
	Contará con áreas verdes (jardines, plantas ornamentales, jardineras, macetas y otras) atractivas, bien conservadas que respondan a un diseño	1	1	1	1	
5,15	Servicios					
	Recepción, información y caja con personal experto, durante 24 horas	1	1	1	1	
	Custodio de equipaje durante 24 horas	1	1	1	1	
	Llamadas matutinas y vespertinas	1	1	1	1	
	Cambio de moneda durante:	24 h	24 h	24 h	24 h	
	Aceptación de pago con tarjeta de crédito 24 horas	24 h	24 h	24 h	0	
	Custodio de valores	1	0	1	1	
	Cajas de seguridad en habitaciones	1	1	1	1	
	Portero				0	
	Maletero (excepto villas y apartoteles)	0	0	0	0	
	Información y ventas de reservaciones	1	1	1	0	

	Fax y correo electrónico (nacional e internacional)	0	0	0	0
	Correo nacional e internacional durante:	24 h	24 h	24 h	24 h
	Reserva de taxis a través del establecimiento	1	1	1	0
	Renta de autos	0	0	0	0
5.16.2	Idiomas				
	El conocimiento del idioma por todo el personal será de acuerdo a lo establecido por cada entidad turística.	1	1	1	1
	Todo el personal de contacto directo debe ser bilingüe.				1
5.16.4	Comportamiento				
	Todo el personal debe ser capaz de crear un clima de hospitalidad en el establecimiento.	1	1	1	1
	Todo el personal mantendrá correcto trato con los clientes y brindará servicio rápido y eficiente.	1	1	1	1
	La presencia y aspecto de todo el personal se mantendrá siempre en las mejores condiciones de aseo.				1
5.16.5	Vestuario				
	Todo el personal hará uso correcto del vestuario (uniforme) y deberá llevarlo en óptimas condiciones de conservación y limpieza.	1	1	1	1
	El material para confeccionar el vestuario tendrá una calidad que se corresponda con la categoría del establecimiento.	1	1	1	1
	El vestuario de todo el personal debe corresponder con los criterios de diseño establecidos en el Manual de Identidad.	1	1	1	1

ESTÁNDARES FÍSICOS, DE IMAGEN Y DE SERVICIOS EN LOS HOTELES DE LA MARCA CUBANACAN HOTELES.

FICHA DE COMPROBACIÓN

(Prueba)

Hotel: _____ Polo Turístico: _____

Fecha de Comprobación: _____

	Aspectos a comprobar por Areas	Se cumple		Motivo de incumplimiento	Niveles de solución			
		si	no		Hotel	Grupo	Mintur	Terceros (especificar)
Recepción								
14	Vegetación natural	x						
16	Decoración detrás de recepción con el logo de la marca, nombre del hotel y relojes con el horario de países emisores.		x	La construcción arquitectónica no permite ubicar más de un reloj.		x		
17	Alfombras con el logo de la marca sujeto a gestiones		x	No hay proveedores de estas.		x		
18	Cestas con flores naturales sobre la mesa de la recepción	x						
19	Recibimiento a clientes con el cóctel de bienvenida del hotel.	x						
20	Papelería interna y externa con el logo de la marca	x						
21	Tarjetas de llaves para las puertas de las habitaciones con logo	x						
22	Porta llaves con mapa del hotel, logo y otras informaciones al cliente.		x	La no gestión		x		
23	Responder al teléfono antes del tercer timbrado	x						
Etiqueta telefónica								
24	Etiqueta externa con operador: Hotel Cubanacan X, si conoce el numero de ext. márkuelo, si no espere ser atendido por la operadora. Al ser la llamada transferida a la operadora, decir buenos X, e identificarse por su nombre.		x	La falta de gestión para su posterior instalación.		x		
25	Etiqueta externa: Hotel Cubanacan X, buenos días, le atiende Y	x						
26	Etiqueta interna: Nombre del área de trabajo, saludo según hora del día, identificación personal.	x						
27	Servicio matutino.	x						
28	Llamada de espera con tema musical personalizado por cada hotel.		x	La falta de gestión para su instalación.		x		
29	Caja de seguridad según contrato comercial.	x						
30	Servicio de Internet.	x						
31	Facilidad de servicio para llamadas nacionales e internacionales desde la habitación.		x	No gestión para comprobar si la planta de telecomunicaciones soporta dicho servicio.	x			

**ESTÁNDARES FÍSICOS, DE IMAGEN Y DE SERVICIOS EN LOS
HOTEL DE LA MARCA HOTELES E
FICHA DE COMPROBACIÓN
(Prueba)**



Hotel : _____

Polo Turístico: _____

Fecha de Comprobación: _____

No	Aspectos a Comprobar por Áreas	Se cumple		Motivo incumplimiento	Nivel de solución			
		SI	NO		Hotel	Grupo	Mintur	Terceros (especificar)
Lobby y Recepción								
8	Vegetación natural	x						
9	Relojes con el horario de los países emisores, de acuerdo a ambientación del hotel.		x		x			
12	Alfombras con el logo de la marca		x	No existen proveedores de estas		x		
13	Flores naturales de forma permanente sobre el escritorio o con florero vertical en el lobby		x					
14	Sobre una bombonera o soporte adecuado obsequiar caramelo o confituras de producción nacional a los huéspedes durante el Check-In/ check-out.	x						
15	Recibimiento al cliente con el cóctel de bienvenida y despedida. Poner toallitas húmedas con fina fragancia.	x						
16	Papelería interna y externa con el logo de la marca	x						
17	Tarjetas de llaves para las puertas de las habitaciones con logo	x						
18	Responder al teléfono antes del tercer timbrado	x						
	Etiqueta telefónica							
19	Etiqueta externa con operador: Hotel ☎ (<i>nombre</i>), si conoce el numero de ext. márkelo, si no espere ser atendido por la operadora. Al ser la llamada transferida a la operadora, decir buenos días/tarde/noche, e identificarse por su nombre.		x	No gestión		x		

20	Etiqueta externa: Hotel ☎ (nombre), buenos días/tarde/noche, le atiende X.	x						
21	Etiqueta interna: Nombre del área de trabajo, saludo según hora del día, identificación personal.	x						
22	Etiqueta telefónica. Resaltar la marca Hoteles ☎.	x						
23	Servicio matutino	x						
24	Caja de seguridad incluida	x						
25	Late check out según disponibilidad	x						
26	Cambio de monedas	x						

**ESTÁNDARES FÍSICOS, DE IMAGEN Y DE SERVICIOS EN LOS HOTELES DE LA MARCA HORIZONTES.
FICHA DE COMPROBACIÓN**



Hotel: Los Caneyes
Fecha de Comprobación: _____

(Prueba)
Polo Turístico: _____

No	Aspectos a comprobar por Areas	Se cumple		Motivo de incumplimiento	Niveles de solución			
		si	no		Hotel	Grupo	Mintur	Terceros (especificar)
Lobby y Recepción								
12	Ventilación natural de acuerdo con las características del hotel.		x					
13	Vegetación natural	x						
14	La decoración presentará logo de la marca, y ambientación con elementos autóctonos de la región. Uso de materiales artesanales.		x			x		
15	Alfombras del color de la marca		x	No hay proveedores		x		
16	Cestas con flores naturales sobre el mostrador de la recepción	x						
17	Sobre una bombonera o soporte adecuado obsequiar caramelo o confituras de producción nacional a los huéspedes durante el Check-In		x	No asignación de presupuestos.		x		
	Recibimiento al cliente							
18a	<i>Animación (con elementos de cubanía, presencia de los directivos)</i>	x						
18b	<i>Coctel de Bienvenida (según cada hotel con y sin alcohol)</i>	x						
18c	<i>Canción tema de la marca</i>		x	No asignación de presupuesto.		x		
19	Papelería interna y externa con el logo de la marca	x						
20	Tarjetas o tap de llaves para las puertas de las habitaciones con imagen corporativa	x						
21	Responder al teléfono antes del tercer timbrado	x						
22	Etiqueta telefónica	x						
22a	Canción tema de la marca		x	no gestión para la instalación		x		
23	Servicio matutino	x						
24	Caja de seguridad según contrato comercial	x						
25	Gigantografía personalizada con mapa del hotel	x						
26	Gigantografía con mensajes ecológicos	x						
27	Cestos de basuras clasificados	x						

**ESTÁNDARES FÍSICOS, DE IMAGEN Y DE SERVICIOS EN LOS HOTELES DE LA MARCA HORIZONTES.
FICHA DE COMPROBACIÓN**



(Prueba)
Polo Turístico: _____

Hotel: La Granjita
Fecha de Comprobación: _____

No	Aspectos a comprobar por Areas	Se cumple		Motivo de incumplimiento	Niveles de solución			
		si	no		Hotel	Grupo	Mintur	Terceros (especificar)
Lobby y Recepción								
12	Ventilación natural de acuerdo con las características del hotel.		x					
13	Vegetación natural	x						
14	La decoración presentará logo de la marca, y ambientación con elementos autóctonos de la región. Uso de materiales artesanales.	x						
15	Alfombras del color de la marca		x	No hay proveedores de estas		x		
16	Cestas con flores naturales sobre el mostrador de la recepción	x						
17	Sobre una bombonera o soporte adecuado obsequiar caramelo o confituras de producción nacional a los huéspedes durante el Check- In		x	No asignación de presupuesto.		x		
Recibimiento al cliente								
18a	<i>Animación (con elementos de cubanía, presencia de los directivos)</i>	x						
18b	<i>Coctel de Bienvenida (según cada hotel con y sin alcohol)</i>	x						
18c	<i>Canción tema de la marca</i>		x	No asignación de presupuesto.		x		
19	Papelería interna y externa con el logo de la marca	x						
20	Tarjetas o tap de llaves para las puertas de las habitaciones con imagen corporativa	x						
21	Responder al teléfono antes del tercer timbrado	x						
22	Etiqueta telefónica	x						
22a	Canción tema de la marca		x	La no gestión para la instalación en la pizarra.		x		
23	Servicio matutino	x						
24	Caja de seguridad según contrato comercial	x						
25	Gigantografía personalizada con mapa del hotel	x						
26	Gigantografía con mensajes ecológicos	x						
27	Cestos de basuras clasificados	x						