

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



Trabajo de Diploma

Título: Planificación de la calidad del proceso de animación turística de la Empresa Hotel Los Caneyes

Autor: Álvaro Manuel Casasuso Hernández

Santa Clara

2014

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



Trabajo de Diploma

***Título:** Planificación de la calidad del proceso de animación turística de la Empresa Hotel Los Caneyes*

Autor: Álvaro Manuel Casasuso Hernández

Tutora: MSc. Ing. Mildred González González

Santa Clara

2014

Exergo



*Cada actividad de animación es una
puesta en escena única e irrepetible*

Dedicatoria



A mis padres y abuelos

Agradecimientos



A mis padres y abuelos 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 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 mis amigos y todos mis compañeros los que me ofrecieron su apoyo en todo momento y animaron siempre a seguir adelante.

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 culminación de mi carrera.

Resumen / Abstract



RESUMEN

La planificación de la calidad en el proceso de animación turística contribuye a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y a su vez, establecer los procesos de control necesarios en correspondencia con los estándares de calidad de los servicios hoteleros. Este proceso juega un papel preponderante en la hotelería cubana, pues es capaz de marcar la diferencia en el sector del turismo. En los últimos años la animación turística en Cuba ha mostrado niveles de decrecimiento en los resultados de calidad en las instalaciones hoteleras, lo que constituye un problema real en la Empresa Hotel Los Caneyes, El objetivo de la presente investigación consiste en aplicar un procedimiento para la planificación de la calidad en el proceso de animación turística en correspondencia con los estándares y marcas de los hoteles que conforman la Empresa Hotel Los Caneyes. Este procedimiento incluye una etapa de diagnóstico y en función de los resultados obtenidos se despliegan las necesidades de los clientes, se diseña el proceso, se identifican los puntos de control y los riesgos asociados al mismo. Entre los métodos de investigación utilizados se encuentran, los de carácter teórico, análisis-síntesis, inducción-deducción y los del nivel empírico como la revisión documental, la observación directa, el trabajo en equipo, utilización de listas de chequeo (en correspondencia con los manuales de operación de las marcas), entre otros.

ABSTRACT

The quality planning process of tourist entertainment helps to meet the needs and expectations of customers and the same time, establishes control processes required in correspondence with the quality standards of hotel services. This process plays a major role in Cuban hotels for it is possible to make a difference in the tourism field. In recent years the tourist activities in Cuba has shown decreasing levels of quality results in the hotels, that is a real problem in the enterprise hotel Los Caneyes. The goal of this research is to apply a procedure for quality planning in the process of tourist entertainment in correspondance with the standards of hotels and brands as part of enterprise hotel Los Caneyes. This method includes a step of diagnosis and depending on the results of the clients needs, the process is designed the control points and the associated risks are identified. Among the research methods are used, the theoretical analysis, synthesis, induction, deduction and empirical level document review, direct observation, teamwork, use of checklists (corresponding to the operation manuals for brands), among others.

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO: LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD EN EL	
 PROCESO DE ANIMACIÓN TURÍSTICA	5
1.1 Introducción	5
1.2 Calidad.....	5
1.3 Planificación de la calidad.....	8
1.4 Estándares en la hotelería: tipología y clasificación	10
1.4.1 Relación con las marcas hoteleras.....	13
1.5 Procesos en la hotelería	16
1.6 La animación turística como un proceso en la hotelería.....	19
1.7 Planificación de la animación turística	21
1.8 Planificación de la calidad en el proceso de animación turística en Cuba y su relación con las marcas hoteleras	22
1.9 Conclusiones del capítulo 1	23
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD EN EL	
 PROCESO DE ANIMACIÓN TURÍSTICA	26
2.1 Introducción	26
2.2 Implementación del procedimiento para la planificación de la calidad en el proceso de animación turística.....	29
2.3 Presentación de resultados	46
2.4 Conclusiones del capítulo 2	47
CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD: PROCESO DE ANIMACIÓN	
 TURÍSTICA.....	48
3.1 Introducción	48

3.2 Propuestas de mejora a partir de los resultados del diagnóstico.....	48
3.3 Caracterización de los clientes. Descubrir necesidades. Traducción	48
3.4 Plan de la calidad en el proceso de animación turística	58
3.5 Conclusiones del capítulo 3	58
CONCLUSIONES GENERALES	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	66

Introducción



INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos las empresas de servicios han tenido que adoptar nuevos paradigmas para su gestión, dado fundamentalmente por los cambios del entorno, los que imprimen particular relevancia a los modos de gestión. Una época caracterizada por el desarrollo de ambientes 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; originados por los nuevos estilos de vida; este se vuelve cada vez más exigente y demanda productos más diversificados y servicios más personalizados. 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 la actualidad el turismo es una actividad que ha logrado expandirse rápidamente en los últimos años, para ocupar en el presente un tercer puesto en la generación de ingresos económicos a nivel mundial. 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. Es por ello que, la política a desarrollar en la esfera de la calidad en el turismo, debe tener como uno de sus objetivos fundamentales lograr que, tanto el producto que se oferte como el servicio que se preste, respondan a los estándares internacionales, las expectativas y requerimientos del turista.

Constituye un reto para la hotelería cubana elevar de forma continua la calidad de los servicios como factor clave, sin embargo la generalidad es desarrollar acciones aisladas las cuales no forman parte de un proceso dirigido y sistemático pero que establezcan las vías para su crecimiento. Como consecuencia de esto, las acciones que se implementan no poseen la potencia ni la coherencia necesaria para ser suficientemente eficientes y efectivas, ni se aprovecha sistemáticamente las oportunidades de perfeccionamiento que se presentan.

A diferencia de otros sectores, en las entidades turísticas la principal entrada-salida son los clientes y en la medida que alcancen su objetivo: lograr clientes satisfechos y fieles, podrá decirse que son más eficaces.

Un aspecto que, desde el punto de vista de la dirección, es poco utilizado como herramienta de gestión, lo constituye la planificación de la calidad, orientada desde su concepción a la satisfacción de las expectativas siempre crecientes de los clientes donde la

demanda, la prevención y la incorporación a la cultura organizacional de proyectos creativos y audaces, son la base para la generación de nuevas oportunidades de mejora.

Esta visión de la planificación contribuye a establecer los requisitos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y a su vez, ayuda a la planificación de los procesos de control necesarios a partir de los requerimientos de los mismos y por ende, contribuir a que su percepción se corresponda con los estándares de calidad de los servicios hoteleros. El proceso de animación turística en su esencia, juega un papel preponderante en la hotelería cubana ya que es un servicio capaz de marcar la diferencia debido al creciente interés de los turistas de encontrar en los lugares a donde viajan, un producto atractivo con «servicios novedosos», por eso buscan en sus vacaciones actividades donde puedan participar con toda la familia, que proporcionen diversión, relajación, que permitan adquirir conocimientos sobre la región visitada, etc.

En los últimos años la animación turística en Cuba ha mostrado niveles de decrecimiento en los resultados de calidad en las instalaciones hoteleras, lo que constituye un problema en la Empresa Hotel Los Caneyes, esto ha propiciado la necesidad de profundizar en los factores causales que inciden en el deterioro de los indicadores de calidad en este proceso y a partir de este análisis, actuar en consecuencia.

Los principales comentarios negativos de cara al cliente, en cuanto a animación, se resumen en:

- Poca animación diurna.
- Poca variedad en la animación.
- Falta de equipos e implementos para juegos.
- No correspondencia entre la publicidad y la actividad programada.
- Incumplimiento de las actividades programadas.
- Insatisfacciones de los clientes relacionadas con la música respecto a la calidad, la variedad y en ocasiones muy alta.

A esto se le suma un análisis desde lo interno de la organización:

- Mala supervisión de las actividades por los especialistas encargados.
- Mala gestión de compra y sustitución de útiles, materiales y equipamiento en general para el trabajo de animación.
- Mala distribución e insuficiencia de los presupuestos asignados en las instalaciones.
- Falta de coherencia entre la imagen corporativa y el estándar de la organización.

- Poca concepción sistémica y de procesos que se ajusten a las nuevas tendencias de la animación.
- Deterioro del equipamiento de animación, áreas de espectáculos, entre otros.

A partir de esta problemática se define como **problema de investigación** la carencia de un instrumental metodológico que garantice la planificación y el control de la animación turística teniendo en cuenta los estándares y marcas de los hoteles que conforman la Empresa Hotel Los Caneyes

Para dar solución al problema planteado se formulan como **preguntas de investigación**:

- ¿Qué procedimiento se debe utilizar para la planificación de la calidad del proceso de animación turística, teniendo en cuenta los estándares y marcas de la empresa objeto de estudio?
- ¿Cuáles son los principales problemas que inciden en la planificación de la calidad en el proceso de animación turística?
- ¿Cómo la planificación de la calidad contribuye a la mejora del proceso de animación turística?

Para dar respuesta a las interrogantes formuladas se traza como **objetivo general** de la investigación: aplicar un procedimiento para la planificación de la calidad en el proceso de animación turística en correspondencia con los estándares y marcas de los hoteles que conforman la Empresa Hotel Los Caneyes.

El objetivo general se despliega en los **objetivos específicos** siguientes:

- Sustentar, a partir del análisis bibliográfico, la selección de herramientas que posibiliten la planificación de la calidad en procesos hoteleros y que se ajusten a las características restrictivas de la animación turística teniendo en cuenta las marcas y estándares establecidos en la empresa objeto de estudio.
- Aplicar el procedimiento de planificación de la calidad seleccionado, para detectar los problemas que causan la insatisfacción del cliente con el proceso objeto de estudio y así poder realizar un correcto diagnóstico del mismo.
- Realizar la planificación de la calidad del proceso de animación turística en la Empresa Hotel Los Caneyes

Entre los métodos de investigación utilizados se encuentran, los de carácter teórico, análisis-síntesis, inducción-deducción y los del nivel empírico como la 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 lista chequeo (en correspondencia con los manuales de operación de las marcas), entre otros.

La investigación posee como **valor práctico** la posibilidad de contar con una herramienta que permita establecer los mecanismos para la planificación y el control de la animación turística en correspondencia con los estándares y marcas que están presentes en la Empresa Hotel Los Caneyes pertenecientes al grupo Cubanacán.

El **valor económico** está dado por la mejora en la satisfacción de los clientes a partir del correcto desempeño de este proceso clave en la hotelería moderna en correspondencia con los estándares y marcas en la Empresa Hotel Los Caneyes.

Para cumplir los objetivos trazados, el presente trabajo se estructura en tres capítulos:

- Capítulo 1: Se realiza un análisis bibliográfico enfocado a la planificación de la calidad en procesos hoteleros, específicamente el proceso de animación turística, el cual sirve de soporte a la investigación y puede ser consultados para fines docentes o investigativos.
- Capítulo 2: Se realiza el diagnóstico de la planificación de la calidad del proceso de animación turística a partir de los requerimientos del procedimiento seleccionado.
- Capítulo 3: Incluye la planificación de la calidad del proceso de animación turística en la Empresa Hotel Los Caneyes.

Finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un grupo de

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO: LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE ANIMACIÓN TURÍSTICA

1.1 Introducción

Considerando la importancia que para cualquier investigación tiene el análisis bibliográfico, este se desarrolla de forma tal que complementa y apoya el objetivo del capítulo el cual consiste en fundamentar la importancia de la planificación de la calidad en procesos hoteleros, específicamente en el de animación turística. La Figura 1.1 muestra el hilo conductor seguido como estrategia para el desarrollo de la investigación.

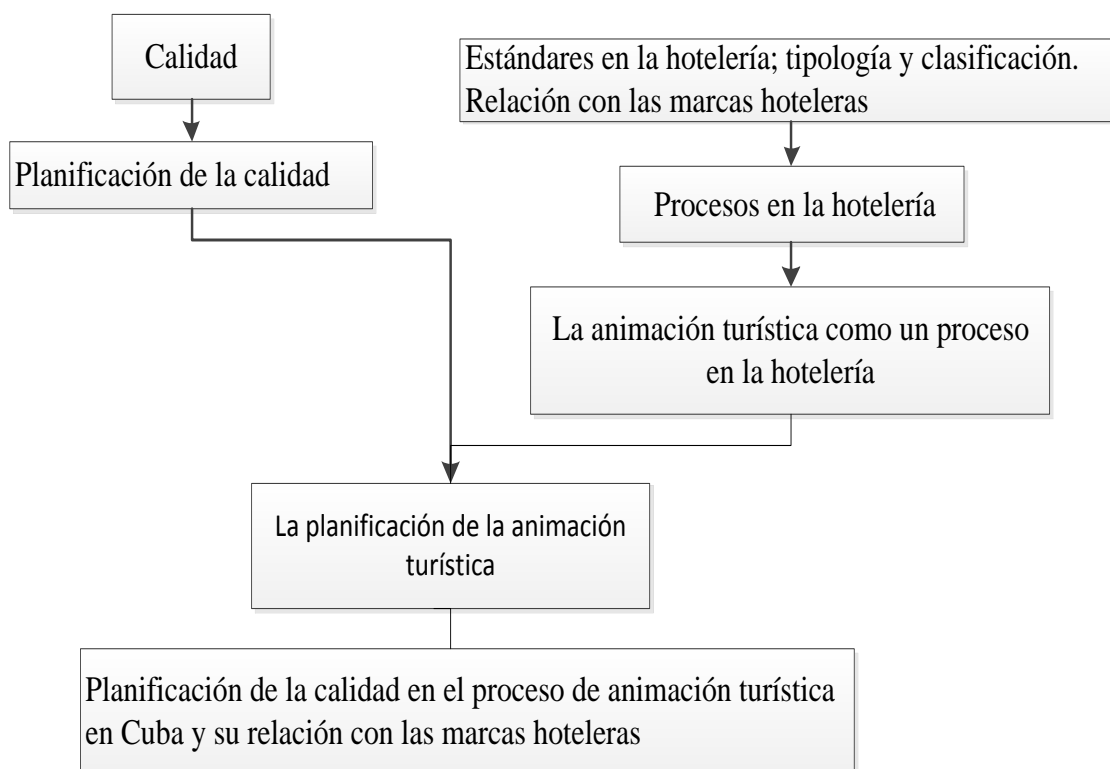


Figura 1.1 Hilo conductor del análisis bibliográfico. Fuente: elaboración propia.

1.2 Calidad

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 significado más amplio, en forma de sistema, considerándola como una variable estratégica sin la cual hoy en día ninguna empresa puede aspirar a mantenerse, esta se ha convertido en uno de los factores esenciales para el funcionamiento de cualquier organización industrial o de servicio en el mundo.

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

Render & Heizer (1996) la definen dentro de varias categorías:

1. La calidad se encuentra en los ojos del espectador (usuario).
2. Cumplimiento de los estándares (administradores).
3. Variable precisa y mensurable (producto).

Aragón (2001) sugiere a cada país y empresa, definir qué es calidad para él o ella, de acuerdo a sus características específicas de competencia y rentabilidad y que defienda esta definición con vistas a alcanzarla, lo cual mejoraría las condiciones reales del mismo al obtener una adecuada rentabilidad.

No existe la menor duda que, para obtener calidad es preciso tener una organización que trabaje con calidad, tal y como refiere Juran (1993) quien 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. Estos autores en sus definiciones expresan la necesidad de observar la calidad del trabajo y desarrollar un sistema adecuado para obtenerla, concordando con Feigenbaum (1971) (1997) el cual plantea que calidad no es más que 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, calidad de la empresa, calidad de los objetivos. Además establece conceptos que serán utilizados en la presente investigación como:

- Calidad real: es la calidad que cumple con los requisitos de los consumidores y que debe expresarse siempre en un lenguaje simple para el consumidor.
- Calidad sustituta: características de calidad del producto que tienen alguna relación con las reales.

Además, enfatiza la relación que se establece entre ambas denominaciones, mediante estadísticas y análisis de calidad, para de esta forma saber hasta qué punto es posible valerse de las características sustitutas para cumplir con las reales.

En la NC ISO 9000:2000 se plantea que la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, y añade dos notas para aclarar que el término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como: pobre, buena o excelente y contrapone “inherente” a “asignado” significando que existe en alguna medida, especialmente como una característica permanente.

Fernández Clúa (2002) en su reconceptualización del concepto de calidad integral para los servicios, a tenor de lo mencionado por las normas NC ISO 9000 (2000; 2008) 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.

Según la OMT (Organización Mundial de Turismo) calidad es el “resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, higiene, accesibilidad, transparencia, autenticidad y armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural”.

Esta conceptualización también es coherente con lo expresado por Fernández Clúa (2003) en su reconceptualización del concepto de calidad integral por lo que se asume esta definición de calidad en la presente investigación.

Juran (1990) y Harrington (1993) consideran que la calidad se obtiene no con una receta, ni una tendencia específica, sino que 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 la mano para lograrlo, entre ellas la prevención como la más utilizada.

Uno de los conceptos manejados por Juran (1986) es el concepto de trilogía de calidad, el cual se basa en que, la administración por calidad y para la calidad radica en tres procesos orientados hacia la misma y están estrechamente interrelacionados. Estos procesos son el planeamiento, control y mejoramiento de la calidad.

Aburto (1992) en su libro “Administración por calidad” plantea que el punto de partida es la planeación de la calidad, es decir, diseñar un proceso que sea capaz de cumplir con las metas establecidas, y hacerlo, obviamente, bajo las condiciones de operación, definiendo la planificación de la calidad, como aquella actividad que ha de desarrollar los productos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Seguido a la planeación el proceso se lleva hacia la fuerza operativa. Su responsabilidad es vigilar que el proceso opere con efectividad óptima. Debido a que las deficiencias se originan en la operación inicial, los procesos pueden operar con un alto nivel de desperdicio crónico, el cual ha sido planeado como parte del proceso, pero es el control de la calidad el que evita que aumente. Si llegara a empeorar, se determinan las causas de la variación anormal.

Una vez que las causas han sido determinadas y que se ha tomado una acción correctiva, nuevamente el proceso cae dentro de la zona definida por los límites del control de la calidad.

Por último, la mejoría de calidad es el proceso que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño. Conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores a los que se han planeado para las operaciones.

1.3 Planificación de la calidad

La planificación consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes (Juran; 1993). Dentro de este proceso un concepto destacable, el de función calidad como "el conjunto de todas las actividades a través de las cuales se alcanza la aptitud de uso, sin importar el lugar en el que se realizan. (Juran y Gryna; 1999). El significado de esto es que hay procesos en la empresa que influyen decisivamente en la demanda de los clientes sobre el producto o servicio que se analice.

La NC ISO 9000:2000 hace referencia a que la planificación de la calidad es “la parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad”, por lo tanto, la planificación de la calidad comienza con la definición

de la calidad basada en el criterio de los clientes para que el producto responda a sus necesidades y luego se preparan los planes para trabajar en la producción.

La planificación estratégica de la organización y la política de la calidad proporcionan un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad. La alta dirección establece estos objetivos para conducir al mejoramiento del desempeño de la organización. Los objetivos deben ser medibles con el fin de facilitar una eficaz y eficiente revisión por la dirección (ISO 9000: 2000). Para el establecimiento de estos objetivos, es necesario considerar:

- Las necesidades actuales y futuras de la organización y de los mercados en los que se actúa.
- Los hallazgos pertinentes de las revisiones por la dirección.
- El desempeño actual de los productos y procesos.
- Los niveles de satisfacción de las partes interesadas.
- Los resultados de las autoevaluaciones.
- Estudios comparativos (benchmarking), análisis de los competidores, oportunidades de mejora.
- Recursos necesarios para cumplir los objetivos.

Los objetivos de la calidad se comunican de tal manera que el personal de la organización pueda contribuir a su logro, definiendo la responsabilidad de cada uno para efectuar el despliegue de los mismos. Se someten a revisión periódica y se modifican si fuera necesario.

La calidad se planifica para satisfacer las necesidades que tienen los clientes. La satisfacción de estas necesidades requiere de una serie de acciones (ver anexo 1), donde se observa una secuencia coherente de etapas, cada una de las cuales comprende una actividad cuyo resultado pasa a ser la entrada de la siguiente, además se muestran algunos elementos y herramientas que se utilizan para desarrollar el proceso de planificación, comprende también las actividades de control del mismo (ver anexo 2), los medios para mantener el proceso en los niveles establecidos, teniendo en cuenta que todo control se basa en la retroinformación.

El proceso de planificación de la calidad, aunque en su esencia tiene puntos coincidentes, varios autores plantean etapas diferentes para su desarrollo. (Ver anexo 3)

En 1990, Juran señala que la esencia de la planificación está en:

- Identificar clientes y sus necesidades.
- Crear características del servicio que puedan responder a las necesidades de los clientes.
- Crear procesos que sean capaces de fabricar dichas características.
- Transferir los procesos a las áreas operativas.

Siguiendo estos criterios, este autor (Juran; 1992) propone la aplicación del “Mapa de carretera” (ver anexo 4), para desarrollar la planificación de la calidad, este parte de la identificación de los clientes y se considera una secuencia lógica de dicha planificación.

Fernández Clúa (2003) refiere a Juran en la estructura de la planificación de la calidad e identifica los pasos siguientes:

- Formación del equipo encargado de la planificación de la calidad.
- Identificación de las necesidades de los clientes externos o internos.
- Organización de las necesidades de los clientes.
- Traducción.
- Desarrollo del producto.
- Desarrollo del proceso.
- Transferencia a las operaciones diarias.
- El control.

A partir del análisis de los procedimientos y metodologías propuestas por Juran (1992), Fernández Clúa (2003) y González Cruz (2006), Manso (2009) propone un procedimiento para la planificación de la calidad en procesos hoteleros basado en estas propuestas. Este procedimiento incluye la identificación de los riesgos con la utilización de herramientas de planificación de la calidad, en correspondencia con los estándares y las marcas de los hoteles objeto de estudio.

1.4 Estándares en la hotelería: tipología y clasificación

El turismo se sirve, como ningún otro, de la más compleja y diversa gama de ocupaciones técnicas, profesionales, además de manifestaciones del saber y acontecer humano. Este sector contribuye significativamente al producto interno bruto (PIB), siendo los servicios prestados, la calidad y el precio los que definen la competitividad. Según Cantú (1997) un servicio es el resultado de un acto o sucesión de actos de duración o localización definida, conseguido gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente

individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados. Esta conceptualización de servicio coincide con lo planteado por diferentes autores (ISO 9000:2000; Albrecht: 1992; Kotler: 1997) por lo cual se puede considerar al turismo como un fenómeno compuesto esencialmente por la combinación de elementos tangibles e intangibles que componen los servicios y se considera una de las actividades más dinámicas a nivel mundial en los siglos XX y XXI.

Dentro del sector del turismo, la hotelería es una actividad compleja, que presenta una serie de procesos diversos y formas específicas de actuación, las que condicionan su función de servicio siendo una de las principales actividades el alojamiento. A ello se dedican los diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera (Ayala: 2002; Matos: 2005; Fernández: 2012).

Debido al desarrollo notable que ha tenido lugar en la industria de la hotelería varios autores y especialistas se han dado a la tarea de construir una base epistemológica que permita la clasificación y categorización de los servicios y establecimientos dedicados a los servicios de alojamiento turístico, los cuales admiten diversas definiciones en las reglamentaciones hoteleras de cada país, o en los diccionarios, muchos de tales nombres proceden de tiempos inmemoriales. (Rodríguez: 2008; Ayala: 2002; Martín: 2003).

Para el caso de la hotelería, la Norma Cubana NC:127 del 2001, reglamenta los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos o instalaciones de alojamiento turístico para su clasificación por categorías, la cual define la instalación de alojamiento turístico como el conjunto constructivo destinado a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación, y define cuatro tipos de instalaciones atendiendo a sus características esenciales, los cuales son: hotel, aparthotel, villa y motel.

En esta misma normativa se define el hotel como el establecimiento que presta el servicio de hospedaje y proporciona servicios de naturaleza semejante o complementaria, pero además está constituido por elementos que pueden conformar diversos productos cuya razón de ser es, acoger a los huéspedes.

Un hotel es aquel establecimiento que facilita alojamiento y tiene la ventajosa conjunción de servicios básicos y complementarios que brinda, de sus posibilidades de ofertar a la comercialización un concepto de producto redondeado y tangible con marca, producto e imagen, así como sus posibilidades de interacción con otros elementos de su entorno.

La clasificación hotelera más utilizada a nivel internacional es por el sistema de estrellas, establecido oficialmente por la OMT y va desde una hasta cinco estrellas como calidad

máxima. Este tipo de clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos, la diversidad y calidad de servicios que se brindan. (Ver anexo 5)

En el libro “La fórmula del servicio excelente”, citado en Manso (2009), 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 estándares son muy importantes a la hora de medir la calidad que está logrando la empresa en los servicios brindados, influyendo directamente en el cliente y su satisfacción.

Entre las características que deben establecerse en los estándares se encuentran:

1. Estar orientados a resultados específicos (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

Según la OMT: 1983; Chávez y Mesalles: 2001; Manso: 2009, el establecimiento de los estándares es un proceso coordinado por la alta dirección, el cual debe 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, para conocer lo que esperan del servicio y cuáles deben 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), para determinar los cambios que se deben incluir y las 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 establecidos
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

Esta secuencia garantiza el cumplimiento de dichos estándares con enfoque al cliente y coincide en gran medida con la secuencia de pasos que garantizan el proceso de planificación de la calidad en los servicios.

1.4.1 Relación con las marcas hoteleras.

En el caso específico de la hotelería, los estándares poseen una estrecha relación con las marcas, esta relación se basa en lo fundamental en el crecimiento de la industria hotelera. En Santana: 2013 se asume como definición de “marca” el reflejo externo, o sea, la percepción objetiva del público sobre las cualidades que posee el producto. La imagen de marca es la causante de la decisión de compra, de la satisfacción y de su posible repetición.

Las marcas surgen como un elemento esencial para promover los lugares que representan. Para cualquier lugar, desarrollar su marca y las marcas de los productos y servicios contenidos en él, constituye una importante iniciativa; capaz de promover el turismo y los negocios realizados en el lugar, atraer inversiones directas e indirectas, facilitar la apertura de mercados para la exportación de productos, etc. Esto se debe a que las marcas aumentan sus funciones y sus medidas de valor, tanto en lo que respecta a la identificación y diferenciación del capital financiero, como al valor emotivo asociado con ellas.

La imagen de marca de un destino es un elemento clave y central en la comercialización del mismo como producto turístico. Posee un papel fundamental en el proceso de elección de un destino turístico y se concibe como un concepto estructurado por el cliente que responde a los atributos perceptibles e intangibles del producto turístico. Se construye a través de sus características intrínsecas, utilidad funcional, precio, las actividades de apoyo y las expresiones afectivas-emocionales del consumidor acerca del lugar considerado como destino.

Se puede comprender la marca como un nombre, generalmente representado por un diseño (logotipo y/o símbolo, u otros elementos que componen su identidad visual) que con el tiempo, debido a las experiencias objetivas o subjetivas que se relacionan con ella, pasan a poseer un valor específico. La marca no es sólo uno de los componentes del

producto, o un nombre estático en un anuncio o *packaging*, percibida como una ventaja competitiva que remite al consumidor a sentimientos y promesas positivas (Olsen: 1999).

Este posicionamiento de las marcas ha sido 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 un mayor reconocimiento mundial.

Este posicionamiento posee estrecha relación con la consistencia en el servicio como 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 (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 hotelera 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, 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, (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.

Prasad y Dev (2000) definen el valor de marca del hotel como “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”.

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. En la estrategia del grupo Cubanacán (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 cualidad superior a lograr, es decir el “cómo”.

Durante el balance del 2013 la dirección de calidad y desarrollo de este Grupo, propone como línea de trabajo para el 2014 hasta el 2016 continuar con la implementación del programa de marcas hoteleras, lo cual ha distinguido el trabajo en años anteriores, rescatando este trabajo desde el último trimestre del 2013. Ejemplo de este trabajo son las siguientes marcas constituidas por el grupo.

Brisas: Hoteles de playa de categoría 4 estrellas, de modalidad todo incluido con altos estándares de alojamiento, animación y ofertas gastronómicas.



Club Amigo: Hoteles de playa categoría 3 estrellas, de modalidad todo incluido con un marcado acento de cubanía y caribeño.



Cubanacan Hoteles: Instalaciones categorías 4 estrellas, con una propuesta convencional para el turismo de estancia, medias a cortas, con altos estándares de confort y de servicio, independientemente de su ubicación geográfica.



Horizontes: Instalaciones categorías 3 estrellas para el turismo de cortas y medianas estancias, donde se combinan los entornos de naturaleza y ciudad y 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. Pero además, cuentan con un marcado carácter patrimonial e histórico en su edificación, como rasgo de obligatorio cumplimiento.



Los hoteles Encanto, según lo expresado por el Ministro de Turismo en el año 2011, “Constituyen una experiencia nueva para el caso de Cuba, y se basa en las premisas enarboladas por la Oficina del Historiador de la Ciudad, en los Hoteles del Centro Histórico de la Ciudad de La Habana. Surgió a partir de una demanda insatisfecha del turismo de recorrido y del histórico cultural, y tiene como objetivo crear un proyecto similar al de Habaguanex a lo largo y ancho del archipiélago. 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”.

Villa Clara está representada por los hoteles Horizontes La Granjita y Los Caneyes, hoteles “E” Mascotte y Barcelona y hotel Cubanacán América.

1.5 Procesos en la hotelería

Tradicionalmente los procesos se concebían dentro del flujo de trabajo de los productos, como moldear, troquelar, tornear (Mintzberg, 1989), sin embargo, a raíz del surgimiento de la reingeniería, los procesos comienzan a tomar auge con un enfoque más generalizado, encontrándose definiciones aportadas por Harrington: 1993, Peteiro: 2004, Amozarrain: 1999 y las normas de la serie ISO 9000:2000.

En las definiciones aportadas por los autores Stephen Heffernan y Jesús Antonio Rivera Martínez (citado en Hernández Lugo, A & Lemus Viera, H; 2001) existe coincidencia en cuanto al propósito o la razón de ser de un proceso como aquellos que producen valor para un cliente tanto externo como interno, así como en la necesidad de especificar los elementos que lo conforman en cuanto a límites, salidas, clientes, entradas y proveedores.

Según la NC ISO 9000:2008, un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en resultados. Las entradas para un proceso generalmente son salidas de otros procesos y generalmente son planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

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

Desde la óptica del proceso, debe entenderse que todo proceso es una cadena, que siempre tiene proveedores y siempre tiene clientes, es él quien determina el logro de los resultados; además, cada proceso debe tener establecido, indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.

El enfoque de procesos puede definirse como la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos,

así como su gestión (tomado de Fernández: 2012). Todo lo cual reconoce que este enfoque constituye la orientación de la organización hacia los procesos.

Unido a este concepto de enfoque de proceso surge la “gestión por proceso”, como un término perfeccionado, el cual consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza, o sea, no es más que la administración de los procesos fundamentales de la empresa. Para llegar a una gestión efectiva de procesos se debe tener primero un enfoque por procesos, entonces, el enfoque constituye el medio y la gestión, el fin a alcanzar. (Hernández Lugo; Lemus Viera, 2001).

Entre las principales definiciones de gestión por procesos tomadas en consideración para la investigación, se encuentran las aportadas por Rojas:2006, Consultores: 2004 entre otras, citadas en Fernández:2012. (Ver anexo 6). Estos autores consultados coinciden en que, la gestión por procesos tiene en cuenta dos elementos fundamentales: ver los procesos como un sistema integral y alcanzar la satisfacción del cliente para así conseguir niveles superiores de eficiencia, eficacia y efectividad.

Sin duda una empresa que cuente con este enfoque puede considerarse más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales, además está más próxima y mejor dirigida hacia el cliente, ya que desde su concepción se fundamenta en la teoría de sistemas, concentrando la atención en las relaciones entre las partes y el carácter sinérgico de la empresa. Dicha orientación aporta un número considerable de ventajas, tales como:

- Proporciona a la organización un enfoque al cliente.
- Es un medio para efectuar cambios radicales.
- Ayuda a la gestión de interrelaciones.
- Da una visión de sistema.
- Permite tomar mejores decisiones.

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 reflejadas en la cuadro 1.1

Cuadro 1.1 Principales actividades que se realizan en un hotel.

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

Fuente: Hernández Lugo, A; Lemus Viera, H; 2001

De ahí que sea necesario empezar a ver los servicios hoteleros como procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre las necesidades y expectativas de los clientes (entradas) para conseguir un resultado (salida) que a su vez satisfaga los requerimientos de dicho cliente, por lo que la gestión de procesos constituye la vía que posibilita la planificación de nuevos procesos, revisiones periódicas de procesos claves y relevantes, definición: arquitectura de procesos, asignación de responsables, asignación de recursos, establecimiento de índices de eficacia y efectividad (Amozarrain, 1999) para el logro de los resultados y por ende la mejora continua.

En Cuba, el exponente más representativo de la revolución de las ciencias empresariales aplicada a las empresas de producción y servicios, es el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial (SDGE) (Decreto No.281; 2007), el cual incluye entre sus subsistemas el diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad, estando en correspondencia con los principios de gestión de la calidad según la serie de las normas ISO 9000, siendo de gran importancia la gestión de procesos en la concepción y desarrollo de las empresas.

En la actualidad, el sector turístico cubano se encuentra enfrascado en dar cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, los cuales se orientan a: “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), para lo cual sus entidades y en primer lugar las instalaciones hoteleras, están llamadas a dar el cambio necesario para fortalecer la economía cubana. La aplicación del enfoque por procesos constituye una vía para acercarse a los clientes y a la obtención de mejores resultados en la actividad hotelera.

Durante los últimos años y en la busque de soluciones que contribuyan a la implementación de la gestión por procesos, se han realizado varias investigaciones, siendo algunas de ellas las aportadas por: Lemus Viera, H. & Hernández Lugo, A. (2001); Álvarez, K. (2009); Fernández, A. (2012), las cuales han encaminado sus resultados a la confección y aplicación del enfoque por proceso en la Industria del Ocio, el mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros, el enfoque de proceso en actividades de comercialización, la gestión de la calidad en destinos turísticos, la gestión de procesos en la restauración y el alojamiento hotelero y la proyección de la calidad como parte del sistema de dirección y gestión empresarial, entre otras.

1.6 La animación turística como un proceso en la hotelería.

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

El término animación proviene de ánimo, de dar vida, o de tener vida. Animación significa también agitación, actividad, acción, calor, movimiento, excitación, vivacidad, alegría, genio alegre, viveza, expresividad, gesticulación, bulla, ruido, alborozo, goce, colorido, sonoridad, fiesta o festejo, tertulia y otros. Una nueva concepción plantea que la animación es un sistema operativo que debe propiciar, con criterio objetivo, la explotación por parte del turista sus cualidades, aptitudes y capacidades de manera adecuada, agradable y espontánea de forma que lo apoye o complemente en su autorrealización humana (Bosh: 1985).

La animación turística, “aparece hoy como una actividad nueva, bastante poco conocida, como un tema complejo que da lugar a diversas interpretaciones, como un conjunto de actos coordinados con múltiples aspectos que deben adaptarse a un mercado en plena evolución. La animación se relaciona sobre todo con el tiempo de vacaciones, con el tiempo privilegiado del ocio asociado a una experiencia turística” (OMT: 1983).

La animación debe verse como el conjunto de acciones que proyectan la cultura nacional y universal, influyendo en la planificación y organización armónica de una parte importante de los servicios turísticos a fin de satisfacer las expectativas de los clientes, propiciando su participación en el entretenimiento y la recreación. La animación constituye un elemento diferenciador de la oferta hotelera que además propicia la generación de ingresos (Blanco: 2000).

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

La animación urbana debe tender a desarrollar la comunicación social y a establecer la cordialidad en las relaciones, así como a fomentar la autorrealización de las personas. Es decir, se debe tratar de integrar al individuo y de rellenar sus lagunas personales, culturales y espirituales, más que de llenar su tiempo libre, puesto que no dispone de él.

La animación desde la perspectiva de las definiciones analizadas es considerada, una actividad de movimiento, entretenimiento y acción cultural que conlleva a la reflexión en torno a la cultura nacional y promueve valores autóctonos e institucionales. Es el proceso que mayor incidencia logra en la fidelización del cliente con el hotel, de ahí la importancia de que la planificación de la animación deba tener su origen en los deseos, necesidades y expectativas de los clientes, en la segmentación de los mercados y como se materializa según las características del hotel. Las actividades de animación diseñadas deben estar en correspondencia con los estándares, marcas y características de cada equipo de animación, en función de los requisitos de los clientes previamente analizados.

El desarrollo de la animación en Cuba ha estado condicionado al crecimiento de la hotelería. En 1986, el Instituto Nacional de Turismo, aprueba el documento conocido como Manual Técnico Metodológico para la Actividad de Animación Turística que establece la política a seguir en el desarrollo de la animación.

Tras la creación del Mintur, se ha evidenciado un desarrollo notable de esta especialidad, sin embargo, aún son insuficientes los niveles de satisfacción de los clientes en esta actividades y en cuanto a su gestión, aun no se logra consolidar la gestión del proceso como una vía de integración al sistema de dirección de los grupos hoteleros que existen en el país.

1.7 Planificación de la animación turística

Para que la animación tenga éxito no puede ser un evento al azar o improvisado, debe estar bien estructurado y coordinado para que fluya de acuerdo a lo previsto sin interrupciones ni situaciones embarazosas, desagradables o decepcionantes para los clientes que esperan divertirse o disfrutar del programa.

Hay que tener en cuenta que las actividades de animación consumen recursos monetarios y materiales, y que lo que justifica el gasto, es el hecho de conseguir que los clientes se sientan satisfechos en la instalación y deseen repetir la experiencia en lugar de probar nuevas variantes con la competencia.

La planificación de las actividades de animación se sustenta en los programas de animación, el cual incluye cada una de las actividades recreativas, deportivas y socio-culturales que se desarrollarán en el hotel. Se considera de obligatoria inclusión en el programa, aquellas fechas festivas de carácter universal teniendo en cuenta la naturaleza de los grupos de clientes.

El programa de animación debe aparecer expuesto en un tablero o mural en un sitio a la vista de todos los clientes, para brindar una información anticipada de las actividades recreativas a realizar ese día; su objetivo es orientar a todos en el hotel. Un programa de animación debe reflejar: lugar, día, hora, nombre del evento o actividades, espectáculos, invitados y el nombre de la persona encargada de la conducción de las actividades, correctamente planificadas y coordinadas para las tres secciones del día, para qué tipo de clientes está indicada cada una de las actividades individuales; y debe contemplarse, de ser posible: la edad, sexo, idiosincrasia, gustos o preferencias de las personas a las cuales está dirigido.

Cada programa global de animación, o alguna de sus actividades, tal como sucede con una obra de teatro, se puede "mantener en escena" por determinado tiempo, lo que se conoce como "ciclo de vida de la actividad de animación" (Chávez y Mesalles; 2001).

Es vital que, para que las actividades de animación se realicen de forma efectiva, se coordine previamente el apoyo de otros procesos de la organización tales como: restauración (A+B) y alojamiento.

Para detallar cada una de las actividades previstas en el programa se deben confeccionar ciertos documentos que servirán como guía para llevar a cabo cada actividad (Chávez y Mesalles: 2001).

1. **Guión:** documento rector de la actividad de animación, el mismo constituye la guía a seguir por el animador, e incluye en, al menos 3 idiomas: Saludos, presentación de la actividad, contenido, características y formas de desarrollo, invitación a participar, descripción del desarrollo de la actividad expresando sus acciones fundamentales y sus especificidades, promoción de la próxima actividad, agradecimiento y despedida.
2. **Fichas técnicas:** Se elaboran para cada actividad del programa en orden cronológico e incluyen los asuntos de carácter técnico que deben preverse o coordinarse estas deben incluir los probables lugares de realización de las acciones, por ejemplo: piscina, terraza, playa; posibles horarios; recursos materiales necesarios y la utilización de los mismos, por ejemplo: premios, luces, micrófonos, entre otros; coordinación con los demás departamentos del hotel; formas de promoción que se emplearán; recursos humanos necesarios, por ejemplo: operadores de audio, de luces, etc.
3. **Programas emergentes:** Es el que se realiza para condiciones de lluvia o cualquier irregularidad que surja en el programa regular.

Estos documentos elaborados en forma de programa, posibilitan la realización de las actividades dando lugar a que el proceso se ejecute de manera controlada, influyendo directamente en la satisfacción del cliente, de ahí la importancia que tiene la planificación del proceso objeto de estudio, y con esta, el mejoramiento de la calidad del servicio brindado.

1.8 Planificación de la calidad en el proceso de animación turística en Cuba y su relación con las marcas hoteleras

La animación como proceso clave de la hotelería ha propiciado que varias investigaciones den respuesta a los principales problemas que inciden directamente en las insatisfacciones de los clientes, según la oficina de información al turista en su resumen del 2013 estas se resumen en:

- Poca animación diurna
- Poca variedad en la animación
- Falta de equipos e implementos para juegos
- No correspondencia entre la publicidad y la actividad programada
- Incumplimiento de las actividades programadas
- Insatisfacciones de clientes relacionadas con música alta y mala calidad y variedad de la misma

A esto se le suma un análisis desde lo interno de la organización:

- Mala supervisión de las actividades por los especialistas encargados
- Mala gestión de compra y sustitución de útiles, materiales y equipamiento en general para el trabajo de animación
- Mala distribución e insuficiencia de los presupuestos asignados en las instalaciones
- Falta de coherencia entre la imagen corporativa y el estándar de la organización
- Poca concepción sistémica y de procesos que se ajusten a las nuevas tendencias de la animación
- Deterioro del equipamiento de animación, áreas de espectáculos, entre otros.

Entre los resultados de las investigaciones aportados por la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas para propiciar la mejora de este proceso se encuentran: Redimensionamiento del Plan de Animación turística del Hotel Ancón (Espinosa; 2009), Programa recreativo con enfoque de naturaleza para el Hotel Hanabanilla en Villa Clara (Gamez; 2012), Programa Recreativo con Enfoque de Naturaleza desde la Empresa Provincial de Campismo Villa Clara. Caso Campismo Arcoiris (Bernia; 2013), Programa Recreativo “Ecodiversión” para el Área Protegida de Recursos Manejados Jobo Rosado (Suárez; 2013), Diseño de un programa de animación diurno con enfoque al cliente de la tercera edad en el Hotel Rancho Luna (Madruga; 2012).

Es válido destacar que ninguna de las investigaciones consultadas por el autor tiene en su esencia la concepción de planificación del proceso de animación. Es por ello que se asume el procedimiento propuesto por Manso (2009) ya que contextualiza las metodologías propuestas por varios autores, tanto para la planificación como para la fase de diagnóstico, entre ellos González Cruz (2006), González González (2003), Fernández Clúa (2003) y Juran (1992), en el sector hotelero.

El objetivo de la planificación de la calidad en el proceso de animación, lo constituye la posibilidad de suministrar a las fuerzas operativas de los medios para producir servicios que puedan satisfacer las necesidades crecientes de los clientes. Una vez que se ha completado el proceso de planificación.

1.9 Conclusiones del capítulo 1

1. El concepto de calidad integral es coherente con el concepto de calidad planteado por la OMT e introduce el ambiente de trabajo y la satisfacción no solo de las necesidades y/o

expectativas de los clientes, sino también de los deseos, por lo que se asume esta definición de calidad en la presente investigación.

2. La gestión por procesos constituye una vía para lograr eficiencia en las organizaciones, y desde su concepción es posible planificar objetivos y su despliegue, establecer los procedimientos para una adecuada ejecución y el control de los resultados, todo esto condiciona la mejora continua de cada uno de los procesos y la organización.
3. La importancia de la planificación de la calidad se sustenta en el diseño de procesos que sean capaces de satisfacer las necesidades de los clientes. En el caso de la hotelería, la planificación de la calidad de un proceso está estrechamente ligado a los estándares y marcas que la conforman debido a que estas representan las características del producto.
4. La animación es un proceso capaz de lograr la fidelización de los clientes con la organización, sin embargo aún son insuficientes los niveles de satisfacción de los clientes en estas actividades y en cuanto a su gestión, aun no se logra consolidar la gestión del proceso como una vía de integración al sistema de dirección de los grupos hoteleros que existen en el país.
5. Se hace necesario aplicar un procedimiento para la planificación de la calidad en el proceso de animación turística en correspondencia con los estándares y las marcas hoteleras, por la necesidad que tiene la empresa de marcar la diferencia y así obtener mejores resultados con enfoque al cliente.

Capítulo 2



CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE ANIMACIÓN TURÍSTICA

2.1 Introducción

En el presente capítulo se aplica el procedimiento para la planificación de la calidad en procesos hoteleros propuestos por Manso (2009) específicamente en el proceso de animación turística. Este procedimiento se considera válido para el objeto de estudio pues cumple con lo planteado por Herrera (2004), en relación con los requisitos a tener en cuenta para el diseño de un procedimiento, estos son:

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

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

El objetivo del presente capítulo es diagnosticar el proceso de planificación de la calidad en la animación turística, lo cual responde a los primeros pasos del procedimiento seleccionado.

• **Formación del equipo encargado de la planificación de la calidad**

Las técnicas de trabajo en grupo son muy utilizadas en la actualidad para el desarrollo de procesos de gestión, el cual debe estar integrado por personas que logren el aporte de elementos importantes para el objeto de análisis. Para la creación del equipo de trabajo que aplica el procedimiento de planificación de la calidad se debe tener en cuenta los aspectos siguientes:

- La cantidad de integrantes del equipo debe ser calculada. Proponiéndose el coeficiente de concordancia de Kendall para la validación de los resultados como una de las vías.
- Los integrantes del equipo deben poseer los conocimientos necesarios con respecto a la planificación de la calidad y del servicio objeto de la planificación.
- La conformación del equipo se basa en el estudio y análisis de cada uno de los posibles candidatos a integrarlo. En el caso que sea necesario debe calcularse el coeficiente de experticidad.
- Delimitar los caminos a seguir y distribuir las tareas a cada integrante según el perfil a tratar.

La Empresa Hotel Los Caneyes se encuentra inmersa en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) y en sus líneas de trabajo se encuentra el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad, por lo que en esta etapa se propone retomar este equipo ya creado. (Ver tabla 2.1)

No obstante para comprobar que el número de integrantes del equipo satisface lo propuesto en el procedimiento se procede a calcular, según el coeficiente de concordancia de Kendall.

El número de expertos necesarios, es calculado a través de la expresión 1

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

Dónde:

Ne: número de expertos.

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

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

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

(1- α)	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

Dando como resultado para:

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

$p = 0.01$

$l = \pm 0.10$

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

En la tabla 2.1 se muestra la relación del grupo de trabajo para aplicar el procedimiento de planificación de la calidad en el proceso de animación turística en la Empresa Hotel Los Caneyes.

Tabla 2.1: Grupo de trabajo para la planificación de la calidad en el proceso de animación turística en la Empresa Hotel Los Caneyes.

No.	Responsabilidad que desempeña	Proceso
1	Especialista en calidad de la Empresa Hotel Los Caneyes	Gestión de la calidad
2	Maître Empresa Hotel Los Caneyes	Servicios gastronómicos
3	Director del Hotel Los Caneyes	Procesos hoteleros
4	Director del Hotel Cubanacán América	Procesos hoteleros
5	Director del Hotel La Granjita	Procesos hoteleros
6	Jefe de recreación de la Empresa Hotel Los Caneyes	Animación turística
7	Profesora de animación turística de la EHTVC	

Fuente: elaboración propia

El equipo de trabajo, está integrado casi completamente por personal interno de la organización, siendo en su mayoría directores de hoteles por la importancia que revierte esta actividad según los estándares y las marcas que se gestionan. Estos integrantes poseen los conocimientos y experiencia de los procesos que gestionan y cuentan con la visión de la Empresa Hotel Los Caneyes.

Se cuenta además con la participación de una profesora de la Escuela de hotelería y turismo, especialista en Gestión de la calidad, que actúa como facilitadora en este proceso.

2.2 Implementación del procedimiento para la planificación de la calidad en el proceso de animación turística

El procedimiento parte, entre sus fases iniciales, de la selección del proceso objeto de estudio y del desarrollo de un diagnóstico, lo que para los efectos de esta investigación constituirá el objetivo del presente capítulo. (ver Figura 2.1).

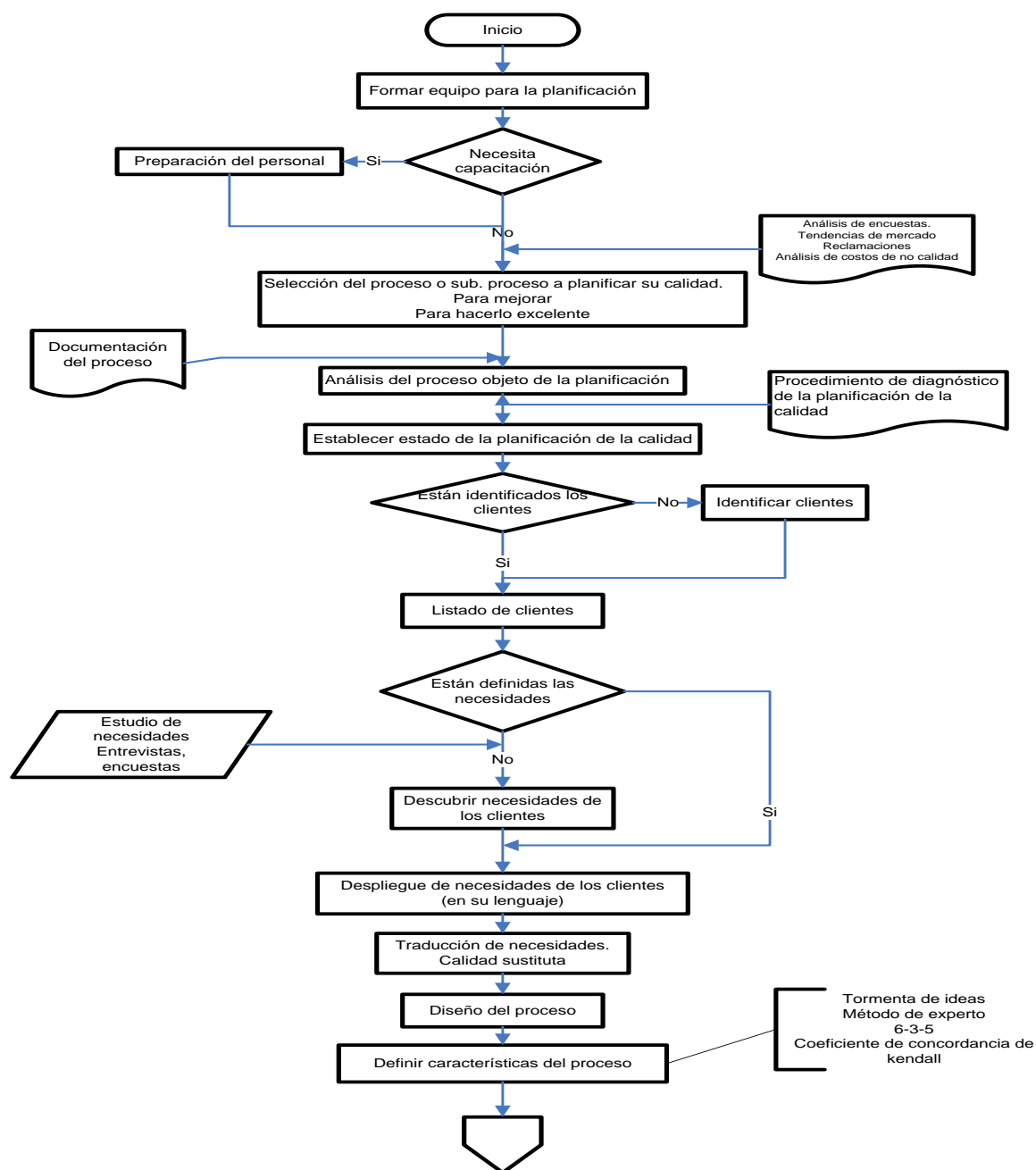


Figura 2.1 Procedimiento propuesto para la planificación de la calidad en procesos hoteleros. Fuente: Manso (2009)

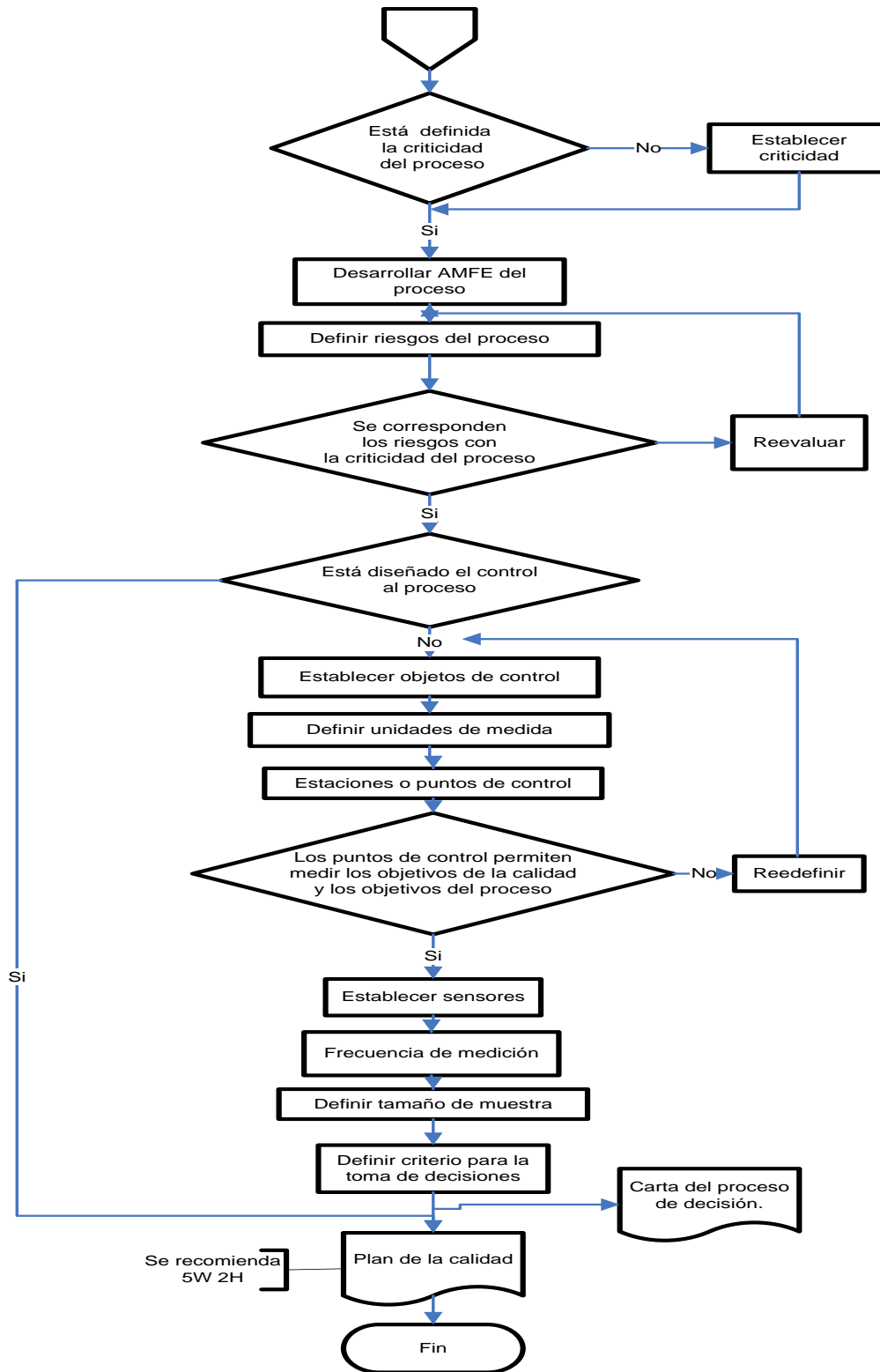


Figura 2.1 Procedimiento propuesto para la planificación de la calidad en procesos hoteleros. Fuente: Manso (2009)

- **Preparación del personal**

Para dar comienzo al trabajo de investigación se realizan varias sesiones de trabajo (3) para concretar objetivos de la implementación del procedimiento, campo de aplicación y beneficios derivados de esta aplicación.

Esta preparación incluye además a especialistas del Mintur en el territorio, el cual en un futuro puede contribuir a la implementación de esta investigación y a su generalización en el destino Villa Clara.

- **Selección del proceso o subproceso a planificar su calidad**

En el balance del Mintur al cierre del 2012, se plantean como principales insatisfacciones de los clientes con relación al destino Cuba, le concierne a la actividad de tiendas, alimentos y bebidas y animación turística. Es por ello que, a nivel nacional se formulan alternativas para lograr incidir en la mejora del producto turístico cubano y se implementan una serie de acciones para contribuir a ello.

Infotur como entidad del ministerio del turismo, aplica mensualmente encuestas de destino y como resultado al cierre del 2013, se evidencia que aún se manifiestan inconformidades con la animación turística (ver epígrafe 1.7 de la presente investigación).

A partir de este análisis y tomando en consideración que en Villa Clara se hace necesario mejorar los indicadores de satisfacción de los clientes en cuanto a la animación turística, se selecciona este proceso para la implementación del procedimiento seleccionado en la Empresa Hotel Los Caneyes, empresa que agrupa los principales hoteles del territorio (5).

Es válido, mencionar que estas acciones de mejora pueden contribuir al incremento de la estancia media de turistas en los hoteles de Santa Clara y Remedio, por ser la animación un proceso sociocultural que trasmite los valores del destino y su identidad cultural.

- **Análisis del proceso objeto de la planificación. Fase de Diagnóstico**

El diagnóstico parte de la caracterización de la empresa objeto de estudio, seguido de identificar los factores claves y operacionales que intervienen en la planificación de la calidad y su interrelación dinámica, así como la correspondencia entre la política de calidad de la organización, el plan de calidad y sus objetivos. De igual forma se analizan los riesgos en la planificación, tanto reales como potenciales.

A continuación se describen los pasos a seguir para su implementación:

1. Caracterización de la empresa objeto de estudio
2. Análisis del proceso seleccionado

3. Análisis de los factores claves: Responsabilidad de la dirección, métodos, recursos humanos y materiales
4. Análisis de elementos operacionales: marketing, diseño y planeación, ejecución
5. Interrelación dinámica entre los factores claves y los elementos operacionales
6. Análisis del respaldo documental
7. Plan de calidad
8. Identificación de riesgos reales y potenciales
9. Evaluación y análisis de los resultados

Para realizar el diagnóstico a dicho proceso se toma como referencia el procedimiento descrito en la Figura 2.2.

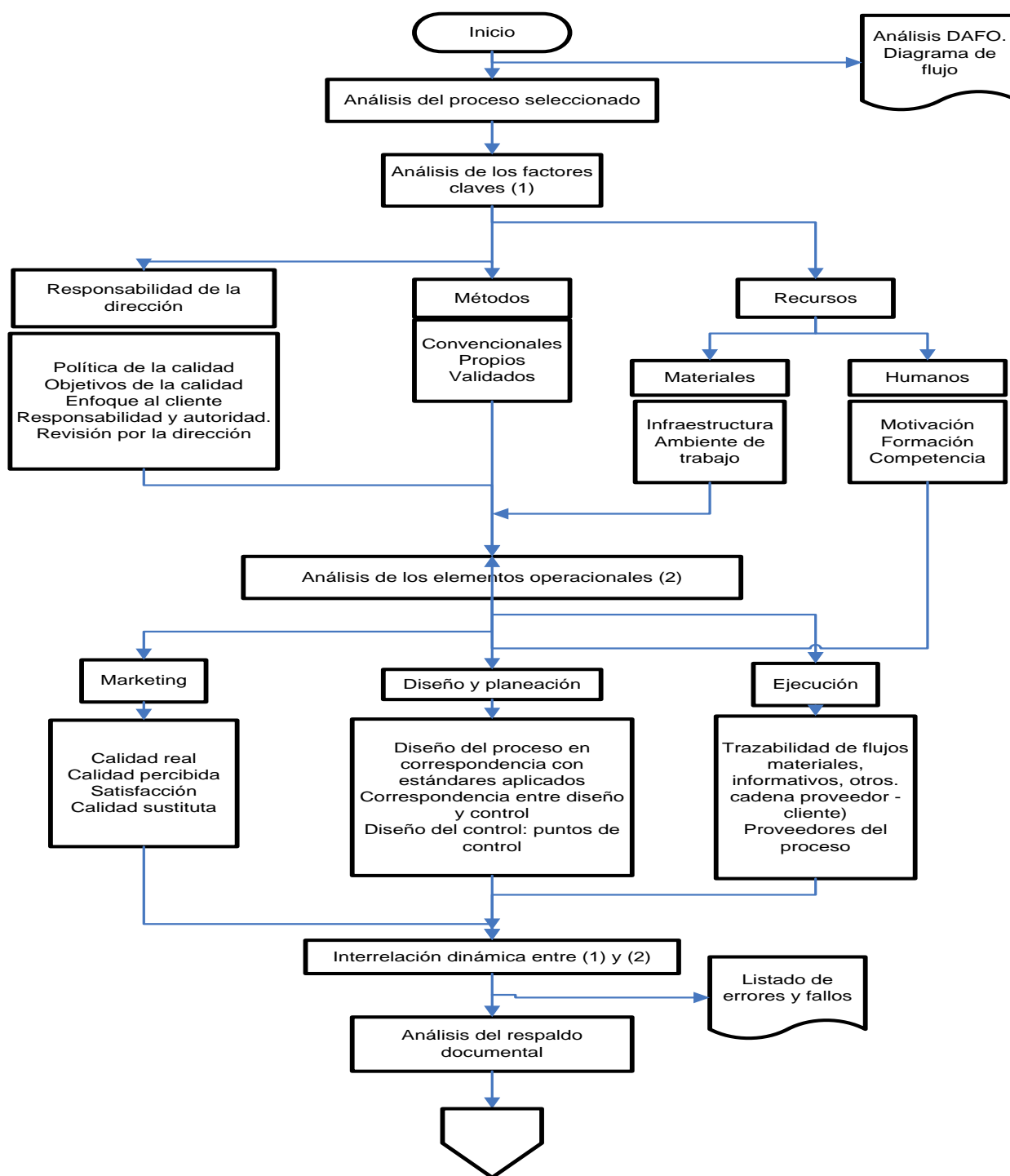


Figura 2.2. Procedimiento de diagnóstico para la planificación de la calidad. Fuente: adaptado de: González Cruz (2006), González M (2003), Fernández Clúa (2003).

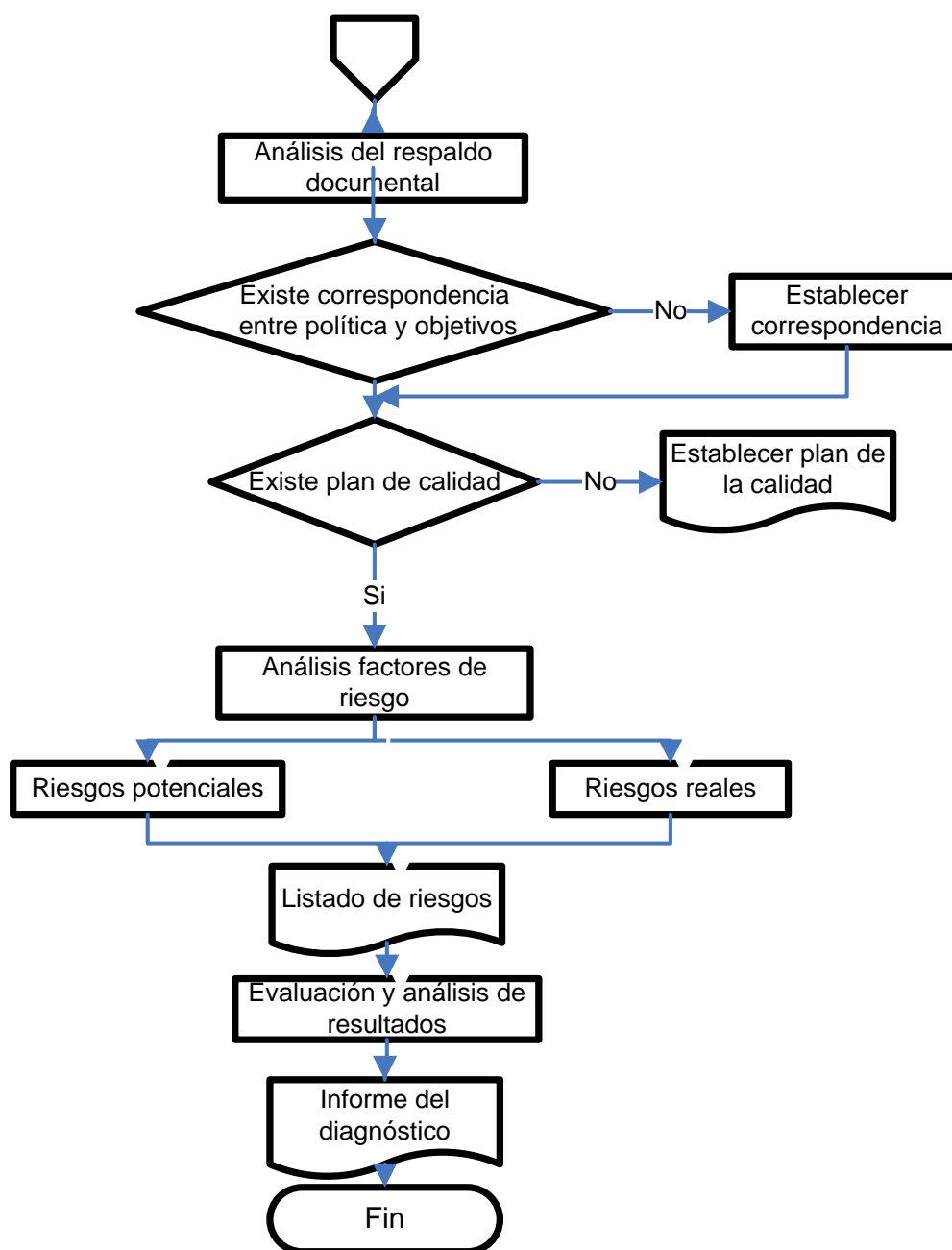


Figura 2.2. Procedimiento de diagnóstico para la planificación de la calidad. Fuente: adaptado de: González Cruz (2006), González M (2003), Fernández Clúa (2003).

Caracterización Empresa Hotel Los Caneyes

La Empresa Hotel Los Caneyes se encuentra conformada hasta la fecha por los hoteles Los Caneyes, La Granjita, “E” Mascotte, “E” Barcelona y 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 2.3.

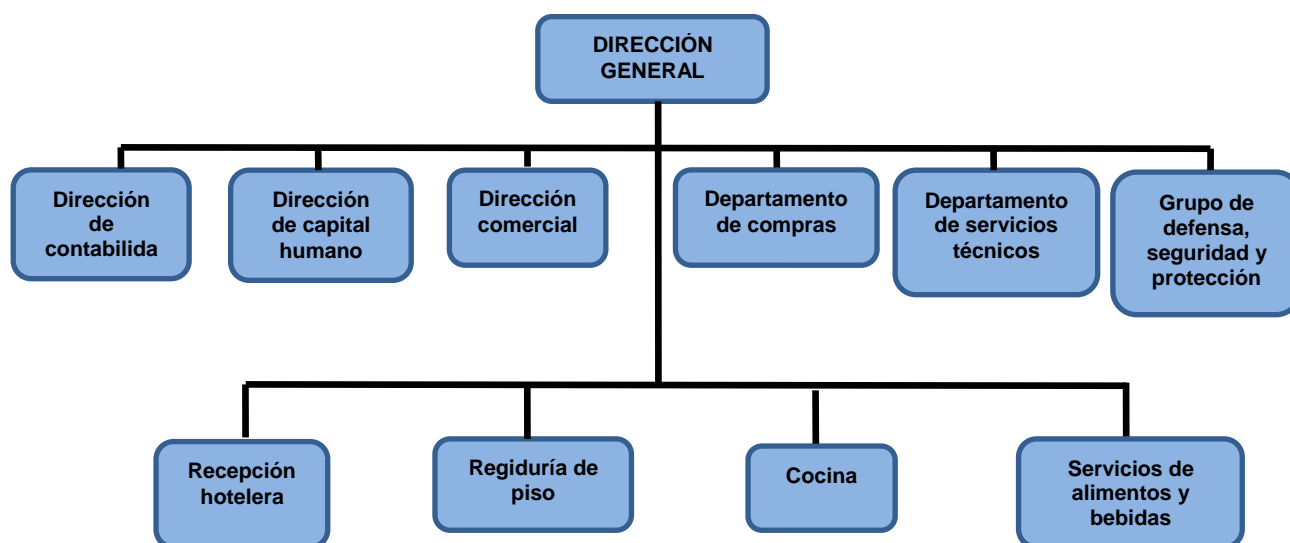


Figura 2.3. Organigrama de dirección de la Empresa Hotel Los Caneyes. Fuente: Dirección de recursos humanos Empresa Hotel Los Caneyes (Marzo; 2014)

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.

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 Cubanacán. 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 Cubanacán teniendo como característica 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 bungaló 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 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. Este opera bajo la concepción de la marca, “Propia Cubanacan”.

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

Los hoteles que operan bajo la marca “E”, tienen como premisa 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.

Este tipo de 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 minisuit, 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.

• **Análisis del proceso seleccionado**

La dinámica para determinar los factores internos y externos que inciden en el análisis estratégico con relación a la planificación de la calidad se realiza mediante una tormenta de ideas con el grupo de trabajo seleccionado y se abordan como interrogantes para facilitar la concreción de estos resultados:

1. ¿Cómo es la preparación técnico-profesional de los animadores y jefes de animación?
2. ¿Cómo se diseñan las actividades? ¿Cómo parte de un proceso creativo o por estándares diseñados?
3. ¿Cómo está diseñado el control de las actividades por los especialistas encargados?
4. ¿Están definidos los requisitos que garanticen una adecuada gestión de compra para la sustitución de útiles, materiales y equipamiento en general para el trabajo de animación?
5. ¿Se gestionan adecuadamente los presupuestos que posibilitan las actividades de animación?
6. ¿Existe coherencia entre las actividades diseñadas con la imagen corporativa y el estándar de la organización?
7. ¿Existe una concepción sistémica y de procesos que se ajusten a las nuevas tendencias de la animación?
8. ¿Cuáles son las condiciones reales de la infraestructura recreativa y el equipamiento de animación.
9. ¿Son las actividades de animación el reflejo de la campaña autentica Cuba?

De esta dinámica de grupo se resume como principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que:

Fortalezas

1. Posicionamiento de las marcas hoteleras con que opera

Oportunidades

1. Potencialidades históricas–culturales de la provincia.
2. Diversidad de opciones culturales y extra hoteleras en el entorno cercano y un marcado crecimiento de formas no estatales de gestión en el centro de la ciudad lo que diversifica el producto.

3. Cercanía de la escuela de hotelería y turismo y la notoria preparación de su claustro.

Amenazas

1. Descoordinaciones en las relaciones de trabajo con TURARTE
2. Desarrollo continuo y ascendente de la cayería norte con mayores estándares en los servicios.
3. Poca concepción sistémica y de procesos que se ajusten a las nuevas tendencias de la animación.

Debilidades

1. Poca supervisión de las actividades.
2. Mala distribución e insuficiencia de los presupuestos asignados en las instalaciones.
3. Falta de coherencia entre la imagen corporativa y el estándar de la organización.
4. Poca concepción sistémica y de procesos que se ajusten a las nuevas tendencias de la animación.
5. Desconocimiento por parte de los directivos de la importancia de la animación.

A partir de los resultados alcanzados, del análisis de las interrogantes formuladas, se determinan los principales problemas que afectan el correcto desarrollo del proceso de animación turística posibilitando realizar un diagnóstico de la situación de este y así formular las acciones a seguir para obtener resultados satisfactorios basándose en las oportunidades y fortalezas detectadas en el propio análisis.

• Descripción del proceso

El Manual de hoteles Cubanacan (2012) y los manuales de las marcas que los sustentan (2012) describen las actividades y tareas que lo componen, estableciendo que, el proceso de animación turística debe verse en cada uno de estos a partir de sus estándares y marcas de manera individual.

Los hoteles Encanto están enfocados a una animación fundamentalmente contemplativa, con cuadros, pinturas, fotografías, aves, plantas, objetos antiguos, adornos florales, aromas, exposición de artistas locales; incentivan la promoción cultural de actividades del entorno, valores patrimoniales del inmueble y la comunidad. Tienen una cartelera con la información cultural semanal potenciando lo sociocultural, la música tradicional, instrumental y/o clásica y tienen que contar con un pequeño stock de recursos recreativos de mesas (ajedrez, cartas, dados, etc.).

El proceso de animación turística en hoteles Horizontes debe comenzar con la canción tema de la marca, no debe faltar una pizarra informativa con la información de la semana y

la del día. Como parte de la animación diurna se deben desarrollar clases de español, baile, coctelería, participación en los recibimientos y juegos de mesas. Durante la animación nocturna se planifican actividades con marcada cubanía, karaoke, animación en salas de fiestas y al culminar el cierre se realiza con la canción tema de la marca.

En hoteles que responden a la marca Propia Cubanacan todos los espectáculos comienzan con la canción tema de la marca (la cual no está definida en la actualidad) y la promoción de las actividades en la pizarra informativa. Se declaran como parte de los requisitos de la marca la realización de clases de baile, de español, de coctelería, desarrollo de actividades de animación en la playa, actividades de buceo, deportes náuticos, canchas de tenis, sauna, gimnasio, hidromasajes, masajes, todo esto teniendo en consideración las condiciones de la instalación. Además, se participa en los recibimientos de los clientes y se cuenta con un stock de juegos de mesas. Para la animación nocturna se desarrollan actividades con marcada cubanía, de acuerdo a un programa semanal, animación en salas de Fiestas, karaoke y el cierre se realiza con la canción tema de la marca.

Cada una de estas marcas establece en sus estándares el método más eficaz para gestionar la animación turística contribuyendo a la satisfacción del cliente.

El Hotel no tiene definida la documentación del proceso, ni tiene establecido los puntos de control que afectan la ejecución del mismo. Dentro de las responsabilidades del jefe de animación, no se define su protagonismo como responsable de la supervisión y el control del proceso. Al realizar la observación directa al proceso se comprueba el incumplimiento de algunos de los requisitos definidos por las marcas, además, no es utilizada la lista de verificación como una herramienta para el control y supervisión de las actividades.

No están establecidos los mecanismos de control del proceso, ni el tratamiento para cada tipo de clientes a los que se les brinda el servicio a pesar de estar segmentados los tipos de clientes en su relación con los estándares y estándares de marca.

- **Análisis de los factores claves**

1. Responsabilidad de la dirección

La dirección de la empresa tiene establecida una política de calidad de la Empresa Hotel Los Caneyes, aprobada desde el 2012, por la alta dirección de la entidad. La misma expresa los principios generales a los que se dedica la empresa, lo que quiere lograr la entidad en cuanto a satisfacción del cliente, fiabilidad, eficacia e imagen que desea proyectar, no así los propósitos en cuanto a rentabilidad y seguridad. Expone los

compromisos con el medio ambiente, la sensibilización sobre la calidad a los trabajadores y la mejora continua de los procesos. (Ver cuadro 2.1)

Cuadro 2.1 Política de calidad de la Empresa Hotel Los Caneyes.

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

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

Fuente: SDGE de la Empresa Hotel Los Caneyes

A partir de la política de calidad propuesta, se proponen los objetivos de calidad de la empresa haciendo un análisis correlacionar de los mismos. (Ver anexo 7)

Los objetivos de calidad de la empresa están definidos y se incluyen dentro de aquellos necesarios para satisfacer la calidad del servicio, respondiendo de esta manera a la política de calidad. Aunque los objetivos de calidad traduzcan, la política de la calidad en metas medibles, no existen evidencias de que estos sean debidamente revisados por la dirección de la empresa, lo que provoca que se afecte la gestión de los departamentos como sistema. Aunque en los objetivos de calidad está contemplado el enfoque al cliente, existen problemas en la operación, es decir que lo establecido por el estándar no se aplica de manera correcta principalmente por la falta de conciencia que existe entre los directivos de estos hoteles con respecto a la importancia de controlar este proceso para su correcto desarrollo.

Otra de las problemáticas que afecta este proceso, es que, aunque el jefe de recreación es parte del concejo de dirección de la organización, su función realmente, más que dirigir un espectáculo o show, es coordinar su funcionamiento. El hotel no cuenta con un equipo de animación en la empresa tercerizándose el talento artístico, lo que provoca deficiencias en el desarrollo de las actividades. Estas problemáticas conllevan al no cumplimiento de los objetivos de calidad de la empresa objeto de estudio, lo que se refleja en la insatisfacción de los clientes.

2. Métodos

Están definidos por estándares y marcas pero no están adaptados a las condiciones de cada una de las entidades que conforman la empresa, provocando el incumplimiento de los requisitos de trabajo establecidos por estas.

3. Recursos

En cuanto a recursos materiales, para el desarrollo de la animación turística, la falta de inversión en estos provoca que los implementos para el desarrollo de los juegos de animación en los hoteles Horizontes sean pocos y estén deteriorados, sin embargo, sí se cuenta con implementos para juegos pasivos. Se desaprovechan espacios de la infraestructura de la instalación que pueden aportar valor agregado a las actividades diseñadas.

Respecto a los recursos humanos que participan directamente en el proceso se cuenta con un jefe de recreación que es el encargado de coordinar todas las actividades de animación a nivel de empresa lo cual resulta insuficiente debido a las características de la empresa. El talento artístico de las actividades que se realizan se contrata a través de Turarte.

• **Análisis de elementos operacionales**

1. Marketing

Cada uno de los hoteles que conforman la empresa le informa a sus clientes las actividades programadas, a través de los medios de comunicación con que cuentan las instalaciones objeto de estudio, (murales, pancartas promocionales, boletines e información de las actividades planificadas directamente por parte de los trabajadores) sin embargo, por la corta estancia de los clientes muchas veces estas actividades pasan inadvertidas.

En la empresa se tienen identificados correctamente los segmentos de mercado por las características individuales de los polos turísticos que habitualmente los visitan, no obstante al ser clientes de tránsito se hace necesario potenciar actividades de carácter histórico cultural que los identifiquen con los valores autóctonos de la región y con actividades que contribuyan al relajamiento y al descanso sin aburrimiento del visitante, sin embargo esto se ha visto afectado por la falta de coordinación entre las partes involucradas en la promoción de dichas actividades debido a que los directivos de los hoteles de la empresa, especialmente los que están enclavados en las ciudades, no conocen las ofertas que ofrecen los centros de recreación de la ciudad, aspecto de vital importancia para la recreación nocturna del visitante, lo que ha provocado que en las encuestas realizadas se diga que Santa Clara y Remedios en la noche es aburrido y no hay nada que hacer.

No se les informa a las agencias de viajes de los programas de animación de los hoteles de la empresa siendo este uno de los principales factores que evita que el destino Santa Clara- Remedio se consolide como un destino de referencia para el cliente y deje de considerarse como puramente de tránsito.

2. Diseño y planeación

Al analizar los requisitos de los estándares por cada una de las marcas que tienen representación en la empresa (ver anexo 8) se puede observar que:

- Los requisitos se abordan de manera general e imposibilitan que, a partir de su sola medición, exista o no una valoración adecuada del servicio.
- El proceso está diseñado según los estándares de la cadena Cubanacán pero no existe una correcta ejecución de cada una de las marcas que permita ajustarse a las características inherentes de los hoteles que conforman la empresa.
- El enfoque al cliente, que tiene como premisa la calidad y la satisfacción del visitante, da lugar a la búsqueda de herramientas y métodos de control que viabilicen la planificación y el control del proceso ya que existen los estándares establecidos por el corporativo pero no contienen vías para realizar las operaciones de control, ni herramientas que visualicen el cumplimiento del servicio de una forma más clara y visible.
- El proceso no se analiza con enfoque sistémico, no están definidos los elementos críticos para el diseño del control, ni los riesgos propios del proceso,
- Se utilizan las listas de chequeo según estándares y marcas, sin embargo no se realiza un proceso de supervisión que garantice un control efectivo,
- No existe un diagrama de flujo que posibilite el análisis del servicio en forma de proceso
- Están definidos los objetivos de la calidad, pero en la planificación de la calidad de la empresa no se tiene en cuenta el proceso de animación turística.

3. Ejecución

En las reuniones de apertura que se realizan entre las 9:00-10:00a.m., se puntualizan aspectos necesarios para la realización de las actividades del día, según los tipos de clientes de la instalación. Estas actividades se clasifican en recreación pasiva y activa, teniéndose en cuenta para su promoción: los clientes, los estándares y las marcas de cada hotel. Sin embargo, aunque están definidos los procesos de la organización (ver anexo 9), la ejecución de este proceso no es clara hacia los hoteles que conforman la empresa, ni viabiliza el proceso en su gestión. Existen problemas de coordinación entre la empresa objeto de estudio y Turarte (agencia que posibilita la realización de actividades culturales).

Esta descoordinación ha provocado incumplimiento en los horarios de las actividades planificadas lo que trae aparejado insatisfacciones de los clientes y del personal de la instalación pues afecta los servicios que complementan estas actividades.

- **Interrelación dinámica entre los factores claves y los elementos operacionales**

A continuación se expone el análisis de la interrelación entre los factores claves y los elementos operacionales, con las diferentes causas de los problemas relacionados con los elementos operacionales de la planificación de la calidad; estas causas tienen origen en los factores claves:

1. La empresa se caracteriza por un turismo de tránsito, sin embargo no se potencia el proceso de animación como parte de la fidelización de los clientes o como parte de una estrategia para incrementar la estancia media por turista.
2. Solamente se cuenta con un jefe de recreación para la coordinación de las actividades de animación a nivel de empresa lo cual resulta insuficiente debido a las características de esta, lo que afecta la supervisión del proceso en cuanto al desempeño y el cumplimiento de los estándares.
3. El proceso no tiene definido los riesgos que afectan la operación y por ende no están definidos los elementos críticos para el diseño del control, lo que afecta el proceso de toma de decisiones.
4. La alta dirección de la empresa realiza el seguimiento al proceso por diferentes vías, sin embargo, dado los estándares y marcas con que trabaja la empresa, es necesario buscar alternativas que incrementen las acciones de control como vía de retroalimentación desde lo interno.
5. La planificación de la calidad no se realiza bajo la concepción de proceso y no existe experiencia previa para la aplicación en el proceso objeto de estudio.
6. No existe plan de calidad para el proceso, como herramienta de planificación.

- **Análisis del respaldo documental**

Se utilizan las listas de chequeo según estándares y marcas por parte del especialista de calidad de la empresa, de forma aleatoria durante el mes, sin embargo no se realiza un proceso de supervisión por parte del jefe de animación que garantice un control efectivo de este proceso al tener que hacerlo en los 5 hoteles que conforman la empresa.

- **Plan de la calidad**

La no concepción de un plan de la calidad que garantice un adecuado proceso de gestión para el mejoramiento continuo, da lugar a que exista falta de control de esta por parte de la dirección, provocando insatisfacciones en los clientes.

- **Identificación de riesgos reales y potenciales**

La empresa tiene definido los riesgos de los proceso según los establecido en la Resolución 60 de la CGR (Contraloría General de la República), teniendo identificadas las áreas de riesgo, su definición, causa que lo origina, clasificación, estimación, frecuencia, medidas de funcionamiento, no siendo así en el proceso de animación, lo que evidencia la no existencia de un ambiente de control que brinde herramientas para resolver los problemas de insatisfacciones de los clientes, la descoordinación de actividades y la gestión de los recursos asociados fundamentalmente a los juegos de participación.

2.3 Presentación de resultados

El diagrama causa-efecto es una herramienta gráfica que ayuda a identificar, ordenar y mostrar las posibles causas de un problema.

El resultado del diagnóstico realizado posibilita identificar causas y sub-causas que inciden en la poca planificación de la calidad en el proceso de animación turística en la Empresa Hotel Los Caneyes. Estos resultados se muestran en la Figura 2.4

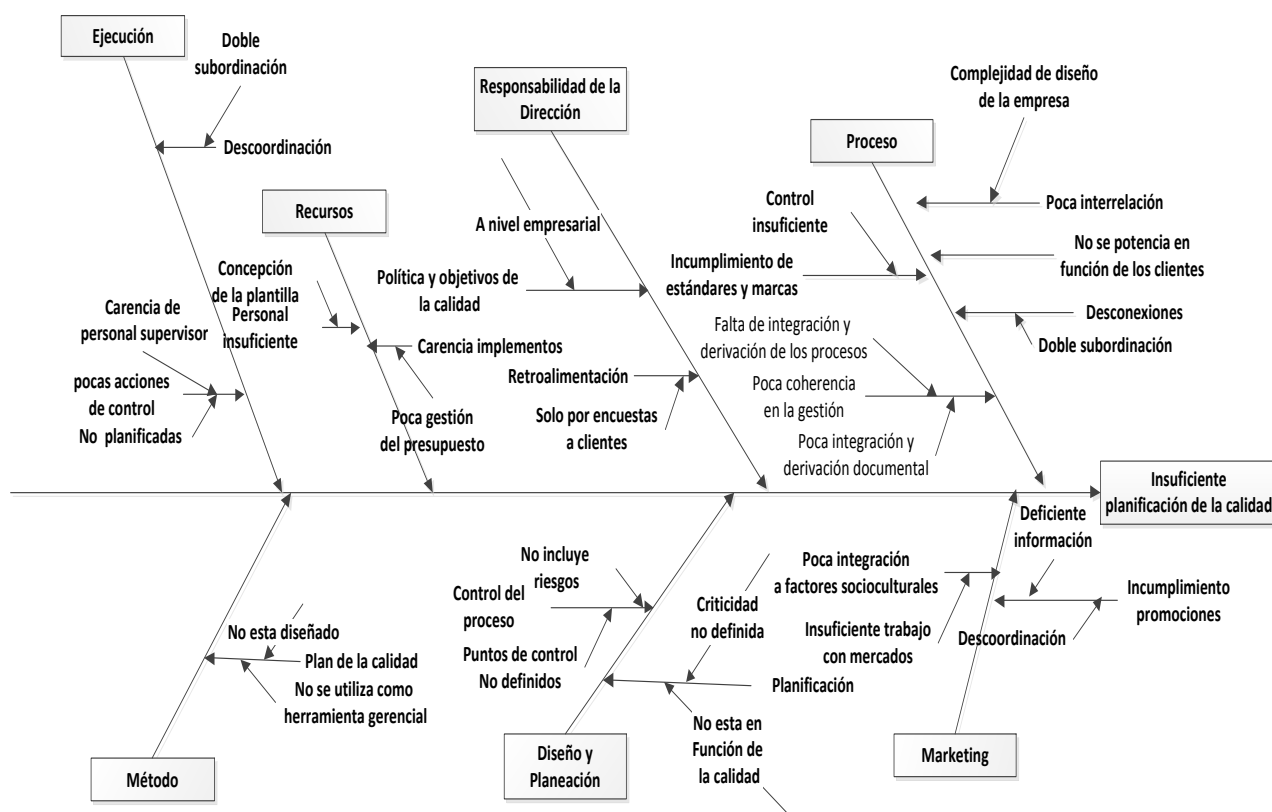


Figura 2.4 Diagrama Causa-efecto. Fuente: elaboración propia.

2.4 Conclusiones del capítulo 2

1. El procedimiento de planificación de la calidad seleccionado incluye entre sus etapas un procedimiento de diagnóstico que posibilita conocer el estado actual de la planificación en el proceso de animación turística, así como aquellos elementos necesarios para lograr una adecuada planificación del proceso en correspondencia con los estándares y marcas que conforman la empresa.
2. El diagnóstico realizado demuestra las insuficiencias de la planificación de la calidad en el proceso de animación turística desde la traducción de las necesidades de los clientes hasta la concepción del control, la cual resulta insuficiente para garantizar la gestión eficiente del mismo.

CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD: PROCESO DE ANIMACIÓN TURÍSTICA

3.1 Introducción

Según Manso (2009) los pasos a seguir después de culminado el diagnóstico para la planificación de la calidad en el proceso de animación son:

- Identificación de las necesidades de los clientes.
- Traducir el último nivel de las necesidades reales al idioma de quien ejecuta la producción o el servicio.
- Diseño de proceso y su control.
- Análisis de la criticidad.
- Determinar el sensor que puede realizar la evaluación.
- Análisis de los riesgos.
- Elaborar el plan de calidad.

El presente capítulo tiene como objetivo realizar la planificación de la calidad del proceso de animación turística en la Empresa Hotel Los Caneyes, de manera que responda a las necesidades de los clientes y cumpla con la concepción sistémica de la gestión de procesos.

3.2 Propuestas de mejora a partir de los resultados del diagnóstico

A partir de los resultados del diagnóstico se proponen una serie de acciones encaminadas a contribuir a la mejora continua de la planificación de la calidad del proceso de animación turística, las cuales son:

- Traducir las necesidades del cliente.
- Diseñar el diagrama de flujo del proceso de animación para la Empresa Hotel Los Caneyes, en correspondencia con los estándares y las marcas de los hoteles que lo conforman (el cual no está definido)
- Definir los riesgos asociados al proceso y establecer los puntos de control necesarios
- Elaborar el plan de calidad a partir de todos los elementos aportados en la implementación del procedimiento propuesto.

3.3 Caracterización de los clientes. Descubrir necesidades. Traducción

Este aspecto es fundamental en la planeación de la calidad, pues es donde los clientes manifiestan sus necesidades en cuanto al proceso de animación, este análisis se realiza tomando en consideración las encuestas realizadas y las entrevistas no estructuradas a

varios clientes en los 5 hoteles que conforman la empresa. Los tipos de clientes de la empresa se agrupan en tres grandes grupos:

1. **Cientes alojados:** Son clientes foráneos con estancia media (1.2 días / turistas), lo que traduciéndolo a actividades de animación, se puede considerar que sus necesidades se centran en la recreación pasiva (patrones contemplativos) que van a la identificación de la cultura y los aspectos más significativos del destino y la localidad. Aunque algunos se insertan en actividades nocturnas, no es lo habitual
2. **Cientes del día o pasa día:** Se asocia fundamentalmente al mercado nacional y pagan por determinados servicios. De día, para participar en la piscina y en horas nocturnas de la sala de fiesta o discoteca. Estos tipos de clientes manifiestan la necesidad de recreación activa que va desde actividades deportivas hasta juegos de participación.
3. **Cientes en tránsito (para el almuerzo):** Combinación de clientes nacionales y extranjeros que viajan por agencias y se mantienen en la instalación durante el horario del servicio. Sus necesidades se centran en la recreación pasiva (patrones contemplativos) fundamentalmente la observación de grupos musicales y bailarines que amenizan el servicio y que transmiten aspectos identitarios de la cultura cubana y la localidad. Durante este tiempo son espectadores de la animación diurna de la instalación.

• **Necesidades**

A partir de los estándares y marcas de cada uno de los hoteles que conforman la empresa, el análisis de mercado, los resultados de las encuestas a clientes, los factores que afectan la calidad percibida de un producto o servicio (ver anexo 10) y tomando como base el criterio de los expertos se organizan las necesidades, estructurándolas en primarias, secundarias y terciarias (ver figura 3.1).

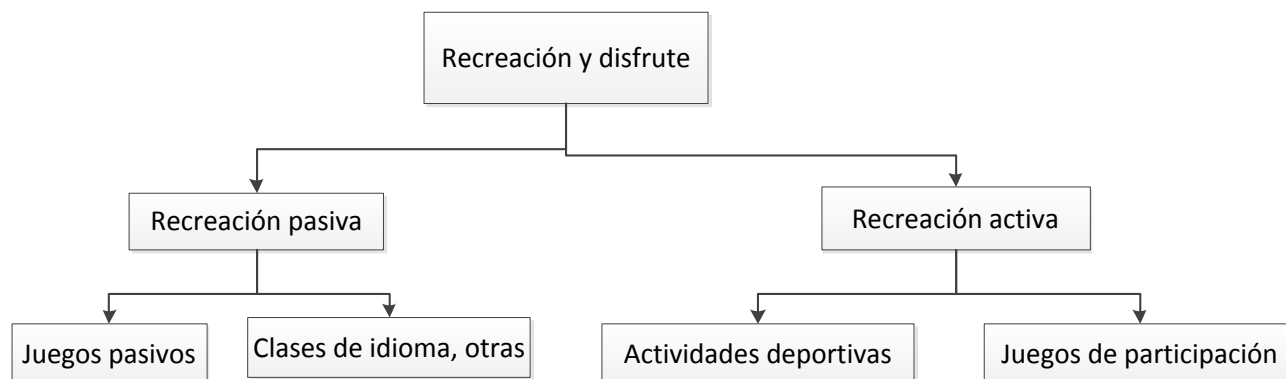


Figura 3.1 Pirámide de necesidades del proceso de animación turística. Fuente: elaboración propia

La pirámide de necesidades, “*spreadsheet*”, u hoja de análisis, constituye una herramienta para el despliegue de las necesidades y parte de estructurar las necesidades en: primarias, secundarias y terciarias posibilitando traducir las expectativas, necesidades y deseos del cliente desde su lenguaje al de la organización. La tabla 3.1 muestra la aplicación de esta herramienta en el proceso seleccionado.

Tabla 3.1 *Spreadsheet* del proceso de animación turística.

Necesidades			Traducción
Primarias	Secundarias	Terciarias	
Recreación y disfrute	Recreación pasiva	Juegos pasivos	Apreciación de cuadros, pinturas, fotografías, aves, plantas, objetos antiguos, adornos florales, aromas, juegos de mesa (billar, ajedrez, parchís entre otros.)
		Clases	Clases de baile, de español, de coctelería y utilización de la cava de vinos para la degustación de estos y así conocer los mejores de cuba.
	Recreación activa	Actividades deportivas	Pin Pon, Billar, Natación, voleibol, entre otras.
		Juegos de participación	Desarrollo de juegos de participación en áreas de la piscina y de la discoteca que incluyan premios a los ganadores (karaokes, tesoros escondidos, monta de barriles etc.)

Fuente: Elaboración propia

Este despliegue de necesidades permite traducir los requerimientos de los clientes al lenguaje de la organización y dadas las características del proceso analizado, permite el control y la supervisión a través de diferentes métodos y herramientas que posibiliten el desarrollo del proceso y la toma de decisiones del mismo.

• **Diseño del proceso**

El diseño del proceso debe traducir las entradas en resultados, y la mejor manera de lograr una adecuada comunicación y gestión del mismo, es a través de una representación gráfica (flujogramas) que posibilite su rápida comprensión.

Los diagramas de flujo o flujogramas describen con precisión el proceso completo, proporcionando una idea global sobre el funcionamiento del mismo, lo que lo convierte en una herramienta eficaz para el análisis de los procesos, especialmente en las fases de su diseño, implantación y revisión. Algunas de las ventajas de la utilización de estos son:

1. Favorecer la realización y organización de las actividades y tareas dentro del proceso.
2. Permitir la identificación de las tareas y de los responsables de los procesos.

3. Ayudan a detectar las áreas de mejora, al identificar aquellas zonas claves donde existen carencias u oportunidades para optimizar el desarrollo del proceso.
4. Permiten comprender el alcance del proceso de un “vistazo”, al visualizar todo el proceso en su conjunto.

En la figura 3.2 se describe el proceso de animación turística en la Empresa Hotel Los Caneyes, el cual no estaba confeccionado a nivel de empresa. El mismo incluye desde la revisión de la planificación de las actividades hasta la promoción de las próximas actividades a ser desarrolladas.

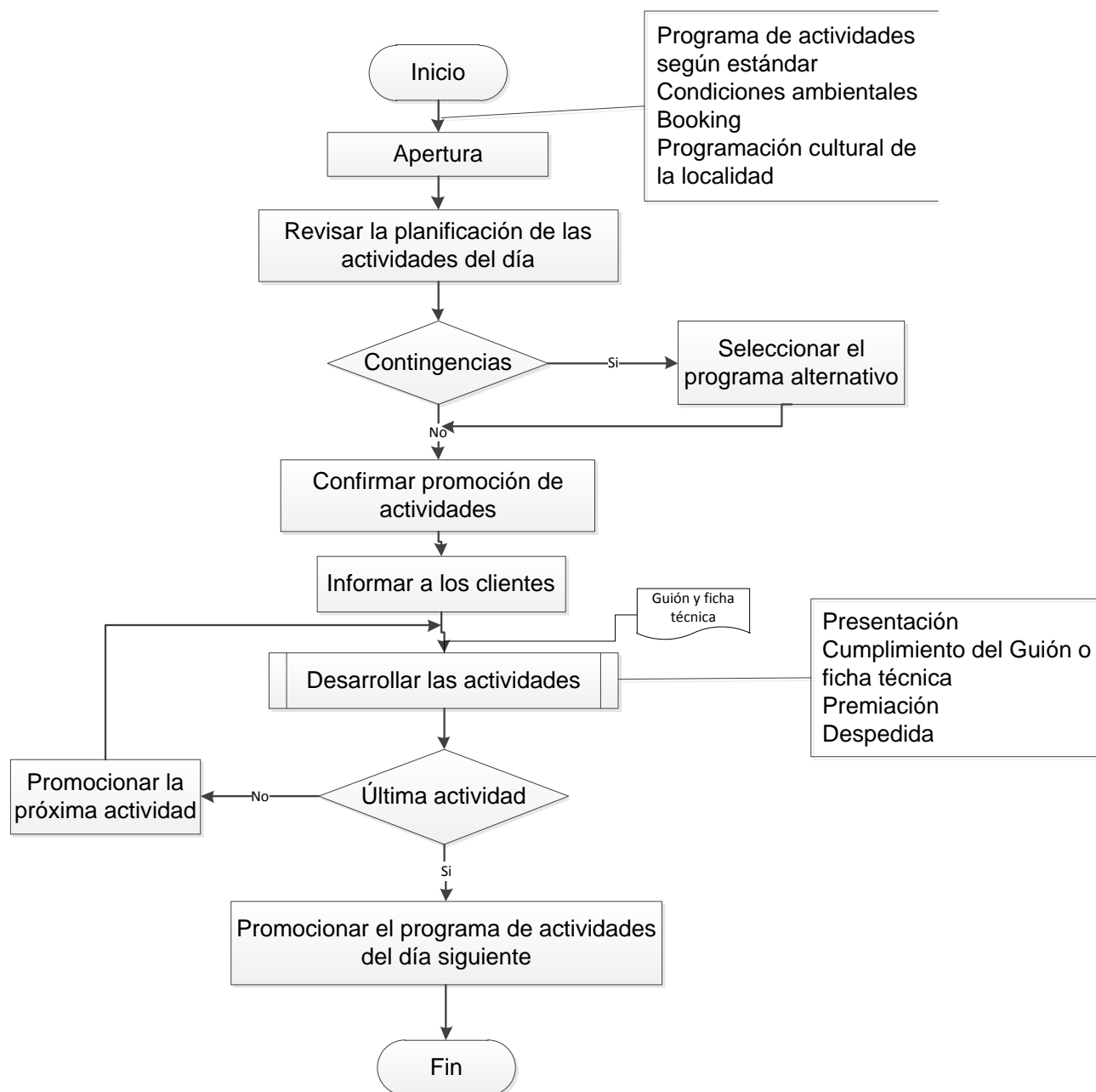


Figura 3.2 Diagrama de flujo del proceso de animación turística. Fuente: elaboración propia.

Para que el proceso se realice dando cumplimiento a los estándares y marcas, se debe precisar en las reuniones de apertura, la cantidad y tipos de clientes, que arriban o se encuentran en cada una de las instalaciones. Teniendo esta información se revisa si la planeación del día se ajusta a estas condiciones y de existir contingencias se valoran programas alternativos que garanticen la recreación y el disfrute de los clientes. Estos aspectos se confirman y comunican a los clientes para que estos se enteren y puedan participar en el proceso. El desarrollo de cada una de las actividades está estrechamente relacionado con el programa de animación y con los guiones y fichas técnicas que amparan la realización de cada una de las actividades. La premiación de los clientes ganadores con bienes o servicios exclusivos del hotel, contribuye a fortalecer la imagen de la instalación. El cierre de las actividades debe ser comunicado de forma efectiva ya que es lo último que percibe el visitante como cierre de la jornada. Este cierre es acompañado de la promoción de la próxima actividad como gancho para las actividades próximas a realizar.

A partir de la descripción del proceso objeto de estudio se selecciona, para su control, basado en el criterio de los expertos, el subproceso “desarrollar las actividades” debido a que las actividades que lo componen son consideradas fundamentales para la correcta ejecución del proceso de animación turística.

A pesar de que este se realiza fundamentalmente en autocontrol por parte de los ejecutantes, el jefe de animación debe realizar una supervisión continua (según se planifique) durante el proceso ya que estas actividades tienen que estar en correspondencia con los requisitos establecidos por los estándares y marcas de los hoteles que conforman la empresa, de manera que se controlen todos aquellos elementos que influyen en la satisfacción de los clientes, además de aquellas actividades que requieren de la premiación por su implicación con recursos materiales.

Los puntos de control definidos para este subproceso se muestran en la figura 3.3.

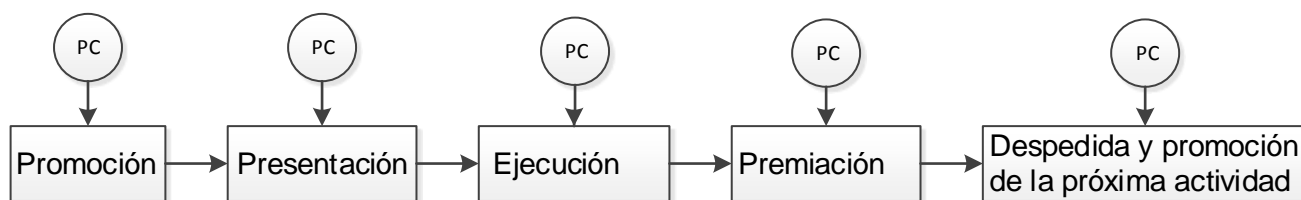


Figura 3.3 Diagrama de bloque del subproceso “desarrollo de actividades”. Fuente: elaboración propia.

- **Definir características del proceso**

Las características del proceso de animación turística están definidas como requisitos según los estándares y marcas que conforman la Empresa Hotel Los Caneyes. (Anexo 8)

- **Criticidad**

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

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

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

El análisis realizado sobre la criticidad de las actividades determinadas como fundamentales para el desarrollo del proceso de animación turística, a partir del criterio de los expertos y los aspectos antes mencionados, se realiza con base en la matriz de procesos descrita en (Herrera, J. y Fernández, A: 2004) con el objetivo de establecer cuál de ellas es la más crítica y así poder actuar en consecuencia.

La criticidad de las actividades se valora en función de la relación que tienen estas con los factores descritos por Garvín citados en Fernández Clúa (2003) como: relación fuerte (3), media (2) y débil (1) punto, en caso que no exista relación se deja la casilla en blanco. Finalmente se sumarán todas las puntuaciones obtenidas y calcularán los porcentos de criticidad para cada una de las actividades, según el resultado final. (Ver tabla 3.2)

Tabla 3.2 Matriz de proceso.

Procesos/ actividades \ Factores Críticos	Actuación	Fiabilidad (ocurrencia reiterada de problemas)	Calidad percibida	Estética	Características (Estándares y marcas)	Total	%
Promoción	2	1	2	3	2	10	66.6
Presentación	2	1	3	2	3	11	73.3
Ejecución de la actividad	3	3	3	3	3	15	100
Premiación	1	3	3	3	1	11	73.3
Despedida y promoción de la próxima actividad	2	1	3	3	2	11	73.3

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, expuesto en la tabla 3.2 se determina la “ejecución de la actividad” como la más crítica.

• **Definición de riesgos del proceso**

Tomando en consideración el diseño y la criticidad de las actividades del proceso de animación turística, se procede a definir los riesgos del proceso, dado que estos no están descritos en la Resolución 60 de la CGR, documento utilizado en la organización.

Para ello se realiza una valoración de los coeficientes de gravedad, frecuencia y detección de los fallos, a partir de las escalas planteadas por Figueras (2005). (Ver anexo 11)

Tomando como base la experiencia del equipo diagnosticador antes conformado y partiendo de las actividades consideradas fundamentales para el proceso, se definen los riesgos del proceso y su clasificación a partir de la gravedad (G), la probabilidad de ocurrencia (F) y de detección del fallo (D), así como la determinación del Índice de Prioridad de Riesgo (IPR) para identificar sobre cuales actividades habrá que actuar, para evitar que existan dichos riesgos. (Ver tabla 3.3)

Tabla 3.3 Riesgos del proceso.

Punto de control	Objeto de control	Riesgo	G	F	D	IPR	Σ
Promoción	Acciones de comunicación que incidan en los clientes.	Poca divulgación de las actividades	7	5	3	105	206
		Incumplimiento de horarios o suspensión de actividades	10	5	1	50	
		Poca coordinación entre el departamento de animación y los otros que inciden directamente en la divulgación de las actividades.	7	5	3	105	
Presentación	Cumplimiento del Guión o ficha técnica. Habilidades comunicativas idiomáticas y corporales.	Incumplimiento del programa de animación por mal desempeño del personal encargado de realizar las actividades	8	6	3	144	252
		Falta de actitudes y aptitudes de los animadores	9	3	4	108	
Ejecución	Cumplimiento del Guión o ficha técnica Habilidades comunicativas idiomáticas y corporales.	Incumplimiento del programa de animación por mal desempeño del personal encargado de realizar las actividades	10	5	3	150	411
		Violación de la jornada laboral	9	3	3	81	
		Falta de actitudes y aptitudes de los animadores	9	5	4	180	
Premiación	Cumplimiento de requisitos por parte del cliente.	Poca objetividad al evaluar el desempeño de los clientes participantes en la actividad.	6	3	7	126	146
		Apropiación indebida de recursos materiales destinados a la premiación de clientes	10	4	3	120	
Despedida y promoción de la próxima actividad	Cumplimiento del Guión o ficha técnica. Habilidades comunicativas idiomáticas y corporales.	No realización de la promoción de la próxima actividad	8	6	3	144	144

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos del análisis de la criticidad y de los riesgos se determina que la actividad más crítica coincide con la de mayor Índice de Prioridad del Riesgo (IPR) , estableciéndose una marcada relación entre estos dos valores por lo que se llega a concluir que, actuando fundamentalmente sobre las causas que originan los fallos en el desarrollo de esta actividad (ejecución) se incide de forma directa en los resultados que alcanza el proceso de animación turística en cuanto a satisfacción del cliente se refiere.

- **Diseño del control**

La planificación de la calidad comprende también las actividades de control del proceso. El control del proceso, puede definirse como la actividad que mantiene el proceso operativo en un estado que siga siendo capaz de cumplir con los objetivos. Todo el control se basa en aspectos específicos que hay que controlar (objetos de control) y cada uno de ellos es un punto focal en la retroalimentación.

En la tabla 3.4 se declaran los puntos y objeto de control del proceso. Los sensores, el objetivo de la medición, la frecuencia y los criterios para la toma de decisiones.

En el caso de los sensores definidos y teniendo en cuenta que el proceso de animación es un servicio, es común utilizar el criterio de personas con el apoyo de registros, (para este caso los asociados al cumplimiento de las listas de chequeo de estándares y marcas) los cuales proporcionan información para la toma de decisiones.

Tabla 3.4 Controles al proceso de animación turística.

Puntos de control	Objeto de control de la actividad	Tipo de sensor	Objetivo	Frecuencia de las medidas	Tamaño de la muestra	Criterios para la toma de decisiones	Responsable de tomar decisiones
Promoción	Acciones de comunicación que incidan en los clientes	Animador/ Jefe de actividades	Garantizar buena promoción de la actividad en busca de captar clientes	Aleatoria, según tipos de promoción	Parcial	Cantidad de acciones realizadas, según estándares y marcas, uso correcto del idioma	Jefe de animación con personal implicado en las actividades
Presentación	Cumplimiento del Guión o ficha técnica Habilidades comunicativas idiomáticas y corporales	Animador/ Jefe de actividades	Evaluar la presentación y motivación inicial para el desarrollo de la actividad	Por actividad	Parcial	Cantidad y actitud de los participantes	Jefe de animación con personal implicado en las actividades
Ejecución	Cumplimiento del Guión o ficha técnica Habilidades comunicativas idiomáticas y corporales	Animador/ Jefe de actividades	Correcto desarrollo de la actividad planificada en el guión	Por actividad	Parcial	Desarrollo de las actividades según lo programado	Jefe de animación con personal implicado en las actividades
Premiación	Cumplimiento de requisitos por parte del cliente	Requisitos definidos para la actividad/ Jefe de animación	Reconocer el buen desempeño del cliente en la actividad	Por actividad	Total	Cantidad de requisitos cumplidos por el cliente	Jefe de animación con personal implicado en las actividades
Despedida y promoción de las próximas actividades	Cumplimiento del Guión o ficha técnica Acciones de comunicación que incidan en los clientes	Animador/ Jefe de actividades	Evaluar el cierre de la actividad y promover la próxima	Por actividad	Parcial	Despedida, que cumpla con los requisitos establecidos por los estándares y marcas	Jefe de animación con personal implicado en las actividades

Fuente: elaboración propia.

Para que el proceso de animación turística tenga la calidad requerida por cada uno de los estándares y marcas que componen la empresa objeto de estudio, debe efectuarse el control a la mayoría de las acciones que se desarrollan en el proceso, potenciando el autocontrol como principal vía, dado que el sensor principal es el humano, lo que ocasiona errores inherentes a las personas. Con la identificación de los riesgos del proceso, según los puntos objeto de control, se procede al diseño del plan de calidad con enfoque a proceso.

3.4 Plan de la calidad en el proceso de animación turística

El plan de calidad es un tipo de documento que especifica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quien debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato en específico, aclarando en una de sus notas que un plan de calidad es generalmente uno de los resultados de la planificación de la calidad; (NC ISO 9000:2000) en esta investigación se aplica la técnica “5W2H” para definirlo (ver tabla 3.5).

Tabla 3.5 Plan de la calidad para el proceso de animación turística.

¿Qué se hace?	¿Qué hace falta?		¿Qué se espera?	¿Quién lo hace?	¿Cómo debe hacerse?	¿Cómo se Controla?
	Humano	Material				
Recreación y disfrute.	Equipo de animación con calidad en el servicio	Equipamiento técnico y recurso para premiaciones.	La satisfacción de los clientes desde el punto de vista lúdico y didáctico.	Animadores (principal y de apoyo), la cantidad depende del tipo de actividad y de la cantidad de clientes.	Según los documentos normativos (guión y ficha técnica) en correspondencia con el Manual de operaciones de la cadena y las características de la instalación.	Observación Encuestas y entrevistas a clientes.

Fuente: elaboración propia.

3.5 Conclusiones del capítulo 3

1. El despliegue de necesidades, permite traducir los requerimientos de los clientes y demuestra la importancia del autocontrol y la supervisión a través de diferentes métodos y herramientas que posibiliten el desarrollo del proceso y la toma de decisiones del mismo.
2. Con la identificación de los riesgos del proceso, según los puntos objetos de control se procede al diseño del plan de calidad con enfoque a proceso, elemento este que no se tenía en cuenta según resultados del diagnóstico.
3. El plan de calidad se elabora a partir de todos los elementos aportados en el desarrollo del procedimiento propuesto.

Conclusiones



CONCLUSIONES GENERALES

1. El procedimiento seleccionado para la planificación de la calidad se sustenta en el diseño de procesos que sean capaces de satisfacer las necesidades de los clientes y por ende, se ajusta a las características de la animación turística teniendo en cuenta las marcas y estándares de los hoteles que conforman la Empresa Hotel Los Caneyes.
2. La animación es un proceso capaz de incidir en la satisfacción y fidelización de los clientes con la organización, por lo que su gestión desde la concepción de proceso y su adecuada planificación constituye una vía para lograr mejores resultados en el desempeño del mismo.
3. El diagnóstico realizado como una de las etapas de la aplicación del procedimiento de planificación de la calidad, posibilita conocer el estado actual de la planificación de la calidad en el proceso de animación turística desde su poca concepción como proceso hasta los aspectos no contemplados que afectan su control, los cual resulta insuficiente para garantizar la gestión eficiente del mismo.
4. El despliegue de necesidades de los clientes, su traducción al lenguaje empresarial, el diseño del proceso y su control, tomando en consideración la criticidad y los riesgos asociados a este, constituyen la base para el diseño del plan de calidad, el cual contribuye a la mejora en la gestión del proceso de animación turística desde la concepción de la planificación.

RECOMENDACIONES

1. Diseñar, a partir de la propuesta, aquellos procedimientos específicos que posibilitan incidir en la implementación de las marcas hoteleras, así como evaluar programas de animación que realmente respondan a los tipos de clientes atendidos en la empresa.
2. Trasmistir los resultados de la investigación a la Cadena Cubanacan u otros grupos en que puedan ser generalizados estos resultados y con ello contribuir a la mejora en la gestión empresarial con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.
3. Continuar profundizando el tema de los riesgos, el cual puede ser aplicado de manera más efectiva para la toma de decisiones y su correspondencia con la implementación de la Res 60/2011 de la CGR.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aburto, M. (1992). **Administración por Calidad**. Editorial Continental S.A. México
2. Albrecht, K. (1992). **La Revolución del Servicio**: Dirección Nacional de Capacitación INTUR. Cuba.
3. Álvarez., K (2009) **Procedimiento para la proyección de la calidad como parte del sistema de dirección y gestión empresarial en medianos hoteles de recorrido, categoría tres estrellas**. Tesis de maestría. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara. Cuba.
4. Amozarrain. **Gestión por procesos**. Consultado: 30 de enero, 2014, from <http://web.jet.es/amozarrain/procedimientos.htm>
5. Aragón, N., (2001). **Control de la Calidad**. Memorias Maestría de Ingeniería Industrial.
6. Ayala, Héctor y col. (2002) **Operaciones y procesos de producción y servicios en el turismo**. Apuntes. Tesis de Maestría. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. CETRUR-UH. La Habana. Cuba.
7. Bailey, R., Ball, S. (2006). **The Service Industries Journal: An Exploration of the Meanings of Hotel Brand Equity**. Vol. 26, n° 1, pp. 15-38.
8. Blanco, Margarita (2000). **Animación turística y su relación con otras áreas**, Rev. Animason, Año 2, No 1, p.2 y p.29.
9. Bernia, L., (2013). **Programa Recreativo con Enfoque de Naturaleza desde la Empresa Provincial de Campismo Villa Clara: Caso Campismo Arcoiris**. Trabajo de Diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara. Cuba.
10. Bosh, Ramón (1985) Director General de Consultor, S.A. Citado en **Manual Metodológico para la Animación Turística**, La Habana, p. 34. Cuba.
11. Cantú, H. (1997). **El método Ishikawa para la mejora continua**. Revista Alta Dirección, No. 197. España.
12. Cedeño, N. I. (2009). **Procedimiento para planificar los Recursos Humanos en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas**. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara. Cuba.
13. Chávez, Antonio; Mesalles, Luís (2001) **El Animador .Cómo organizar las actividades en un hotel divertido**. Editorial Alertes S.A. Ediciones Virtud, Barcelona, España, p-205.

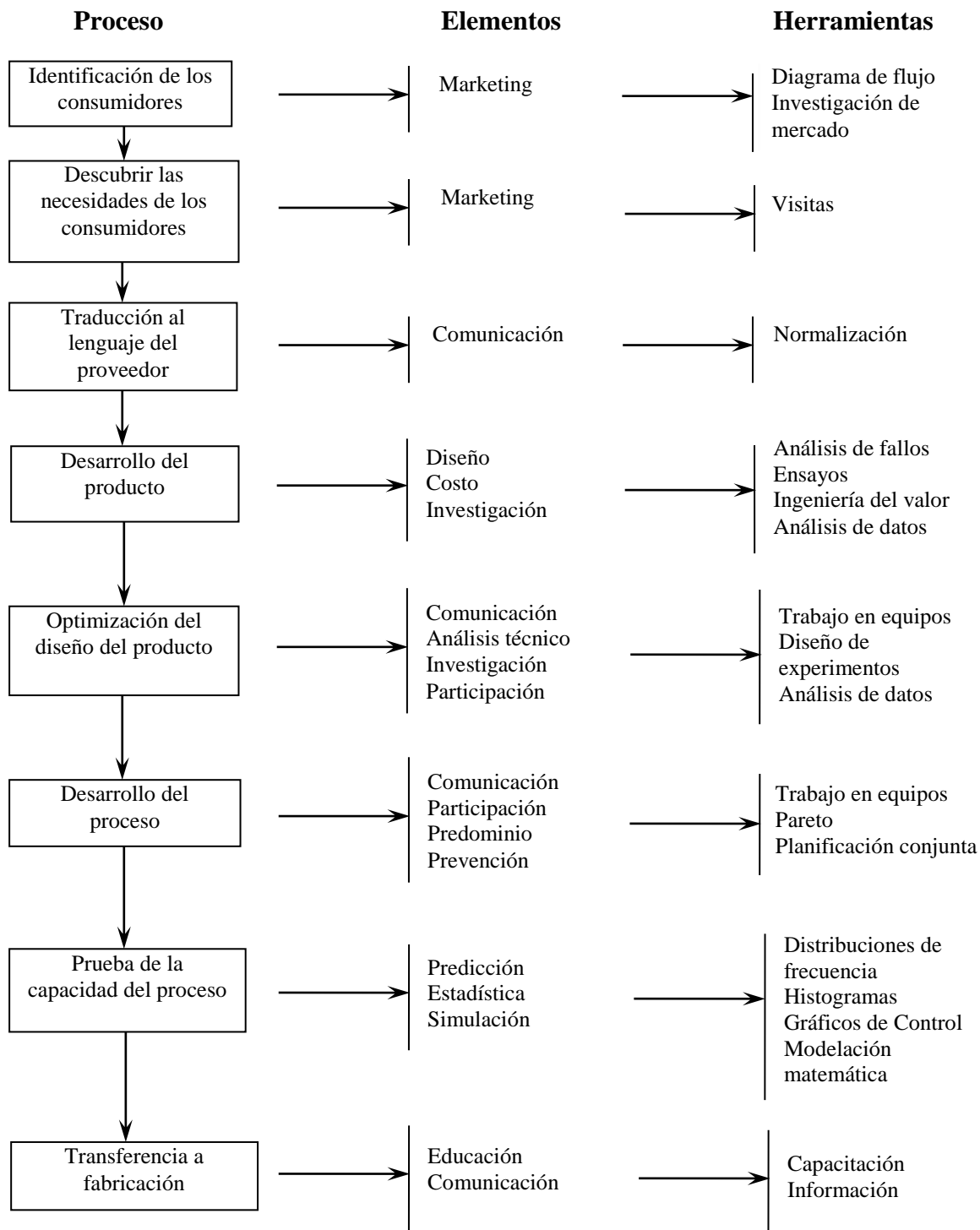
14. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, (2007). **Decreto No.281. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial**. Cuba, Gaceta oficial de Cuba.
15. Consultores, A. (2004). **Gestión de procesos** [Electronic Version]. Consultado: 6 de enero de 2014 from <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>
16. Conway, W. F. (1988). **The correct way of managing**: Conway Quality. Inc.
17. Contraloría General de la República (2011). **Resolución 60 de la CGR**. Gaceta oficial de Cuba.
18. González, E., (2006) **Procedimiento para la planificación proactiva de la calidad en el servicio de mantenimiento técnico especializado**. Tesis de maestría. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara. Cuba.
19. Espinosa, Y., (2009). **Redimensionamiento del Plan de Animación turística del Hotel Ancón**. Trabajo de diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara. Cuba.
20. Feigenbaum, A. V. (1971). **Control total de la calidad**: Edición Revolucionaria, Habana. Cuba.
21. Feigenbaum, A. V. (1997). **Changing concepts and management of quality worldwide**: Quality progress.
22. Fernández, A., (2012) **Procedimiento para el rediseño de los procesos en la Empresa Hotel Los Caneyes**. Trabajo de diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara. Cuba.
23. Fernández Clúa, M. (2002). **Calidad integral de los servicios. “Su reconceptualización”**. (Resultado de investigación. Balance de investigación). Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas Santa Clara. Cuba.
24. Fernández, M., (1999) (2003). **Gestión de la calidad en organizaciones de servicios**. Memorias maestría de Ingeniería Industrial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara. Cuba.
25. Figueras, I., (2005). **Procedimiento para la aplicación del AMFE en el proceso de servicio de mantenimiento especializado del Centro de Desarrollo Electrónico**. Trabajo de diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara
26. Gámez, E., (2012). **Programa recreativo con enfoque de naturaleza para el Hotel Hanabanilla en Villa Clara**. Trabajo de diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara. Cuba.

27. Grupo Cubanacán. **Manual de hoteles Cubanacán**. Revisión actualizada 2012
28. Grupo Cubanacán. **Manual de hoteles Encanto**. Revisión actualizada 2012
29. Grupo Cubanacán. **Manual de hoteles horizontes**. Revisión actualizada 2012
30. Grupo Cubanacán. **Proyección estratégica**. 2012-2016
31. González, M., (2003). **Procedimiento para la adecuación y mejoramiento del sistema de indicadores de gestión en Divep VC**. Tesis de maestría. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara. Cuba.
32. Harrington, H. J. (1993). **Mejoramiento de los procesos de la empresa**. Santafé de Bogotá: McGraw Hill Book Co.
33. Hernández Lugo, A; Lemus Viera, H (2001) **Enfoque por Proceso. Confección y aplicación de un procedimiento en la Industria del Ocio: Hotel Horizontes Caribbean**, Habana Vieja. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana. Cuba.
34. Herrera, J. y Fernández, A., (2004) **Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos 2**. Edición de Junta de Castilla y León.
35. Industria turística, (2001) NC 127: 2001. **Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico**. Cuba.
36. Ishikawa, K. (1988). **¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa**: Edición Revolucionaria. La Habana. Cuba.
37. Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). **Manual de control de calidad** (4ta ed. Vol. 3). México.
38. Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1999). **Análisis y planeación de la calidad** (3era ed.). México: Editorial Mc. Graw- Hill.
39. Kotler, P.; Bowen, J. y Makens, J. (1997): **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. Prentice Hall, México.
40. Madruga, D., (2012). **Diseño de un programa de animación diurno con enfoque al cliente de la tercera edad en el Hotel Rancho Luna**. Trabajo de diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara. Cuba
41. Manso, M., (2009). **Procedimiento para la planificación de la calidad en el proceso de regiduría de pisos Hotel Meliá Las Dunas**. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara. Cuba.
42. Martín, Ramón (2003) **Manual de Teoría y Práctica del Turismo**. CETUR-UH. La Habana. Cuba.

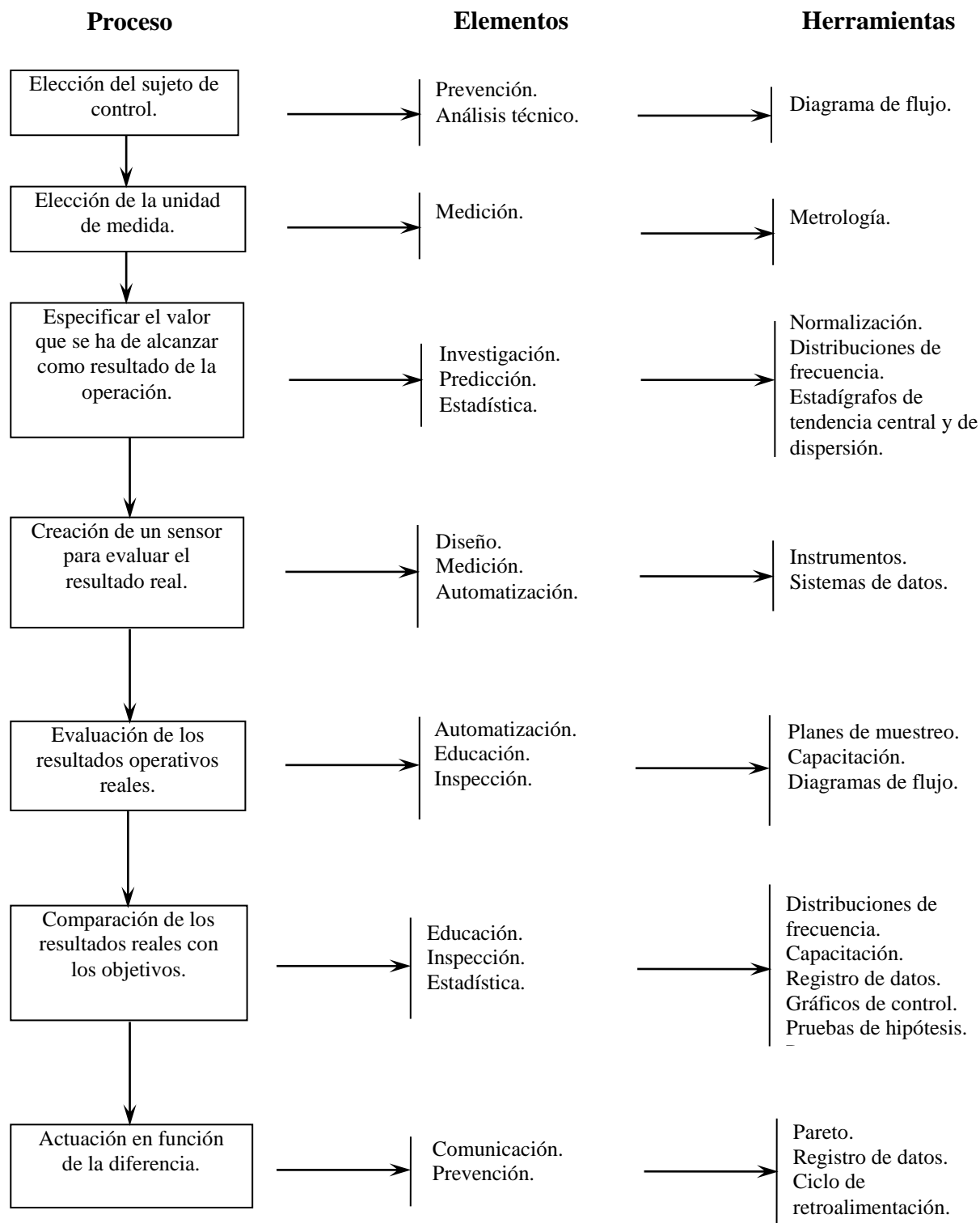
43. Matos, Héctor (2005) **Turismo. Complete su conocimiento**. Hotelería. Cuba.
44. Mintzberg, H. (1989). **Diseño de organizaciones eficientes**: Edición Gráfica Yanina. Argentina.
45. Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (2000). **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos** (Edición breve. 1ª ed.): Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
46. Oficina Nacional de Normalización, (2000) NC ISO 9000:2000. **Sistema de gestión de calidad**. Conceptos. Cuba
47. Oficina Nacional de Normalización, (2008) NC ISO 9000: 2008. **Sistemas de gestión de la calidad**. Requisitos. Cuba.
48. Olsen, M. D., West, J., Tse, E. (1999): **Strategic Management in the Hospitality Industry**, 2nd ed., New York, John Wiley & Sons.
49. OMT (1983) **El papel de la Animación Turística en el desarrollo de las “vacaciones activas” y del “turismo temático” para favorecer el enriquecimiento de la experiencia de las vacaciones**. Madrid. España. p. 5
50. Peteiro, R. (2004). **La gestión tradicional y la gestión por procesos**.
51. Prasad, K., Dev, C. S. (2000). **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; “Managing hotel brand equity: A customer-centric framework for assessing performance”**.Vol. 41, nº 3, pp. 22-31.
52. Render, B., &Heizer, J. (1996). **Principio de administración de operaciones**. México. Editorial Prantice Hall- Hispanoamericana. S.A.
53. Ribera Blanco, Luís de la (2003). **Material de apoyo. Relaciones del animador con los departamentos**. Cuba.
54. Rodríguez, Guillermo (2008) **La animación turística como vía de promoción cultural**. Memorias Del Evento Teórico Universalización y Sociedad. Santa Clara. Cuba.
55. Santana, A., (2013). **Proceso de alojamiento en la Empresa “Hotel Los Caneyes” en correspondencia con las Marcas del grupo Cubanacán**. Trabajo de Diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara. Cuba.
56. Suárez, Y., (2013). **Programa Recreativo “Ecodiversión” para el Área protegida de recursos manejados Jobo Rosado**. Trabajo de Diploma. Universidad Central

ANEXOS

Anexo 1. Diagrama del proceso de planificación de la calidad, elementos y herramientas. [Fuente Juran y Gryna [1993] citado en: Aragón González, Neyda; 1999]



Anexo 2. Diagrama del proceso de control de la calidad, elementos y herramientas. [Fuente Juran y Gryna [1993] citado en: Aragón González, Neyda; 1999]

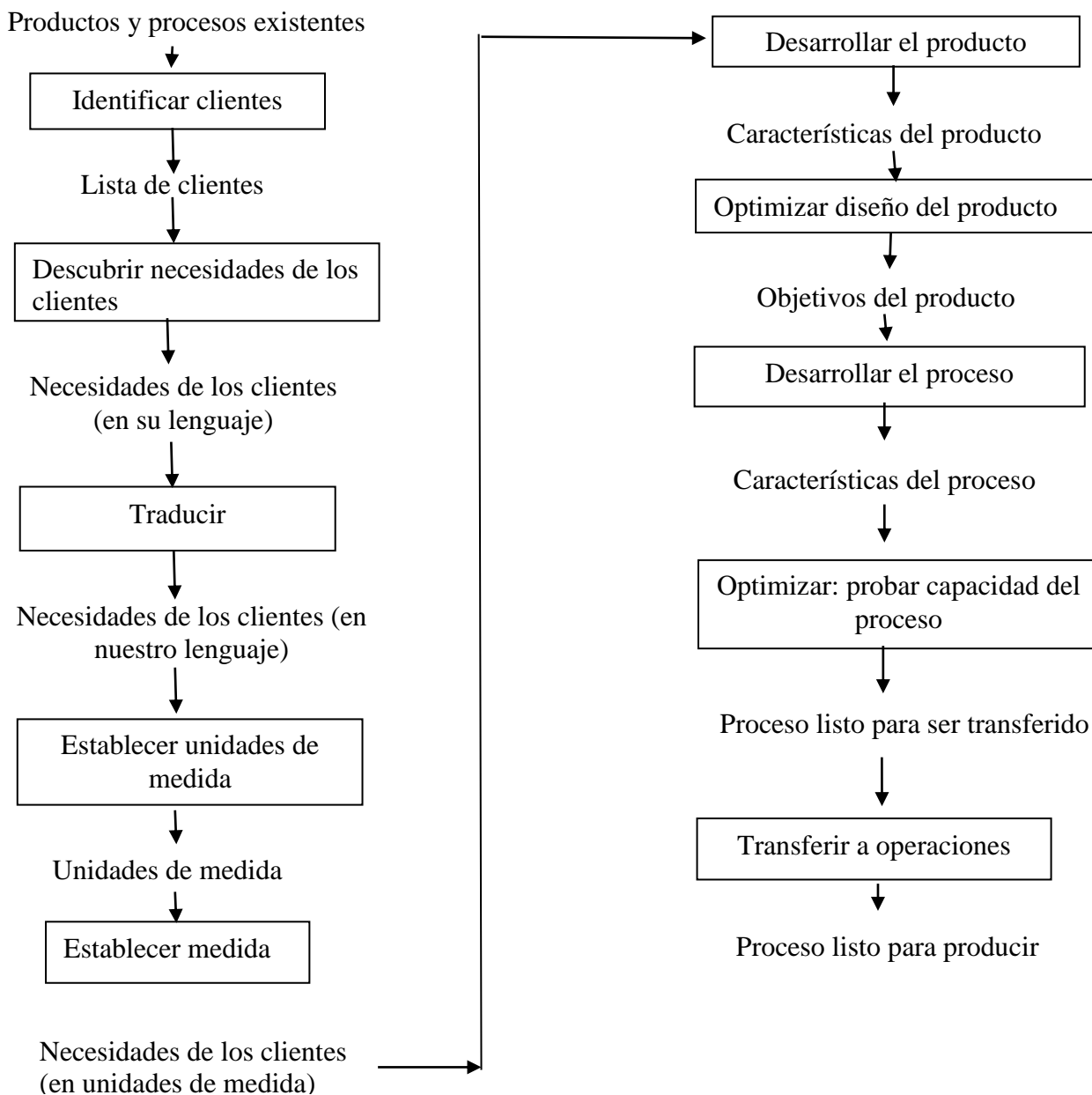


Anexo 3. Correspondencia de criterios sobre planificación de la calidad.

Mariño (1993)	Ross (1995)	James (1997)
Pensamiento estratégico.	Misión.	Análisis del entorno. Misión de la calidad.
Planeación del portafolio o cartera de negocios.	Alcance del producto (estudios de mercado).	Política de la calidad.
Plan estratégico de mejoramiento de la calidad.	Ventaja competitiva (diferenciación) competencia o habilidad que debe existir o mostrar.	Objetivos estratégicos de la calidad. Aplicar estrategia de la calidad.
Pensamiento operativo.	Política de soporte. Objetivos. Cultura de la organización.	Planes de acción de la calidad. Controlar y evaluar la actuación de la calidad.

Fuente: Manso (2009)

Anexo 4. Mapa de carretera de Juran (1992)



Anexo 5. Clasificaciones de la hotelería

Identificación y categoría de los establecimientos de alojamiento turístico. Fuente: Tomado de Cedeño, 2009

Tipo de alojamiento	Sigla	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Hotel	H	X	X	X	X	X
Apartahotel	HA	X	X	X	X	X
Villa	V	X	X	X	X	X
Motel	M	X	X	X	-	-

Clasificación de las instalaciones de alojamiento turístico. Fuente: Tomado de Cedeño, 2009

Clasificación	
Finalidad	Comercial: (satisfacer necesidades de interesados en negocios, profesionales, así como otros y se ubican en ciudades de interés cultural o gran desarrollo económico)
	Turístico:(satisfacer al turista sus vacaciones)
Ubicación	Ciudad.
	Playa.
	Montaña.
	Balnearios medicinales.
	Tránsito.
Tamaño	Pequeños (hasta 75 habitaciones)
	Medianos (hasta 300 habitaciones)
	Grandes (hasta 1000 habitaciones)
	Mega (más de 1000 habitaciones)

Anexo 6. Definiciones de Gestión por Procesos.

- Gestión por proceso, este es un término más perfeccionado el cual se basa en la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. (Kaisen; 2006. Tomado de Fernández López A; 2012)
- El propósito final de la **Gestión por procesos** es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). (Rojas, 2006. Tomado de Fernández López A; 2012).
- La **Gestión de procesos** es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Consultores, 2004)
- La **Gestión por procesos** percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. (Granada, 2002. Tomado de Fernández López A; 2012).

Anexo 7. Correspondencia entre política y objetivos.

Política de calidad	Objetivos
La Empresa Hotel Los Caneyes, agrupa hoteles con estándares de 3 y 4 estrellas, los mismos se proponen actuar en función de alcanzar la satisfacción de las necesidades de los clientes ...	Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes externos en más de un 93% con calificación de bien.
	Dar seguimiento semanal a los criterios de opinión en sitios de internet dando respuestas a las inconformidades planteadas.
...cumpliendo rigurosamente las regulaciones, requisitos y normas que son aplicables en la prestación de los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación...	Garantizar el cumplimiento de los requisitos de categorización.
	Cumplir con los estándares de Cubanacán en la calidad de los servicios que se ofertan.
	Identificar las no conformidades para la conformación del plan de mejora de inmuebles y sistemas.
...entorno que promueve los valores naturales, patrimoniales y culturales de la región Central.	Implementación de SGMA según ISO 14000.
	Implementación del Programa de Salud, Higiene y Seguridad.
	Diseñar productos que promuevan los valores naturales, patrimoniales y culturales en la empresa como centro.
La empresa cuenta con un personal altamente calificado, con profesionalidad, atención personalizada, el compromiso con la calidad y el desarrollo de una cultura basada en los mejores valores ético-morales de la sociedad, así como la mejora continua del servicio hotelero...	Alcanzar el dominio de dos idiomas extranjeros en el 30% de los trabajadores en contacto directo con los clientes.
	Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes internos en más de un 95% con calificación de bien.
...basado en las NC ISO 9000: 2008, en la gestión de sus procesos...	Implementación del SGC según las NC ISO 9000: 2008.
...y con el apoyo de los proveedores a fin de involucrarlos en el cumplimiento de los servicios ofertados.	Incrementar acciones de conjunto para la evaluación de proveedores en busca de la mejora en el proceso de compras fundamentalmente al inicio de las temporadas de alta y de baja.

Fuente: Fernández López A; 2012

Anexo 8. Estándares por marca para la animación turística. Fuente: Manuales de marcas del Grupo Cubanacan.

HOTELES HORIZONTES

- Canción tema de la marca
- Pizarra informativa
- Desarrollo de animación diurna
- Clases de baile
- Clases de español
- Clases de coctelería
- Participación en los recibimientos
- Existencia de juegos de mesas
- Animación nocturna con marcada cubanía
- Karaoke
- Animación en la Sala de Fiestas
- Comienza y termina el show de animación con la canción tema de la marca

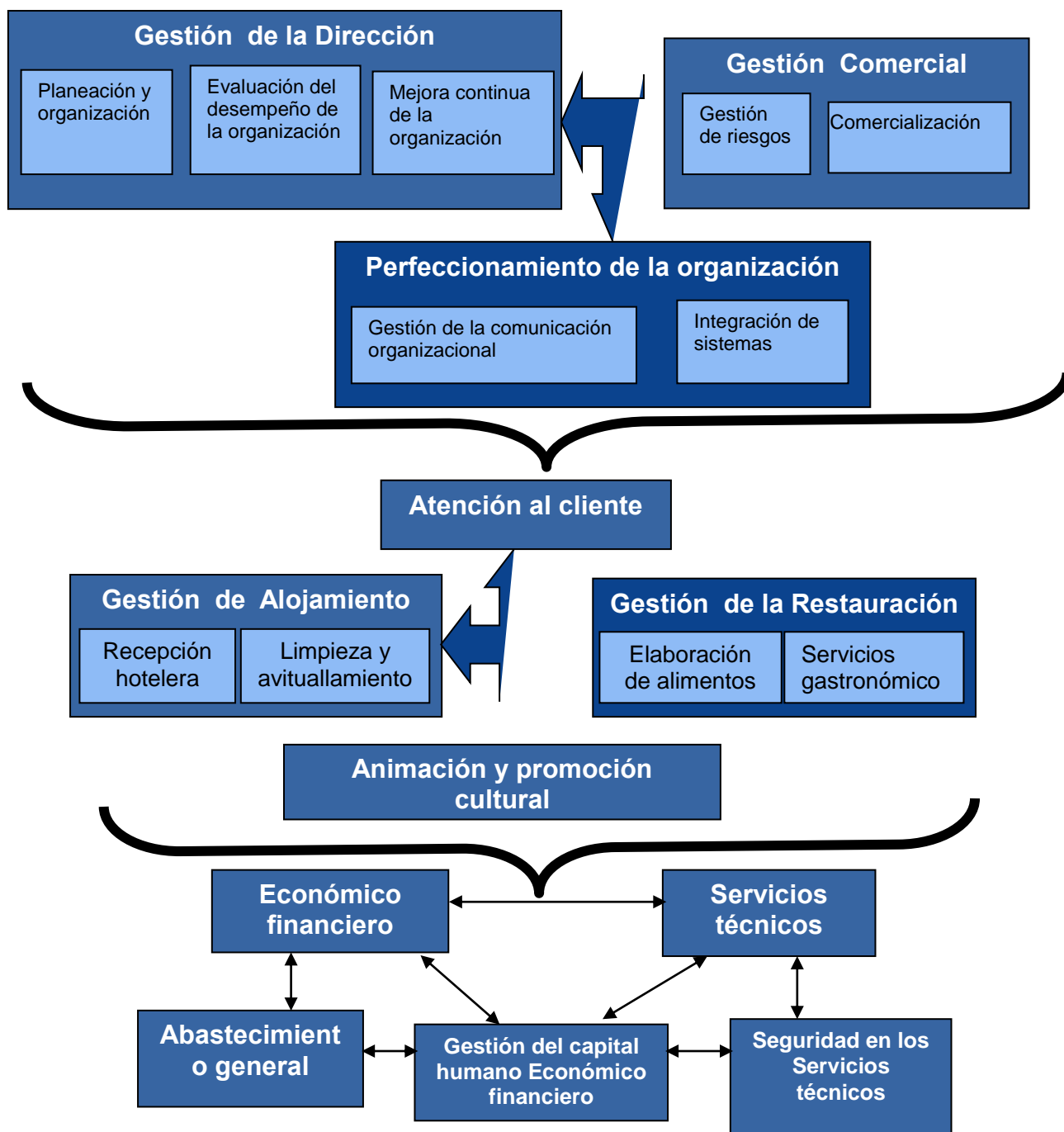
HOTELES ENCANTO

- Animación fundamentalmente contemplativa, con cuadros, pinturas, fotografías, aves, plantas, objetos antiguos, adornos florales, aromas.
- Exposición de artistas locales. Incentivar la promoción cultural de actividades del entorno, valores patrimoniales del inmueble y la comunidad.
- Contar con cartelera con la información cultural semanal.
- Potenciar el animador sociocultural.
- Música tradicional, instrumental y/o clásica, etc.
- Contar con un pequeño stock de recursos recreativos de mesas (ajedrez, cartas, dados)

PROPIA CUBANACÁN

- Canción tema de la marca (por definir).
- Pizarra informativa.
- Desarrollo de animación diurna.
- Participación en los recibimientos.
- Existencia de juegos de mesas.
- Animación nocturna con marcada cubanía, de acuerdo a un programa semanal.
- Animación en la Sala de Fiestas. Karaoke.
- Clases de baile.
- Clases de español.
- Clases de coctelería.
- Participación en los recibimientos a clientes.
- Desarrollo de actividades de animación en la playa, Actividades de buceo. Deportes náuticos. Canchas de tenis, Sauna, Gimnasio.
- Hidromasajes, masajes, Según condiciones de la instalación.
- Comienzo y final de la animación nocturna con la canción tema de la marca (por definir).

Anexo 9. Mapa de procesos general.



Fuente: SDGE de la Empresa Hotel Los Caneyes.

Anexo 10. Factores que afectan la calidad percibida por los clientes propuestos, (Garvín, 2002. Tomado Fernández Clúa, M; 2003)

- Actuación: asociada a las principales características del producto o servicio
- Características: definidas por el cliente
- Fiabilidad: garantía en el servicio, credibilidad
- Conformidad: cumplimiento o no de los requisitos estandarizados para el servicios
- Utilidad: si satisface las necesidades del cliente
- Estéticas: respuesta a características sensoriales: presencia, carisma, ambientación, vestuario
- Calidad percibida: es relativa y depende de cada cliente o tipo de cliente (segmento)

Anexo 11. Escalas de gravedad, frecuencia y detección de los fallos, planteadas por Figueras (2005)

Criterios de valoración de frecuencia.
Fuente: Figueras (2005)

Probabilidad de fallo	Escala
Remota: Fallo improbable. Casi no hay fallo	1
Muy baja	2
Baja	3
Moderada	4 5 6
Alta	7 8
Muy alta	9 10

Criterios de valoración de gravedad
Fuente: Figueras (2005)

Gravedad del fallo	Escala
Menor	1
Baja	2 3
Moderada	4 5 6
Alta	7 8
Muy alta	9 10

Criterios de valoración de detección. Fuente: Figueras (2005)

Probabilidad de detección	Escala
Muy alta	1 2
Alta	3 4
Moderada	5 6
Baja	7 8
Muy alta	9
Certeza absoluta de no detección	10