



UNIVERSIDAD DE LA HABANA

FACULTAD DE TURISMO

El enfoque de procesos en Hoteles Habaguanex:
perspectiva metodológica.

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
TURISMO.**

Autora: Yaremis Pérez Corbea.

Tutora: Dra. Zoila Ulacia Oviedo.

La Habana, 2010



AGRADECIMIENTOS

- El primero de todos, a mis padres, quienes imaginaron este día mucho antes que yo lo sospechara, y a través de su ejemplo, amor y sacrificio me inspiraron.
- A mi hermana, única compañera de mis alegrías y tristezas durante veinte años.
- A todos mis abuelos, por fundar las bases de la tribu que hoy me llena de orgullo.
- A Fari, por hacerme descubrir un mundo de emociones insospechadas y por impulsarme a ser mejor persona. A toda su familia por aceptarme como una hija más.
- A mis tíos Noel y Marisela, por su apoyo incondicional y su ejemplo de persistencia ante los problemas.
- A Ale, quien comienza ahora con todo el ímpetu y los deseos del mundo.
- A Matilde, por su especial amor a la vida que jamás olvidaré.
- A Martica, Aracelio, Vivian y Tito por su constante preocupación y cariño.
- A los profesores de todas las épocas, especialmente a Fela, María Luisa, Estela, Margarita, Pancho, Michichi, Elsa, Marta Omara y Teresita.
- A Zoila, por su motivación constante, su cálida acogida y por impulsarme a nuevos retos.
- A mis compañeros de la Universidad con los que compartí cinco de los mejores años de mi vida, principalmente a Danaisi, Mayde, Yamila, Yessie y Raydel.
- A los trabajadores de Habaguanex, quienes confiaron en mí y permitieron que culminara con éxito una larga trayectoria de estudios; en especial a Arnoldo, Yanet, Odalys, Marisol, Fausto, Margarita, Yaima, Rubén, Tere e Hilda.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo establecer las bases metodológicas para la futura implementación del enfoque de procesos en los Hoteles Habaguanex, específicamente en aquellos que conforman la categoría 4*. Esta investigación pretende dar solución en la entidad objeto de estudio a la falta de estandarización en la manera de alcanzar los niveles de servicio deseados, a la ausencia de técnicas administrativas sistematizadas y a las limitantes en la identificación de oportunidades de mejoras.

Con el fin de cumplir los objetivos propuestos se determinó una metodología para la incorporación del enfoque de procesos a la gestión de los hoteles 4* de Habaguanex, que culmina con la implementación y mejora de la estructura de procesos de la entidad. Para el logro de lo antes planteado se utilizaron diversas herramientas en la búsqueda y análisis de información, entre ellas la revisión bibliográfica, entrevistas, encuestas, observación, trabajo en equipo y *brainstorming*.

El presente trabajo constituye un primer acercamiento a la ejecución de dicho procedimiento como guía para su futuro desarrollo y sienta un precedente en el estudio del enfoque de procesos para las circunstancias y características específicas de los Hoteles Habaguanex.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I. La organización orientada a los procesos: un enfoque oportuno para la gestión hotelera.....	6
1.1 Fundamentos teóricos del enfoque de procesos.....	6
1.1.1 Conceptos básicos del enfoque de procesos.....	12
1.1.2 Descriptores principales del enfoque de procesos.....	15
1.2 El enfoque de procesos y la satisfacción de los clientes.....	18
1.3 Metodologías para la implementación del enfoque de procesos.....	21
1.4 Aplicación del enfoque de procesos en la hotelería.....	23
Capítulo II. Caracterización de la entidad objeto de estudio y definición de las bases metodológicas de la investigación.....	25
2.1 Caracterización de la Compañía Turística Habaguanex S.A.....	25
2.2 La línea de negocio hotelería: Hoteles Habaguanex.....	27
2.2.1 Principales mercados.....	28
2.2.2 Grupos de hoteles según rangos de precios.....	28
2.2.3 Canales de distribución.....	29
2.2.4 Canales de comunicación.....	30
2.2.5 Principales indicadores hoteleros.....	30

2.3 Los hoteles 4* de Habaguanex.....	31
2.4 Alternativa metodológica para la implementación del enfoque de procesos en los hoteles 4* de la Compañía Turística Habaguanex S.A.....	35
Capítulo III. Aplicación de la metodología propuesta para la implementación del enfoque de procesos en los hoteles 4* de Habaguanex.....	47
3.1 Diagnóstico de los hoteles objeto de estudio.....	47
3.2 Creación del equipo de procesos.....	56
3.3 Identificación de los procesos.....	56
3.4 Jerarquización.....	59
3.5 Modelación y documentación.....	59
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	64
Bibliografía.....	65
Anexos.....	69

Introducción

La sociedad actual se caracteriza por un desarrollo acelerado en todos los ámbitos, fundamentalmente en los medios de transporte y en las tecnologías de las comunicaciones. Estos dos exponentes influyen de manera directamente proporcional en la industria turística, la cual ha evolucionado de una etapa de asentamiento hasta llegar a ser “(...) *un nuevo valor dentro de los deseos y aspiraciones de millones de personas (...)*”¹ .

Los viajeros de hoy en día son grandes conocedores de la oferta a nivel mundial, los destinos ya no se encuentran a miles de kilómetros de distancia, sino al alcance de un *click*. Las experiencias de los turistas se han multiplicado extraordinariamente, lo que les ha permitido la creación de expectativas cada vez más altas y de exigencias más concretas. Por ello, los encargados de la gestión de los diversos negocios pertenecientes a la denominada *industria sin humo*, son responsables de revolucionarla y hacer frente a los retos que se presentan continuamente.

Como parte imprescindible del sector turístico, también la hotelería tiene que desafiar estas transformaciones con carácter urgente. En un entorno sumamente competitivo en el que cada día se hace más evidente la superioridad de la oferta respecto a la demanda y donde la guerra de precios se ha convertido en el arma más poderosa de muchos, es vital diferenciarse por una marcada orientación al cliente. Esto no debe convertirse en un mero lema, sino en una filosofía: la necesidad de reinventarse desde su esencia y cambiar conceptos prevalecientes por décadas se hace eminente.

La evolución de las empresas ha conllevado al establecimiento de estructuras organizativas verticales que se caracterizan por una estricta división departamental. La forma más común de concebir la gestión de este tipo de estructura es el enfoque

¹ Es sumamente interesante las reflexiones de Gallego (2007) en su obra “Gestión de Hoteles: una nueva visión”, donde resume desde un novedoso punto de vista los restos y tendencia de la industria turística en la actualidad.

funcional, que ostenta entre sus ventajas, la posibilidad de alcanzar un nivel de excelencia técnica mediante la especialización de sus trabajadores.

No obstante, este modelo posee también algunas limitantes que frenan el desarrollo de las entidades, entre ellas: una extrema burocratización debido a la existencia de numerosos niveles jerárquicos, conflictos a la hora de delimitar responsabilidades, distanciamiento entre los objetivos departamentales y los organizacionales, pérdida de la visión de que la meta máxima es el logro de resultados que satisfagan las necesidades de los clientes, entre otras.

La situación expuesta conduce a una conclusión irrefutable: se impone la innovación permanente en las organizaciones como el único modo de enfrentar los desafíos del mercado a corto y largo plazo (Gallego, 2010). También la innovación se advierte como la vía más efectiva para alcanzar la diferenciación, no sólo desde el punto de vista del producto, sino desde otros aspectos quizás más influyentes en los resultados como pueden ser: la flexibilidad, la capacidad de adaptación, la creación de valor añadido para el cliente, entre otros. Se hace imprescindible entonces, una forma de gestión que tome lo mejor de sus predecesoras y que al mismo tiempo facilite otros aspectos como: la integración de las tareas, el flujo de información hacia todas las direcciones, la creatividad, el trabajo en equipo y la correspondencia entre los objetivos empresariales y las expectativas de los clientes.

De ahí que haya surgido un nuevo enfoque para la gestión de las organizaciones empresariales, que se centra en perfeccionar los mecanismos de coordinación entre las diferentes unidades funcionales, fundamentalmente aquellos referidos a la estandarización: el enfoque de procesos. Bajo este enfoque se considera que toda empresa se puede concebir como una red de procesos interrelacionados. Su principio se basa en crear productos o servicios que aporten valor a los clientes, tanto internos como externos, al menor costo posible, en entidades con estructuras más planas y ágiles.

Una característica distintiva y diferenciadora de este enfoque organizacional es la existencia de equipos multidisciplinarios que desarrollan diversas actividades

relacionadas para lograr un fin común que satisfaga las necesidades de los grupos de interés de la entidad. Por otra parte, también elimina aquellas actividades innecesarias que generan ineficiencia y establece indicadores de medida que permiten un mayor control y retroalimentación del desempeño de la entidad (Ulacia, 2007).

El Grupo turístico Habaguanex S.A., en particular su gerencia de hoteles, no está ajeno a la necesidad de las organizaciones empresariales de hoy de diferenciarse y hacerse más competitivas. La vía más acertada para lograrlo consiste en un incremento sostenido del nivel de los servicios, siempre persiguiendo el fin supremo de satisfacer las necesidades y expectativas básicas de los clientes. No obstante, la ausencia de una estandarización en la manera de alcanzar dicho nivel y de técnicas administrativas sistematizadas, dificultan la identificación clara y pertinente de oportunidades de mejoras y genera una visión más restringida del funcionamiento global de los hoteles lo que conduce, en alguna medida, a una proyección operativa limitada.

Los hoteles 4* de Habaguanex constituyen el grupo más significativo en cuanto a cantidad de instalaciones y capacidad de alojamiento se refiere. Por ello son los que más influyen el desempeño general de la Gerencia Hotelera de la Compañía.

La situación antes expresada, permite establecer el siguiente **problema científico**: *¿Cuáles son las bases metodológicas necesarias para la implementación del enfoque de procesos en la gestión de los hoteles 4* de Habaguanex?*

Ante la interrogante planteada se puede afirmar la **hipótesis** que rige la presente investigación: *La determinación de las bases metodológicas del enfoque de procesos en los hoteles 4* de Habaguanex, posibilita la futura implementación de una gestión centrada en los procesos que garantice establecer estándares satisfactorios de desempeño, la consolidación de la orientación al cliente y una mayor autorregulación de la operación.*

Con la finalidad de dar respuesta al problema e hipótesis referidos se formuló el siguiente **objetivo general**: *Establecer los fundamentos metodológicos básicos para la implementación del enfoque de procesos en los hoteles 4* de la Compañía Turística Habaguanex S.A.*

En función del logro del objetivo central de la presente investigación se estipularon los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar las bases conceptuales que sustentan la aplicación del enfoque de procesos para la Gerencia Hotelera de la Compañía Habaguanex S.A.
2. Proponer una metodología para la implementación del enfoque de procesos acorde a las características y necesidades de los hoteles 4* de Habaguanex.
3. Ejecutar la metodología suscitada en los hoteles 4* de Habaguanex acorde a las posibilidades de la entidad y el alcance de la presente investigación.

Se aplicaron métodos generales y específicos: lógicos, empíricos y estadísticos. Entre los principales podemos señalar el referativo, la observación científica, encuestas y entrevistas, así como, el método de enfoque sistémico.

Este trabajo está compuesto fundamentalmente por tres capítulos, donde se desarrollan los objetivos específicos planteados:

Capítulo I. Se analiza en primera instancia por qué el enfoque de procesos se considera una alternativa oportuna para la gestión empresarial, partiendo de la explicación del rol que juegan los procesos dentro de la estructura organizacional como mecanismos coordinadores. Este acápite proporciona un acercamiento al sistema de conceptos y categorías asociados que fundamentan teóricamente este enfoque, además, alude a la estrecha relación existente entre la gestión por procesos y el logro de la satisfacción de los clientes.

Capítulo II. Se realiza una descripción general de los Hoteles Habaguanex que permite una aproximación a las particularidades de este producto, haciendo especial énfasis en el grupo de hoteles 4* por constituir la unidad objeto de estudio del

presente trabajo. Por otra parte, se propone la metodología a seguir para la implementación del enfoque de procesos en la entidad, diseñada a partir del conocimiento de sus necesidades y posibilidades reales.

Capítulo III. Basados en la ejecución de la metodología propuesta en los hoteles 4* de Habaguanex, se refieren los resultados alcanzados en la presente investigación.

Posteriormente, se exponen las conclusiones, las recomendaciones y la bibliografía utilizada.

Con la presente investigación, se pretende aportar en el ámbito teórico una metodología acorde a las características de los hoteles 4* de Habaguanex, que permita sentar las bases para la futura implementación del enfoque de procesos en su gestión. Desde el punto de vista práctico, se aspira establecer un precedente en la entidad en el estudio de dicho enfoque y proporcionar una guía para el posterior desarrollo de la metodología referida.

Capítulo I: La organización orientada a los procesos: enfoque oportuno para la gestión hotelera.

1.1. Fundamentos teóricos del enfoque de procesos.

Las organizaciones son un fenómeno muy antiguo que ha ido evolucionando a lo largo de la historia. Agruparse fue la solución de las personas para vencer sus limitaciones individuales en la búsqueda de metas cada vez más complejas. Stoner y Wankel (1989: 4) definen las organizaciones como “dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos”.

Toda vez que una agrupación de personas decide iniciar una nueva empresa, se originan dos requerimientos que a la par de ser fundamentales se oponen en principio: la división del trabajo en tareas y la coordinación de dichas tareas para concretar la actividad en su conjunto (Mintzberg, 1991). En resumen, se debe establecer una estructura que se ajuste a sus necesidades, o sea, “instituir la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización (Stoner y Wankel, 1989: 336). Es importante señalar que la estructura condiciona las elecciones estratégicas de las organizaciones y delimita su alcance, facilita o dificulta el desarrollo de ventajas competitivas y establece la rapidez de las respuestas aportadas por la entidad a su entorno (Strategor, 1988). Por lo tanto, la estructura organizacional debe constituir uno de los ejes esenciales de la reflexión sobre la dirección de las organizaciones.

La división del trabajo depende en gran medida de la complejidad y naturaleza de las empresas. Existen múltiples modelos que se ajustan a las más diversas necesidades, de ellos, Strategor (1988) considera tres como fundamentales:

- En algunos casos puede ser más factible agrupar las tareas por *áreas funcionales* (comercial, marketing, economía...). Es preciso señalar que ésta es considerada la forma más lógica y básica de dividir el trabajo.

- Otro criterio resulta la especialización *divisional*, que reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto, a los que se hallan en cierta región geográfica o a los que tratan con determinado tipo de cliente.
- Para las entidades donde los contratos temporales sean frecuentes, la división *matricial* puede ser la más propicia, en ella coexisten dos tipos de especialización del trabajo: los departamentos funcionales permanentes que poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades, y equipos de proyectos temporales que se originan para poner en práctica programas específicos.

Por su parte, la coordinación constituye un elemento más difícil de concertar. Stoner y Wankel (1989: 336) plantean que consiste en “el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales”.

La necesidad de coordinación depende de la naturaleza y exigencias de comunicación de las actividades a realizar, así como, del grado de interdependencia de las unidades que las ejecutan. Cuando dichas actividades requieren flujo de información entre las unidades o se benefician con él, lo que más conviene es un alto grado de coordinación. El mismo tiende a ser útil para un trabajo no rutinario, en el cual los factores ambientales están cambiando constantemente y es alta la interdependencia de actividades, por ejemplo, si una unidad no puede funcionar sin recibir de otra información o un componente del producto. También se necesita un alto grado de coordinación en las organizaciones que fijan altos objetivos de desempeño (Stoner y Wankel, 1989).

Según Mintzberg (1991), existen cinco mecanismos fundamentales que contribuyen al logro de la coherencia en las entidades:

Ajuste mutuo: Se refiere a las relaciones informales de comunicación que surgen espontáneamente.

Supervisión directa: Se logra al designar una persona que toma responsabilidad por el trabajo de otras, emite instrucciones y supervisa las actividades.

Estandarización de producciones de trabajo: Sucede cuando el resultado del trabajo se especifica de antemano, por ejemplo, las dimensiones del producto o los estándares de calidad.

Estandarización de destrezas: Ocurre cuando se declara el tipo de capacitación y, por ende, de conocimientos que se requieren para realizar el trabajo.

Estandarización de procesos de trabajo: Se refiere a la normalización o programación de los contenidos de trabajo.

Es relevante destacar que las estructuras organizacionales no generan los resultados deseados por sí mismas. Para lograrlo es necesario administrar la entidad de manera adecuada. Para Stoner y Wankel (1989: 4) administrar consiste en “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos”.

El enfoque funcional (Figura 1) ha resultado el modelo de gestión más recurrente en la industria turística, específicamente en el sector hotelero. El mismo facilita la utilización efectiva de los recursos, así como la especialización del personal. No obstante, este enfoque presenta insuficiencias en su aplicación. Con el desarrollo de la organización se hace más difícil llegar a decisiones rápidas o tomar medidas inmediatas respecto a un problema, debido a la gran subordinación que existe. Por otra parte, reduce la visión de la organización como un todo, ya que, cada área funcional desarrolla su propia apreciación de los objetivos organizacionales y cómo lograrlos, generando usualmente conflictos con el resto de las unidades. Este enfoque dificulta, además, la determinación de responsabilidades y la evaluación del desempeño (Williams, 2008).

Como se puede apreciar la mayor parte de las desventajas presentadas por el enfoque funcional están relacionadas con carencias en los mecanismos de

coordinación, las que influyen negativamente en la eficacia y la eficiencia de la entidad.

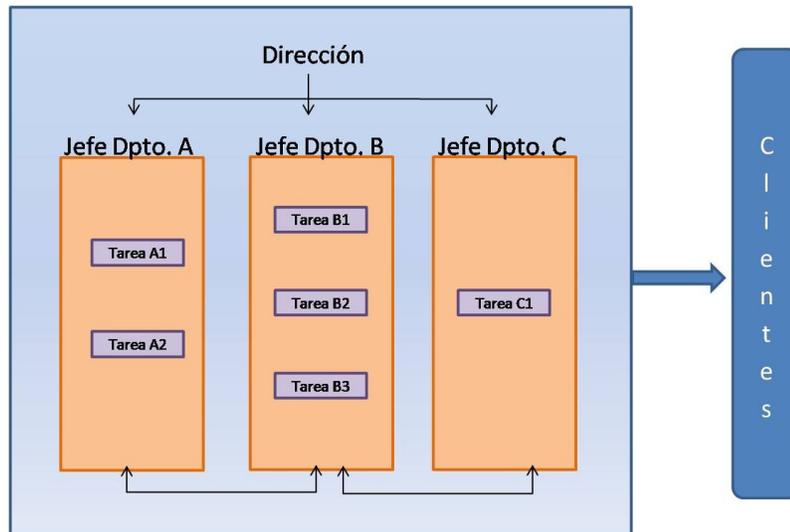


Figura 1. Organización orientada a las funciones.

Fuente: Elaboración propia.

La necesidad de organizaciones flexibles capaces de realizar ajustes y mejoras que le permitan adaptarse rápidamente al entorno, incitó a los investigadores a desarrollar nuevos modelos de gestión. Entre ellos podemos encontrar el ya conocido enfoque de procesos (Figura 2).

Dicho enfoque se caracteriza por formalizar flujos de trabajo que cruzan los límites departamentales, en pos de lograr la realización del producto o servicio. La interfuncionalidad contribuye beneficiosamente a la coordinación en la organización, en la medida que integra miembros y funciones de varias áreas siempre que resulte necesario. Por otra parte, establece indicadores de medida para los procesos organizacionales que sistematizan los resultados esperados.

A diferencia del enfoque funcional, el enfoque de procesos no sólo determina responsables por áreas funcionales, sino que además nombra un propietario para cada proceso, que se encarga del correcto desarrollo del flujo establecido, así como de su control directo.

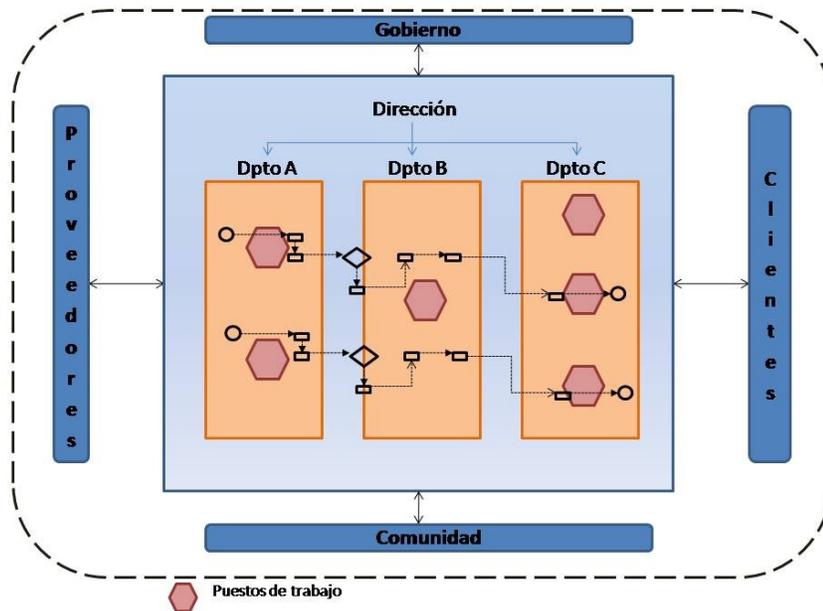


Figura 2. Organización orientada a los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Así, este nuevo enfoque logra salvar las deficiencias de las organizaciones orientadas a las funciones. Además, incorpora la gestión de una manera más horizontal, lo que eleva la efectividad de la entidad al unificar los esfuerzos de todas las partes hacia el cumplimiento de las metas principales de la organización.

Se puede afirmar que resulta más coherente puesto que identifica los grupos de interés de la entidad, determina sus necesidades, establece los procesos necesarios para satisfacerlas (Trishler, 1998) y favorece el correcto desenvolvimiento de dichos procesos. El enfoque funcional por su parte, al regirse por una estricta división departamental, impone barreras de manera espontánea en detrimento del cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas. A continuación se muestran de manera resumida las diferencias entre los dos enfoques estudiados de acuerdo a cinco aspectos fundamentales para el desarrollo organizacional.

Tabla 1. Comparación entre el enfoque funcional y el enfoque de procesos.

	ENFOQUE FUNCIONAL	ENFOQUE DE PROCESOS
Estructura	División departamental por funciones. Estructuras verticales y jerárquicas, proyectadas desde arriba hacia abajo de una manera rígida y absoluta. Dificulta la flexibilidad y la relación entre las distintas partes de la organización.	Oficializa flujos de trabajo que cruzan los límites funcionales, por lo que da lugar a una estructura menos jerárquica. Se crean grupos de trabajo que concentran la realización de las actividades de un mismo proceso o de etapas del mismo.
Orientación a los clientes	La propia naturaleza del enfoque dificulta una verdadera orientación al cliente. La estricta división departamental irrumpe los flujos de procesos, obstaculizando el cumplimiento de las expectativas de los clientes.	Parte de identificar los grupos de interés de la entidad y determinar sus necesidades con el objetivo de establecer los procesos necesarios para satisfacer dichas expectativas.
Liderazgo	Autoridad dividida, cada área funcional tiene asignado un responsable. Esto repercute en la capacidad de la organización de brindar respuestas integradas ante cualquier situación y provoca que la adaptación frente a los cambios del entorno sea lenta. Por otra parte la coordinación del esfuerzo de todas las áreas solo puede ser lograda por la alta dirección.	Cada proceso tiene asignado un propietario o responsable que es el encargado de supervisar su desempeño de principio a fin y controlar el logro de los resultados esperados. Su principal divisa es contribuir a la coordinación de las actividades en pos de lograr la calidad en el servicio.
Desempeño	Extrema especialización, lo que facilita el surgimiento de conflictos entre los departamentos, la competencia entre los especialistas, la persecución de objetivos individuales y la pérdida de la visión de la organización como un todo.	Facilita el trabajo en equipo y eleva la motivación de los trabajadores. Posibilita la visión de la organización como un conjunto de procesos que tienen el objetivo de añadir valor a la empresa y sus grupos de interés.
Efectividad en el logro de resultados	Los procesos no suelen estar identificados, surgen en función de las necesidades de un grupo de interés y se desarrollan de manera espontánea. Regularmente son largos y complicados por lo que la posibilidad de cometer errores es elevada. Además, incluyen actividades duplicadas e incorporan otras con poco valor agregado.	Identifica y formaliza los procesos, eliminando todas las actividades que no aportan valor o que son repetitivas. Mediante la mejora continua, la empresa se autorregula constantemente, a partir del análisis de los resultados de los procesos y el estudio de las necesidades de los distintos grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia.

1.1.1 Conceptos básicos del enfoque de procesos.

Existen numerosos autores que han definido el concepto *proceso* desde diversas ópticas de acuerdo al campo del conocimiento que estudian. No obstante, todos coinciden de manera general en que un proceso constituye un conjunto de pasos interrelacionados que transforman las entradas en salidas.

Para la presente investigación, se tomaron en cuenta las definiciones brindadas por dos sistemas para la gestión de la calidad debido a la estrecha relación que sostienen con el logro de la satisfacción de los clientes. La norma ISO 9000:2005² establece que un proceso constituye “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Por su parte la EFQM (*European Foundation for Quality Management*) plantea que un proceso consiste en una “secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”.

Ambas definiciones resultan válidas, pero insuficientes a los fines del presente trabajo. Un elemento que se desea incorporar es la determinación de los grupos de interés de la entidad y sus necesidades, como punto de partida para el diseño de procesos efectivos. Por lo tanto, la autora define que un proceso es *un conjunto de actividades que teniendo en cuenta los requisitos de los grupos de interés, y utilizando recursos humanos, tecnológicos y materiales transforman las entradas en salidas añadiendo valor.*

Los procesos son responsables, en gran parte, de diferenciar las empresas. Aunque dos organizaciones se dediquen al mismo negocio en condiciones similares, la forma de actuar y sus flujos de trabajo se encargan de distinguir una de otra. Este aspecto

² ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. Organización Internacional de Normalización. Ginebra. Suiza.

es vital a la hora de lograr una ventaja competitiva, tan necesaria en el mercado actual.

La capacidad de adaptación, como una de las características de los procesos, posibilita a las entidades un rápido ajuste a las necesidades del entorno. Por otra parte, los procesos facilitan la mejora continua de la organización al permitir la identificación y gestión de las desconexiones que puedan existir entre las diferentes actividades o áreas. Es importante mencionar además que estos se pueden controlar frecuentemente y sin dificultad alguna a través de la incorporación de indicadores de medida que pueden referirse a valores de tiempo, costo o calidad. Todo lo anterior origina que la organización se autorregule constantemente y alcance resultados más eficaces al menor costo y en el menor tiempo posible.

Es preciso aclarar que comúnmente se tienden a confundir los conceptos de procedimientos y procesos. Esto se debe en cierta medida al auge de los sistemas de aseguramiento de la calidad establecidos conforme a la norma ISO 9001 de 1994³, los cuales han estado soportados por una serie de procedimientos documentados, necesarios debido a las exigencias de los propios requisitos de dicha norma.

Los procedimientos constituyen la “definición documental de cómo deben llevarse a cabo las actividades que componen el proceso” (Beltrán y col., 2002: 32). Están orientados a estándares que deben cumplirse siempre que se ejecute una tarea, y especifican de manera clara cuál debe ser el proceder ante cada situación que se pueda presentar. Existen diferencias que se deben tener presentes con el objetivo de manejar correctamente dichos significados y que son vitales a la hora de definir los procedimientos de cualquier tarea, las cuales se detallan en la tabla 2.

³ ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Organización Internacional de Normalización. Ginebra. Suiza.

Según la norma ISO 9000:2005 el enfoque de procesos es 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.

Tabla 2. Diferencias entre procedimientos y procesos.

PROCEDIMIENTOS	PROCESOS
Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos
Los procedimientos existen, son estáticos	Los procesos se comportan, son dinámicos
Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado
Los procedimientos se implementan	Los procesos se operan y gestionan
Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas
Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos. Beltrán y col., 2002.

Ulacia (2007) plantea que pensar la dirección a partir de los procesos de la empresa facilita la orientación hacia los resultados y el sentido de la totalidad; enriquece la comunicación grupal e interpersonal; fortalece el trabajo en equipo en tanto cada miembro de la organización comprende su rol y la importancia del mismo dentro de ésta y hace mucho más fácil la alineación hacia los objetivos ante la ocurrencia de problemas. Se puede afirmar, además, que bajo este enfoque la misión principal de la empresa se convierte en la búsqueda constante de la manera más eficiente de añadir valor a todos los grupos de interés, incluyendo la propia empresa.

Su aplicación hace necesario que la organización realice una sucesión de operaciones como esclarecimiento constante de las actividades que componen el proceso: definición de los responsables, identificación de las relaciones entre procesos, y medir y analizar los resultados de cada uno para obtener datos que permitan la mejora continua (Beltrán y col., 2002).

Existen dos factores determinantes para el desarrollo adecuado del enfoque de procesos en las organizaciones. En primer lugar el liderazgo, imprescindible para dirigir e impulsar el esfuerzo de toda la entidad, ya que implantar dicho modelo de gestión significa enfrentarse a poderosas barreras como pueden ser el predominio

del pensamiento funcional arraigado durante décadas, la formación de los especialistas condicionada a una sola disciplina, la escasez de modelos de organización y gestión integrada de los procesos, la actitud de los órganos superiores que aún orientan, certifican y controlan funcionalmente, entre otras. Por otra parte resulta indispensable la capacidad de la organización y la disposición de sus miembros a incorporar equipos de trabajo multifuncionales, que aseguren el éxito de los procesos de principio a fin.

1.1.2 Descriptores principales del enfoque de procesos.

El diseño de los procesos tiene como objetivos principales formalizar la interacción entre los componentes organizacionales que intervienen en el proceso, en particular, los contenidos y las personas; organizar el flujo de trabajo de manera más efectiva y eficiente; facilitar la comprensión del enfoque a todos los trabajadores de la empresa y hacer que los procesos se desarrollen de una forma más rápida y económica (Ulacia, 2007).

Es importante referir lo planteado por Trishler (1998) respecto al diseño de los procesos. Este autor afirma que no todos deben formar parte de la estructura de procesos de la entidad, ello depende de lo significativos que sean para el logro de los resultados. Su selección debe surgir a partir de un profundo análisis que determine el grado en que cada uno añade valor para los distintos grupos de interés.

Si con el diseño de los procesos de la empresa se logra eficacia (el proceso debe responder a las necesidades de al menos un grupo de interés de la empresa), eficiencia (se debe lograr en el menor tiempo y costo posible) y flexibilidad (capacidad de ajustarse rápidamente a los cambios del entorno), entonces se puede afirmar que se ha logrado el éxito en este cometido (Trishler, 1998).

La autora del presente trabajo ha definido de acuerdo a los intereses particulares de esta investigación los siguientes descriptores del enfoque de procesos:

Grupos de interés: Los procesos son inherentes a las organizaciones, surgen de manera espontánea con el objetivo de responder a las necesidades de un grupo de

interés específico. Según Trishler (1998), todas las empresas poseen al menos ocho participantes, que no son más que las personas afectadas por los resultados de la organización. Estos son: clientes, proveedores, directivos, empleados, acreedores, inversores, gobierno y comunidad. Es interesante la particularidad del sector turístico, donde el grupo clientes es mucho más abarcador, e incluye además de los consumidores finales a los intermediarios, en este caso Turoperadores (TTOO) y Agencias de Viajes (AAVV).

Mapa de procesos: Constituye la representación gráfica de la estructura de procesos que conforma el sistema de gestión y facilita la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes (Zaratiegui, 1999). Para la elaboración de un mapa de procesos, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden ajustarse los procesos identificados con el objetivo de establecer analogías y agilizar la comprensión del mapa en su conjunto.

No existen normas que definan qué agrupación es la más adecuada, este es un aspecto que cada organización debe determinar de acuerdo a sus características. Entre las clasificaciones más conocidas encontramos: procesos estratégicos, operativos y de apoyo (Zaratiegui, 1999); procesos de dirección, de realización y de apoyo (Asociación Francesa de Normalización, 2000); procesos de realización (de cara al cliente) y de apoyo o facilitadores (Lloyd's Register Quality Assurance, 2002); entre otras.

Para la presente investigación se seleccionó la tipificación planteada por Beltrán y col. (2002) debido a que se considera la más coherente con el concepto de administración y por ende más comprensible y práctica para los encargados de la gestión. Se eligió además, debido a que se encuentra en consonancia con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9001. A continuación se detalla la agrupación:

- *Procesos de planificación:* están vinculados a las actividades que definen la proyección de la empresa.

- *Procesos de gestión de recursos:* permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).
- *Procesos de realización del producto/ servicio:* permiten llevara cabo la producción y/o la prestación del servicio.
- *Procesos de medición, análisis y mejora:* posibilitan el seguimiento de los procesos, su medición, su análisis y el establecimiento de acciones de mejora.

Diagrama de proceso o flujograma: Constituye la representación gráfica y visual de un proceso, y muestra las interrelaciones entre las actividades que lo componen (Beltrán y col, 2002) El diagrama permite la comprensión exacta del funcionamiento del proceso a todos los trabajadores de la entidad, lo que facilita la identificación de las oportunidades de mejora para el desempeño organizacional.

Actualmente existen diversos programas informáticos que hacen que la elaboración de un flujograma esté al alcance de todos sin mayores complicaciones. Entre ellos podemos citar el llamado Visio, del paquete Microsoft Office y MaCoSoft. Ambos poseen mecanismos fáciles y cómodos de inserción y eliminación de conceptos y enlaces, de modificación de sus propiedades y de la interfaz.

Ficha de proceso: Es el soporte donde se concentra la información necesaria para la socialización de los procesos (Ulacia, 2007). No existe un modelo que estandarice la elaboración de las fichas de proceso, por lo que esto queda a consideración de cada empresa. No obstante debe contar con los elementos mínimos indispensables para la gestión del proceso. Según Beltrán y col. (2002), algunos aspectos imprescindibles en una ficha son:

- *Misión u objeto:* Es el propósito del proceso. Debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.

- *Propietario*: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad de la obtención de los resultados. Debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
- *Alcance*: Pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades.
- *Indicadores*: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto.
- *Inspecciones*: Supervisiones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo.
- *Documentos y/o registros*: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso.

1.2 El enfoque de procesos y la satisfacción de los clientes.

El éxito de las organizaciones posee una relación directamente proporcional con el grado en que la misma logre alcanzar la satisfacción de sus clientes, puesto que esta última constituye una variable clave para determinar los comportamientos que desarrolla el consumidor después de su experiencia (Moliner, 2003). Así como la satisfacción del individuo favorece la repetición de la compra, la difusión de comentarios boca-oreja positivos y la lealtad del consumidor (Fornell y Wernerfelt, 1987), las consecuencias de la insatisfacción pueden resultar perjudiciales porque es más probable que el consumidor desarrolle una respuesta de queja, cambie de producto o marca, o difunda su insatisfacción.

La satisfacción surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del servicio ofrecido, una vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se genera antes de contratarlo (Gabriel, 2003). La relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que es él mismo quien la determina, no el prestador del servicio. Sin embargo, el proveedor puede influir al intentar cumplir con las expectativas de los consumidores.

Según Gallego, (2007) la satisfacción de los clientes es generalmente consecuencia de diversos factores organizacionales, entre los que menciona: la existencia de una misión y visión que compartan todos los integrantes de la empresa, servicios claramente definidos y correctamente diseñados, trabajo en equipo, organización más horizontal que vertical y la participación de todos los miembros. El enfoque de procesos refuerza en las organizaciones cada uno de estos aspectos. Entre sus premisas se pueden citar la definición de lineamientos estratégicos efectivos, la identificación de necesidades de las partes interesadas y el consecuente diseño de procesos que satisfagan dichas expectativas, la formación de equipos de trabajo donde se vinculen miembros de diferentes áreas funcionales y la determinación de estructuras organizacionales menos jerárquicas.

Por su parte, Ulacia (2008b) refuerza la afirmación anterior al plantear que el enfoque de procesos posee la cualidad de orientar todos los componentes de la organización al logro de la satisfacción de las necesidades de los consumidores, lo que traduce en los siguientes aspectos:

- El diseño de los procesos del negocio garantiza, más que el incremento de utilidades, la maximización del mercado mediante la entrega de valor al cliente y la organización.
- El tratamiento del personal, y en particular el personal de contacto, se orienta a crear un compromiso con la creación de valor para el cliente.

Como se puede deducir de estas enunciaciones, el propósito de la organización se convierte en la entrega de valor al cliente. El término valor es definido por Ulacia (2008b: 96) como “la capacidad que posee el servicio de satisfacer la necesidad básica del consumidor”, remarcando que esta categoría incide de manera proporcional en el logro de la satisfacción de los clientes.

Con el establecimiento del enfoque de procesos en las organizaciones, adquiere gran significación la pérdida del razonamiento económico en su rol protagónico; se abre paso un pensamiento más abarcador e inclusivo, donde la calidad percibida por

los clientes es el centro de atención, puesto que ellos son la mayor fuente de ingresos.

Otro aspecto interesante del enfoque de procesos es el estrecho vínculo que posee con los modelos más difundidos para la gestión de la calidad, entre ellos el conjunto de normas ISO que lo establece como cuarto principio. Dicho modelo enuncia que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso. Además, considera el enfoque como una vía para la obtención de mejores resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas de la organización.

Por otro lado, el enfoque de procesos contribuye a elevar el nivel de servicio, o sea, la percepción del cliente sobre la calidad del mismo (Ulacia, 2008b). Esto resulta vital para el logro de la competitividad de las organizaciones y por ende para la fidelización de sus consumidores, lo que asegura una mayor permanencia en el mercado dadas las condiciones actuales.

Este modelo de gestión enfatiza la importancia del conocimiento y la comprensión de los requisitos de los grupos de interés de la entidad, principalmente de los clientes, lo que resulta imprescindible para alinear la estrategia y objetivos de la organización con las verdaderas necesidades de las partes interesadas. Esto permite la obtención de resultados más eficaces y eficientes. Por otra parte, aumenta significativamente las oportunidades estratégicas de la organización, al favorecer la toma de decisiones más acertadas sobre futuras mejoras o cambios. También facilita la anticipación cabal de resultados, lo que elimina la incertidumbre en un mayor grado.

El enfoque de procesos permite ejercer un control perenne sobre cada uno de los procesos y sus vínculos dentro del sistema, lo que facilita el conocimiento de los resultados que obtienen y cómo contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A través de la mejora continua, la organización se autorregula constantemente y se ajusta a las necesidades del mercado.

1.3 Metodologías para la implementación del enfoque de procesos.

La implementación del enfoque de procesos en las entidades conduce obligatoriamente a pensar en una manera de proceder para lograr la efectividad deseada tanto en el desempeño del personal respecto al tratamiento de los procesos, como en el de la organización. La revisión de bibliografía especializada en el tema, hace posible afirmar que numerosos autores han estudiado la mejor forma de orientar a las organizaciones hacia los procesos, de lo que se derivan disímiles metodologías. Entre ellos pueden citarse a Galloway (1998), Beltrán y col (2002), Saballo (2005), Vialog Group Communication (s/a), entre otros. A continuación se analizan dos metodologías que resultan interesantes a los fines de la presente investigación:

Rummler & Brache (1995) proponen una metodología centrada específicamente en un asunto crítico del negocio. Introducen el equipo de procesos como elemento novedoso. Este equipo consiste en un grupo de especialistas guiados por un líder, que se encargan de analizar y perfeccionar el proceso en cuestión. Del adecuado entrenamiento que reciban todos los miembros en el tema, depende en gran medida el éxito de la tarea. Por otra parte, la metodología se orienta a la identificación de aquellos elementos que no agregan valor al proceso (desconexiones), que son redundantes o ilógicos, a los efectos de eliminarlos y elevar la eficiencia.

Otro valor de este procedimiento para la presente investigación es que pone de manifiesto la importancia de identificar los problemas que atentan contra la efectividad del negocio como punto de partida para la implementación del enfoque de procesos. Además, se centra en los procesos críticos que influyen decisivamente en la ocurrencia de dichas dificultades. Esta metodología consta de 11 pasos:

1. Identificar un asunto crítico del negocio.
2. Seleccionar los procesos críticos.
3. Seleccionar un líder y los miembros de un equipo para perfeccionar el proceso.
4. Entrenar al equipo.

5. Desarrollar mapas de lo que “es”.
6. Encontrar los *disconnects*.
7. Analizar los *disconnects*.
8. Desarrollar un mapa de lo que se “debe hacer”.
9. Establecer medidas.
10. Recomendar cambios.
11. Implementar cambios.

Por último, resulta también sugerente a los fines del presente trabajo el procedimiento descrito por Hernández y Lemus (2001), diseñado especialmente para la implementación del enfoque de procesos en una instalación hotelera. Esta metodología comprende las siguientes fases:

1. Diagnóstico para determinar el grado de la aplicación del enfoque de procesos.
2. Preparación para ejecutar la investigación.
3. Identificación y selección de procesos a estudiar.
4. Caracterización de los procesos a estudiar.
5. Determinación de reservas de mejoras y establecimiento de propuestas.
6. Selección y aprobación de propuestas.
7. Implementación de propuestas de mejoras.

La inclusión de la etapa de diagnóstico constituye un elemento totalmente nuevo respecto al modelo analizado antes. En ella se determina el estado real de la entidad para afrontar el enfoque de gestión y en qué grado éste puede ser aplicado (cambio radical, aplicación racional en el contexto de la organización o aplicación del procedimiento como instrumento para hallar e implementar mejoras). Las etapas 5, 6

y 7 constituyen en sí mismas un ciclo de mejora continua, donde se efectúan ajustes sobre las soluciones, se amplía la reserva de mejoras y se realizan cambios sobre los procesos que lo necesiten.

1.4 Aplicación del enfoque de procesos en la hotelería.

Los hoteles resultan organizaciones que requieren un alto grado de coordinación entre la totalidad de sus áreas, tanto administrativas como operativas. Su naturaleza obliga al establecimiento de una dinámica relación interna a través de adecuados flujos de información, con el objetivo de alcanzar una real orientación hacia los resultados organizacionales.

Otros aspectos que justifican la necesidad de la coordinación en la hotelería son la diversidad de expectativas de cada cliente y la pluralidad de situaciones capaces de incidir en su satisfacción durante la estancia. Como se ha aludido en el presente trabajo, el enfoque de procesos refuerza la adecuada aplicación de los mecanismos coordinadores existentes; factor que lo convierte en un sistema de gestión propicio en este tipo de entidades.

La responsabilidad social primaria de un hotel, como toda empresa, está dada por la obtención de ingresos que permita recuperar las inversiones de los propietarios y que genere ganancias. En la consecución de este objetivo la aplicación del enfoque de procesos logra un aporte significativo toda vez que optimiza el tiempo y los recursos disponibles en función de una mayor efectividad de los procesos organizacionales, sin afectar la calidad del servicio. Por otra parte, mediante la mejora continua que genera el enfoque los hoteles pueden autorregularse constantemente, y perfeccionar así sus procesos y sus mecanismos de control.

La cualidad de este modelo de gestión de orientar las organizaciones al logro de la satisfacción de los clientes es de gran importancia para las instalaciones hoteleras. Este aspecto puede influir positivamente en su competitividad pues, en dependencia del grado en que sus servicios se correspondan con las necesidades y expectativas de sus clientes, lograrán mantenerse o no en la preferencia de los consumidores.

En el caso de Cuba acorde a lo planteado por Yáñez (2010), hotelero de gran experiencia contactado, la mayoría de las iniciativas para la aplicación del enfoque de procesos en la gestión hotelera han sido impulsadas por el creciente interés del Ministerio de Turismo en la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, específicamente el propuesto por la familia de normas ISO:9000. Como se ha referido anteriormente, dicho sistema concibe el enfoque de procesos como uno de sus pilares fundamentales. Pese al auge alcanzado por este sistema, la autora de la presente investigación considera, sobre la base de su experiencia pre-profesional, que el conocimiento, tanto de directivos como de trabajadores, del enfoque de procesos resulta aún insuficiente de manera general. Por último, se puede afirmar que las diferentes cadenas hoteleras del país han dado pasos significativos en la incorporación de este modelo, aunque su correcta aplicación a la gestión es un aspecto que todavía no alcanza los resultados deseados.

Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio y definición de las bases metodológicas de la investigación.

2.1 Caracterización de la Compañía Turística Habaguanex S.A.

Como parte del empeño de la Oficina del Historiador de la Ciudad de lograr una explotación turística planificada y sustentable, que contribuyera a la recaudación de fondos para la labor de recuperación del centro histórico de La Habana, se creó la Compañía Turística Habaguanex S.A. en el año 1994. Su estrategia de desarrollo se sostiene en la potenciación de un producto turístico diverso, original, en perfecta coherencia con el entorno histórico cultural que lo rodea, y respetuoso del patrimonio material e inmaterial que ha heredado. El objeto social de dicha organización se fundamenta en la explotación, gestión y administración de instalaciones hoteleras, extrahoteleras, comercios y actividades destinadas al turismo, emplazadas en el centro histórico. Para ello cuenta con el diseño estratégico siguiente:

Misión: Satisfacer necesidades, gustos y preferencias de sus clientes con productos y servicios de calidad en un entorno de genuino valor arquitectónico, histórico y cultural.

Visión: Ser el producto turístico de La Habana con una organización dinámica y eficiente, distinguido por la calidad y la originalidad, en un ambiente caracterizado por la seguridad, hospitalidad, profesionalidad y conocimientos históricos de sus trabajadores, que satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes reales y potenciales, y coadyuve a convertir La Habana Vieja en un polo turístico integralmente planeado.

La Compañía cuenta con una estructura organizativa eminentemente funcional (Anexo # 1), que se traduce en una estricta demarcación por especialidades cuyo objetivo es fomentar el desarrollo de tres líneas de negocio: comercio, gastronomía y hotelería. Aunque dicha división del trabajo permite la optimización de los recursos, tanto humanos como materiales, en ocasiones también dificulta el desempeño de la organización. Esto se debe en gran medida a que la coherencia entre los objetivos

de las distintas partes sólo puede ser lograda por un gran esfuerzo estratégico de la alta gerencia. Otro aspecto que repercute negativamente en la obtención de resultados efectivos, es el hecho de que las unidades deban responder simultáneamente a las indicaciones metodológicas de las diversas direcciones, lo que va en detrimento de la visión de la organización como un todo.

A continuación se describen someramente las particularidades de las líneas de negocios de Habaguanex. Es preciso destacar de antemano que resulta el comercio la línea de mayor influencia en su estructura de ingresos como muestra la Fig. 3:



Figura 3. Estructura de ingresos de Habaguanex por línea de negocios.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Compañía Habaguanex.

Comercio: Orientado a la comercialización minorista en pesos convertibles de mercancías, la red de tiendas de Habaguanex se agrupa en 13 Complejos y 3 unidades independientes (Anexo # 2), ubicados en su mayoría en la parte antigua de la ciudad. Incluye numerosas ofertas como: tiendas por departamentos, peleterías, jugueterías, sederías, ferreterías, mercados y boutiques de prestigiosas marcas internacionales. Además, la actividad comercial de la Compañía cuenta con establecimientos especializados que brindan servicios fotográficos, de peluquería y de optometría. En la mayoría de los hoteles de la Compañía se pueden adquirir *souvenirs* personalizados del sitio y artesanías diversas de la isla.

Gastronomía: La red extrahotelera de Habaguanex se caracteriza por la variedad y la originalidad de sus establecimientos, que se agrupan para una mejor gestión en 12

Complejos y 2 unidades independientes (Anexo # 3). Se puede disfrutar de una amplia gama de ofertas que abarca: restaurantes *gourmet*, especializados, cafeterías, cremerías, dulcerías, tabernas, bares, cafés, entre otros. Las cenas de gala, consideradas uno de los productos estrellas de la Compañía, constituyen un servicio exclusivo de los Restaurantes Habaguanex. En ellas se conjugan un servicio gastronómico de excelencia y espectáculos de refinada calidad artística con lo más representativo de nuestra cultura cubana.

Hotelería: Los Hoteles Habaguanex brindan una oferta exclusiva, orientada fundamentalmente a satisfacer las necesidades de un segmento de mercado internacional interesado en la historia y tradiciones de nuestro país. La tematización de sus instalaciones, mediante la decoración y ambientación, se ha convertido en una marca original que posibilita la existencia de productos diferenciados en estrecha vinculación con el entorno. El grupo hotelero cuenta con 18 instalaciones donde se distribuyen un total de 553 habitaciones como se muestra en el anexo # 4.

2.2 La línea de negocio Hotelería: Los Hoteles Habaguanex.

Los Hoteles Habaguanex, caracterizados en su mayoría por un pequeño formato, se encuentran ubicados en el corazón del centro histórico de La Habana. Sus instalaciones responden a una categorización por estrellas, en un rango de 2* a 5*, acorde al *confort* que ofrecen, su ubicación y el segmento de mercado con el que operan. Dicha clasificación no concuerda completamente con los estándares definidos por la norma NC 127:2001⁴ para tal fin, tanto desde el punto de vista de la infraestructura como de los servicios. Este hecho se debe en gran medida a que constituyen alojamientos concebidos sobre la base de edificaciones antiguas, rehabilitadas o rediseñadas para asumir nuevas funciones como establecimientos hoteleros. La autora de este trabajo considera que la norma referida debe contemplar

⁴ NC 127-2001: Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico, establecidos por la Oficina Nacional de Normalización.

esta particularidad de los Hoteles Habaguanex o que se debe concebir una nueva norma que se ajuste más a sus características.

El grupo hotelero ha definido un perfil de clientes donde las características sobresalientes resultan: mayormente hombres (60%), motivados en primera instancia por el ocio, en un segundo plano por negocios y en menor medida por eventos, con un nivel de ingresos medio-alto. Respecto a las perspectivas de crecimiento para los próximos cinco años se pronostica la apertura de 6 establecimientos, lo que aumentará la capacidad alojativa en 220 habitaciones (aproximadamente el 40%) como se detalla en el anexo # 5.

2.2.1 Principales mercados.

El principal mercado emisor a los Hoteles Habaguanex lo constituye Alemania, aportando al cierre del 2009 el 14% del total de turistas físicos. De manera general, los países europeos lideran la demanda del grupo hotelero ya que el 66.2% de los huéspedes recibidos en igual período provienen de Alemania, Francia, Inglaterra, Italia, Holanda y España, en ese orden. La tendencia con respecto al año 2008 está orientada a un ligero crecimiento, a excepción de España que decreció en un 4.33% e Inglaterra en un 20.4%. Este último caso resulta relevante debido a que dicha nación había ocupado la primera posición durante 2 años consecutivos como mercado emisor para los Hoteles Habaguanex. Su decadencia a nivel de país, estuvo dada según Blanco (2009) entre otros factores por la influencia de la crisis económica mundial y a errores de concepción en la campaña publicitaria y promocional orientada a este mercado.

2.2.2 Grupos de hoteles según rangos de precios.

Los Hoteles Habaguanex se organizan en 5 grupos acorde a los rangos de precios existentes, los que se definen en correspondencia con la Política de Precios Mínimos del Ministerio del Turismo. En cada grupo se determina una gama de precios flexibles para las diferentes temporadas, para los TTOO de mayor y menor volumen,

para los receptivos nacionales y, preferencialmente, para la agencia de viajes San Cristóbal y sus representaciones en el exterior.

Es preciso destacar que el hotel Saratoga no se acoge a dicha clasificación debido a su condición de empresa mixta. A continuación se relacionan de manera detallada cada uno de los grupos:

- Grupo I: Santa Isabel
- Grupo II: Telégrafo, Florida, Marqués de Prado Ameno, Armadores de Santander, O´Farrill, Raquel, San Miguel, Conde de Villanueva, Ambos Mundos.
- Grupo III: Los Frailes, Comendador, Beltrán de Santa Cruz, Tejadillo.
- Grupo IV: Valencia, Mesón de la Flota.
- Grupo V: Park View.

2.2.3 Canales de distribución.

La comercialización de los Hoteles Habaguanex se realiza principalmente a través de AAVV y TTOO, quienes movieron en el 2009 un total de 173,518 turistas días. Por su parte, los clientes directos constituyen la minoría y presentaron en el mismo año un decrecimiento del 17% con respecto al período anterior.

La Compañía tiene contrato con más de 300 intermediarios, entre los que sobresalen por su volumen de operaciones San Cristóbal⁵ y Havanatur. Es interesante destacar la importancia que en los últimos años han adquirido las agencias *on-line* para la comercialización de los hoteles del grupo, entre ellas Cuba In, Hotel Beds y Cuba Travel Network (CTN). Las ventajas que poseen este tipo de agencias son múltiples pues al no necesitar un catálogo impreso, actualizan su información sobre los servicios y ofertas prácticamente en tiempo real, favorecen la interacción con los clientes (quienes pueden incluso bloquear la habitación de su preferencia) y poseen un alcance global que amplía el mercado de los Hoteles Habaguanex.

⁵ San Cristóbal: Agencia de viajes receptiva perteneciente a la Oficina del Historiador.

2.2.4 Canales de comunicación.

Los principales canales de comunicación de los Hoteles Habaguanex resultan precisamente los TTOO y AAVV, lo que exige un constante monitoreo de sus catálogos y materiales promocionales, ya que, la imagen del producto hotelero de Habaguanex ante el mercado está condicionada por la visión de terceros. Un lugar significativo para la comunicación del grupo hotelero lo ocupa Internet, a través del sitio oficial de la Compañía. Además, también es relevante el papel de las agencias *on-line* ya mencionadas que refuerzan la presencia de los Hoteles Habaguanex en este medio. Otras acciones de gran trascendencia resultan la inserción en revistas especializadas, entre ellas *Hosteltur*, *Viajero* y *Réport América*; la presencia en las emisoras de radio nacionales (Radio Taíno) y en la televisión (Cubavisión Internacional); y el lanzamiento periódico de folletería, catálogos, y el boletín *Novedades de La Habana Vieja*⁶. Por último es preciso destacar la participación en diversa ferias internacionales, caravanas, y disímiles actividades de corte promocional, que complementan la actividad comunicativa de la Compañía.

2.2.5 Principales indicadores hoteleros.

Durante el año 2009, se hospedaron en los Hoteles Habaguanex un total de 73 823 clientes con una estancia promedio de 2.42 días, lo que representa 178 797 turistas días. A pesar de que disminuyeron en un 4% los turistas días, el ingreso promedio por este concepto resultó \$57.85, lo que significó un aumento del 6% con respecto al 2008. Este hecho estuvo influenciado significativamente por un ligero incremento en los precios de alojamiento del grupo hotelero. Si bien en la etapa citada se experimentó un ligero crecimiento de los turistas físicos, la ocupación lineal se mantuvo en un promedio del 70%, aproximadamente un 10% por debajo del año 2008. Dos razones que afectaron negativamente este indicador fueron la incorporación de nuevas unidades que incrementaron la capacidad alojativa del grupo y el decrecimiento de la estancia media en un 4%.

⁶ Novedades: Boletín que se edita cada temporada con los nuevos productos y ofertas de la Oficina del Historiador, en especial, de Habaguanex.

2.3 Los Hoteles 4* de Habaguanex.

Como se ha referido anteriormente, la presente investigación se centra en el estudio de los hoteles 4* atendiendo a que constituyen los de mayor influencia en los resultados generales de la Gerencia Hotelera. Dicha categoría está representada por 9 instalaciones con facilidades similares (Anexo # 6) que se sitúan en el grupo II del rango de precios, con aproximadamente el 50.1% de la capacidad alojativa de Habaguanex y un total de 277 habitaciones. En la Tabla 3 se resumen algunos elementos que permiten caracterizar estos establecimientos.

Los indicadores hoteleros también mostrados en la tabla antes referida, corresponden a información compendiada al cierre del año 2009. El análisis de los mismos permite afirmar que el establecimiento líder en el promedio de ocupación para dicha etapa fue el Hotel Telégrafo con un 80.2%, mientras que el de menor valor en este criterio resultó el Palacio O´Farrill con poco más del 50%. Aunque la estancia promedio es similar en la totalidad de hoteles de la Compañía, dentro del rango estudiado se encuentra la instalación con mayor índice en este sentido: el Hotel Telégrafo.

En cuanto al ingreso promedio por turista día, resulta apreciable el caso del hotel Conde de Villanueva, que supera en más del 60% al promedio general de los Hoteles Habaguanex. Por otra parte, mientras que el promedio del resto de los hoteles del grupo 4* respecto a los ingresos de alojamiento por habitación ocupada alcanzan los \$65.3, dicha instalación sólo reporta en este indicador \$28.6, situación que se origina debido a que los mayores ingresos del establecimiento provienen de la venta de Habanos. Es trascendental que la obtención de estos niveles de ingresos no minimice el análisis de otros indicadores como el porcentaje de ocupación promedio y la estancia media, donde el Conde de Villanueva no alcanza iguales resultados.

Una particularidad importante es que aunque los hoteles Florida y Marqués de Prado Ameno son comercializados como dos instalaciones independientes, desde el punto de vista de su gestión se consideran una sola unidad. Por tal motivo en la presente investigación se agruparon, identificándolas por el nombre de Hotel Florida.

Tabla 3: Caracterización sintetizada de los hoteles 4* de Habaguanex.

Hotel	Descripción.	Principales Mercados.	Principales indicadores hoteleros.				
			Ocupación (%)	Estancia promedio (días)	Ingreso promedio X turista día.	Ingreso promedio X habitación ocupada.	Ingreso promedio alojamiento X habitación ocupada.
 Ambos Mundos	Desde la construcción del inmueble 84 años atrás, su objeto social ha sido brindar servicio de alojamiento. Toda descripción del hotel incluye una referencia obligada al escritor Ernest Hemingway, quien se hospedó allí en los años 30 y escribió casi la totalidad de <i>Por quien doblan las campanas</i> durante su estancia. Por otra parte, el restaurante principal <i>Plaza de Armas</i> , se distingue por ofrecer sus platos favoritos, destacándose la gran paella marinera.	·Inglaterra ·Holanda ·Francia ·España ·Alemania	67.5	2.61	56	95	54
 Armadores de Santander	El hotel Santander se destaca por recordar en sus motivos y decorados internos a la hermosa provincia marítima de España que lleva el mismo nombre. En este edificio tenían sus oficinas importantes armadores de la región, como el Conde de la Mortera, el cual fue propietario de una flota de barcos que operaba en la región de las Antillas y se dedicaba al comercio y traslado de tropas desde España. El restaurante Cantabria, enclavado en el hotel, evoca el camarote de un navío. En sus especialidades predominan los mariscos acompañados por una amplia carta de vinos.	·Inglaterra ·Alemania ·Italia	58.7	2.14	52	89	60
 Conde de Villanueva	Esta mansión del siglo XVIII, restaurada pensando expresamente en los amantes del tabaco, conserva su encanto rústico colonial y un ambiente intimista que le otorga un sentido de tranquilidad y relajación. El salón para fumadores situado en el entresuelo es el lugar ideal para disfrutar de degustaciones de de variadas marcas de tabaco e incluso adquirir habanos confeccionados a la medida de los deseos de los consumidores. El filete de pescado trapiche es el plato especial del restaurante Vuelta Abajo, que complementa la oferta gastronómica del hotel.	·Alemania ·Inglaterra ·Francia ·Italia ·España	67.2	2.25	173	276	79

Hotel	Descripción.	Principales Mercados.	Principales indicadores hoteleros.				
			Ocupación (%)	Estancia promedio (días)	Ingreso promedio X turista día.	Ingreso promedio X habitación ocupada.	Ingreso promedio de alojamiento X habitación ocupada.
	<p>En 1885 el Hotel Florida abre sus puertas adaptado al confort americano y europeo, llegando a ser uno de los más reconocidos de la capital. La estatua art-decó que representa una hermosa mujer semidesnuda se ha convertido en el principal símbolo distintivos del Hotel Florida. El majestuoso pasado colonial del establecimiento se refleja en un patio interior de estilo español, donde columnas de piedra, lámparas colgantes de época y un tragaluz de cristal propician un ambiente ampliamente relajante. La elegancia del inmueble se expande hacia el restaurante La Floridana, cuya especialidad constituye el Pollo Florida. Por otra parte, el piano bar del hotel que posee presentaciones en vivo de música cubana y jazz ofrece un atractivo notable de la instalación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Alemania · Francia · España · Rusia · Australia · Inglaterra 	71.9	2.45	72	129	70
	<p>El hotel Prado Ameno está enclavado en la antigua mansión de los Marqueses de Prado Ameno. La casona, de estilo colonial, recrea la típica vivienda aristocrática cubana de principios del siglo XIX. La intimidad y el sosiego, así como la correcta conservación de frescos y arcadas originales combinado con la frescura del patio y la sobriedad de su decoración, confieren a la instalación de un ambiente acogedor.</p>						
	<p>El Palacio O'Farrill es un privilegiado sitio de La Habana antigua, un magnífico Palacio neoclásico. La instalación fue la casa de Don José Ricardo O'Farrill, quien fuera bisnieto del irlandés Don Ricardo O'Farrill y O'Daly, fundador de una de las familias más pudientes y acaudaladas de la nobleza en la época colonial. La inclusión de los siglos XVIII, XIX y XX en los elementos arquitectónicos y la decoración de cada uno de sus tres niveles, producen un excepcional efecto de historia y modernidad que permiten disfrutar la experiencia única de <i>vivir tres siglos en un instante</i>. El restaurante Don Ricardo es reconocido por su cocina con influencia irlandesa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Inglaterra · Irlanda · Italia · EU 	53.9	2.29	54	98	67

Hotel	Descripción.	Principales Mercados.	Principales indicadores hoteleros.				
			Ocupación (%)	Estancia promedio (días)	Ingreso promedio X turista día.	Ingreso promedio habitación ocupada. X	Ingreso promedio de alojamiento X habitación ocupada.
 Raquel	<p>El hotel Raquel en sus inicios acogió a una de las principales casas importadoras de tejidos de la Habana. Es famoso por su vínculo con la tradición y fe judías, evidenciadas en varios motivos decorativos como: la estrella de David tallada en piedra que decora la recepción, y otros artefactos simbólicos como las mezuzahs en los marcos de las puertas del establecimiento. El elegante restaurante <i>Jardín del Edén</i> también sirve platos típicos de la cocina judía, tales como borscht y latkes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Inglaterra · Italia · Francia · España 	75.2	2.47	52	97	72
 San Miguel	<p>El edificio que hoy ocupa el Hotel San Miguel, con el lujo de un palacio y el estilo ecléctico de principios del siglo XX, fue adquirido por el Sr Antonio San Miguel y Segalá, natural de España, quien le realiza algunas modificaciones que aún se conservan. La mayoría de los muebles y la decoración del hotel son originales, y la fusión de los detalles modernos con los antiguos es imperceptible. La singularidad del hotel es su intención de hacer sentir a los huéspedes que están alojados en una mansión privada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Italia · Alemania · Inglaterra · Francia 	69.5	2.46	55	102	73
 Telégrafo	<p>Es el hotel más antiguo de Cuba, y abrió sus puertas al público alrededor de 1860, unos años después de fundada la primera estación de telégrafo en el país, en la que se inspira su nombre. Hacia 1914 todas las habitaciones y el restaurante presumían de teléfonos que brindaban a los huéspedes servicios de llamadas nacionales e internacionales, en una época en que hasta los baños públicos eran una rara y lujosa novedad. Un gran atractivo resulta el restaurante <i>Telégrafo</i>, orientado a la cocina internacional con influencia mediterránea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · España · Inglaterra · Alemania · Italia 	80.2	2.64	56	99	64

Fuente: Elaboración propia partir de datos facilitados por la Compañía Habaguanex S.A.

2.4 Alternativa metodológica para la implementación del enfoque de procesos en los hoteles 4* de la Compañía Turística Habaguanex S.A.

El estudio de las diversas metodologías para implementar un enfoque de procesos en organizaciones empresariales, expuestas en el capítulo 1 de este trabajo permitió a la autora identificar aspectos que resultan válidos para los objetivos que se persiguen en el mismo. Sin embargo, las características organizacionales, operativas y de gestión que presenta la Compañía Habaguanex y en particular, los hoteles objeto de estudio, obligan a formular un diseño metodológico que responda directamente a estas características, al mismo tiempo que incorpore algunas de las contribuciones de las metodologías referenciadas. A continuación se expone la metodología resultante:



Figura 4. Metodología para la implementación del enfoque de procesos en los Hoteles Habaguanex

Fuente: Elaboración propia.

Es preciso señalar que debido al alcance del presente trabajo sólo fue posible desarrollar las etapas de la 1 a la 5. En el caso de las tres últimas fases se propusieron premisas que determinan su futuro tratamiento.

Diagnóstico de los hoteles objeto de estudio.

El diagnóstico de los hoteles 4* de Habaguanex constituyó una herramienta fundamental para determinar en qué grado puede ser implementado en ellos el enfoque de procesos, objetivo principal de la etapa.

La realización del diagnóstico, orientado a obtener información verídica y confiable, hizo precisa la utilización de tres herramientas fundamentales: el análisis y la síntesis de documentación de trabajo; la entrevista no estructurada (Anexo # 7) realizada a representantes del consejo de dirección de cada hotel 4*; y la encuesta (Anexo # 8) aplicada a 141 trabajadores de las áreas de servicio que representan el 64% de los empleados que están en contacto directo con los clientes, y el 37% del total de trabajadores de los hoteles 4* de Habaguanex.

El discernimiento de la muestra representativa para la aplicación de la encuesta a los trabajadores estuvo sustentado en la fórmula estadística planteada por Guerra y col. (2004: 123), cuyo desarrollo se presenta en el anexo # 9:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{D^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra que se desea hallar.

N= la población (en este caso el total de trabajadores que intervienen directamente en la realización de los servicios en los hoteles 4*)

Z = Valor crítico de la distribución asociado al nivel de confiabilidad deseado (para un nivel de confiabilidad del 95% esta variable adopta un valor de 1.96),

p y q =Proporción esperada (los valores utilizados para p y q cuando no existe una precisión en las posibles respuestas de los encuestados son 0.5 y 0.5 respectivamente).

D=Error máximo admisible (definido por un valor de 0.05 para un nivel de confiabilidad del 95%).

Las variables que comprendió el diagnóstico fueron adaptadas de las propuestas realizadas por Hernández y Lemus (2001) en sus trabajos sobre el tema y resultaron las siguientes:

a) Conocimiento del tema: Se inquirió sobre la realización de cursos o talleres sobre el tema de procesos en las entidades y se identificaron antecedentes desde el punto de vista investigativo y práctico.

Es preciso destacar, que en dependencia de los resultados obtenidos en este aspecto del diagnóstico, la entidad deberá considerar la necesidad de incluir o no una fase alternativa de familiarización con el tema. Con la misma se deberá procurar que todos los empleados tengan el conocimiento básico necesario para comprender el enfoque de procesos, resultando decisivo para tal fin varios factores como: contar con la colaboración de las escuelas del sistema de turismo, incluir el tema como una necesidad más en la capacitación planificada por el departamento de Recursos Humanos de la Compañía y comprenderlo dentro de los programas de la escuela de la baja turística.

b) Estructura organizacional: Se caracterizó la estructura organizativa predominante en los hoteles 4* para lo que se tomó en cuenta un análisis sobre la cantidad de directivos y de personal de contacto existentes.

c) Nivel de enfoque al cliente: Se analizaron aspectos tales como el índice de trabajadores por habitación, los niveles de satisfacción alcanzados, motivos recurrentes de insatisfacción de los clientes, el tratamiento a quejas, alternativas para lograr la fidelización de los huéspedes y acciones para el logro de la calidad.

d) Comunicación interpersonal: Se investigó sobre el estado de la comunicación entre colaboradores, así como entre superiores y subordinados ya que este constituye un factor determinante para la formación de equipos de trabajo.

e) Disposición al cambio: Se valoró la disposición al cambio tanto de los directivos como de los trabajadores puesto que una implementación exitosa del enfoque de procesos conduce inevitablemente a un cambio en la forma de pensar y actuar del personal.

f) Planificación estratégica: La revisión de la documentación referida a la estrategia de la Gerencia Hotelera y de los alojamientos 4*, evidenció que no se encontraban identificados los grupos de interés y sus necesidades básicas como punto de partida imprescindible para una proyección efectiva de la gestión. Dado que la efectividad de los procesos depende fundamentalmente del grado de correspondencia de los mismos con los lineamientos estratégicos de la organización, se hizo necesario, a los fines de la presente investigación, la determinación de las partes interesadas en la actividad de los Hoteles Habaguanex, así como, sus necesidades básicas.

Para ello se aplicó el cuestionario creado y validado por Ulacia (2008a), que se detalla en el anexo 10, a 11 expertos que poseen más de 5 años de experiencia en Hoteles Habaguanex y al menos tres de ellos como directivos. El criterio establecido para que un grupo de interés resultara válido fue más del 70% de selección. Por otra parte, para la determinación de las necesidades básicas de dichos grupos respecto a los hoteles, se exigió un resultado superior al 60%, con el objetivo de ser más inclusivos.

Un posterior análisis demostró que existían brechas entre los lineamientos preexistentes en la Gerencia Hotelera y las necesidades de los grupos de interés resultantes, lo que conllevó a una redefinición de la misión, la visión, los requisitos claves de éxito (RCE), las áreas de resultados claves (ARC) y los objetivos estratégicos. Para ello se conformó un equipo compuesto por los miembros de la Gerencia Hotelera y la autora de la presente investigación. Es importante señalar que

se hace imprescindible un posterior análisis de la planificación estratégica en cada hotel 4* que tribute a la proyección especificada por la Gerencia Hotelera.

Requisitos claves de Éxito (RCE): A partir de la determinación de las necesidades de todos los grupos de interés, se hizo posible establecer cuáles son los RCE del negocio. Esta variable estratégica permite concentrar los esfuerzos y recursos en la persecución de factores específicos que aseguran la permanencia en el mercado y la preferencia de los clientes (Montano, 2008).

Misión: Según Stoner y Wankel (1989: 298), se entiende por misión “la razón de ser de la organización y lo que la distingue de las otras organizaciones de su tipo. Debe ser fundamental e inspiradora, amplia y abarcadora, duradera pero no inmutable y expresada de forma concreta”. Para la determinación de esta variable estratégica se tuvieron en cuenta tres aspectos fundamentales determinados por Albrecht (1996):

- El cliente: expresado en función de qué atributos busca en la empresa.
- La premisa de valor: beneficio que genera la entidad para satisfacer la necesidad de los interesados.
- Lo que nos hace especiales: qué aspectos propios y distintivos hacen que el cliente seleccionen a la organización y no a otra.

Visión: Para la definición de la visión de la Gerencia Hotelera se consideraron aquellos beneficios que los hoteles deben ofrecer a los clientes con el fin de lograr su plena satisfacción. Stoner y Wankel (1989: 298), plantean que la visión “es el estado deseado de la organización, el objetivo máximo, implica un desafío, refleja las metas y aspiraciones de los implicados, debe ser realista, viable, simple y clara, lejana pero también cercana en términos de tiempo y compromisos organizacionales, capaz de concentrar la atención, convertible en metas y estrategias, articulada y controlada por la alta dirección, derivada de un sentido de continuidad de la dirección”. Según Albrecht (1996) existen algunos parámetros que no se deben olvidar para lograr que la visión sea realmente efectiva:

- Concepto enfocado: Una premisa de creación de valor que las personas puedan realmente describir como existente.
- Sensación de propósito noble: Debe expresar un proyecto que verdaderamente valga la pena hacer, que genere un aporte, que convierta de algún modo al mundo en un lugar mejor y que consiga despertar el compromiso de las personas.
- Probabilidad verosímil de éxito: Debe existir la posibilidad real de alcanzar el propósito enunciado.

Áreas de Resultados Claves (ARC): Se especificaron las ARC, que constituyen aquellas más comprometidas con la creación de productos-servicios que contribuyan a satisfacer las expectativas que de los Hoteles Habaguanex tienen sus participantes. El objetivo de determinarlas es conocer adónde debe dirigirse la mayor parte de la atención. Las ARC no sólo pueden ser departamentos o direcciones, son fundamentalmente funciones que resultan claves para la organización Ulacia (2008a).

Objetivos estratégicos: Por último, la Gerencia Hotelera de Habaguanex estableció sus objetivos estratégicos como vía de concretar la visión de la entidad. Esta variable estratégica posibilita expresar los resultados que se esperan alcanzar en un período determinado, crear medidores y motivadores para el desempeño y proporcionar una guía para la planeación de objetivos más específicos que se despliegan por último en tareas.

Creación del equipo de procesos.

En esta etapa, se conformó un equipo de 11 especialistas con reconocido conocimiento del tema de procesos. Para su configuración se recurrió al criterio de Hernández y Lemus (2001) que establece la cantidad de personas integrantes en un rango de tres a doce miembros, aspecto que se encuentra en relación directa con el tamaño y complejidad de la organización, así como el alcance propuesto en el proyecto.

Se procuró que el equipo contara con la representación de trabajadores de las principales áreas involucradas en la realización de los servicios en los hoteles 4* para recurrir a su experiencia en beneficio del buen desenvolvimiento del trabajo. Se vinculó a la alta dirección con el objetivo de lograr su apoyo y compromiso en la puesta en marcha de las propuestas originadas, además se designó a la autora como facilitadora y responsable de la coordinación.

A los miembros del equipo se les dió la tarea de ser los pioneros en la entidad en el estudio del enfoque de procesos y de convertirse en sus principales promotores y responsables en las diferentes unidades. Es importante resaltar que a partir de este momento el equipo de procesos, también reconocido en la literatura consultada como equipo facilitador, interviene en el resto de las fases de la metodología propuesta: desde la identificación, la modelación y la documentación, hasta la implementación de los procesos diseñados. Por último, hay que destacar que el equipo se apoyó en especialistas de diversa índole en calidad de miembros temporales toda vez que resultó necesario para el correcto desenvolvimiento de la presente investigación.

Identificación de los procesos.

Como se ha mencionado los procesos se desarrollan en las organizaciones espontáneamente. No obstante, según Saballo (2005) son sus miembros los encargados de determinarlos y oficializarlos en función de las necesidades de su clientela, la actividad a la que se dedica y las estrategias que se hayan planificado. Para identificar los procesos existentes en los hoteles 4* se recurrió a la revisión bibliográfica sobre el tema, el estudio de casos similares y la observación de las actividades cotidianas. Por último se desarrolló una sesión de trabajo en grupo con el equipo de procesos y mediante una tormenta de ideas, se definió el listado final. Los criterios que se tuvieron en cuenta para la selección de procesos fueron los planteados por Beltrán y col. (2002) que se refieren a continuación:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del servicio.

- Influencia en los Requisitos Clave de Éxito.

Acorde a lo planteado por Saballo (2005) se le asignó un nombre a cada proceso que reflejara su alcance y permitiera su fácil identificación por todos los miembros de la organización. Por último, se elaboró el mapa de procesos donde se establecieron las interacciones existentes entre las agrupaciones de procesos de planificación, de gestión de recursos, de realización del servicio y de medición, análisis y mejora.

Jerarquización.

Dado el alcance y tiempo necesario para el desarrollo del trabajo, se decidió centrar los esfuerzos en esta fase en la determinación de la prioridad de los procesos de realización del servicio, debido a la relevancia de los mismos en el logro de la satisfacción de los clientes.

La jerarquización se efectuó en función del nivel de impacto de cada proceso en el cumplimiento de los requisitos claves de éxito de la Gerencia Hotelera y del grado de incidencia que representan en la consecución de los objetivos organizacionales. Para tal fin, se aplicó la Matriz de Criterios reportada por Gallego (2007), con oportunas adecuaciones realizadas por la autora acordes a la naturaleza de la investigación y las peculiaridades de la entidad objeto de estudio.

En la elaboración de la matriz los miembros del equipo de procesos calificaron cada una de las opciones propuestas dentro de un rango entre 1 y 9, que responde al criterio de que la suma de los votos debe ser, al menos, 1.5 veces el número de opciones.

El impacto de cada proceso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales fue determinado, por consenso de los miembros del equipo, dentro de una escala de 1 a 3 puntos. Posteriormente, se ponderaron los valores para cada opción y se jerarquizaron los procesos de realización del servicio decrecientemente, de mayor a menor resultado obtenido.

Modelación y documentación de los procesos de acuerdo a la prioridad establecida.

Debido al alcance del presente trabajo, esta etapa procuró un acercamiento al Alojamiento debido a que resultó el proceso prioritario de la categoría de realización de servicios de acuerdo a la jerarquización previamente detallada. Se describió el proceso a partir de una breve caracterización, la identificación de los subprocesos que los componen y la realización de un diagrama de flujo donde se muestran las interrelaciones existentes. Para la modelación y documentación de los subprocesos se determinó la siguiente consecución de pasos:

1. Describir: Se explicitaron los objetivos de los subprocesos en cuestión, sus responsables y las particularidades de cada uno para lograr una primera aproximación.

2. Diagramar: La modelación tuvo en consideración la secuencia de actividades que cotidianamente tienen lugar en los hoteles 4*, a la que se le incorporaron ajustes oportunos propuestos por el equipo de procesos. Además se identificó el área o departamento donde cada paso acontece, para facilitar la visión del proceso desde el punto de vista de sus realizadores. Los diagramas fueron creados mediante la herramienta informática Microsoft Visio del paquete ofimático Microsoft Office y se recurrió a la simbología propuesta por la autora. (Anexo # 11).

3. Elaborar ficha: Se estableció un modelo de ficha de proceso oficial para los Hoteles Habaguanex, (Anexo # 12) donde se agrupan de manera sintetizada los elementos fundamentales que identifican el proceso. Además, se introducen aspectos que sirven de apoyo para el seguimiento y control, ya que se establecen los puntos críticos del proceso, sus criterios de medida y los indicadores de gestión.

Implementación.

La resistencia al cambio, o sea, la serie de actitudes y conductas a través de las cuales se busca mantener la situación actual (Velázquez, 2009) es un factor que convierte la implementación de los procesos en una etapa de difícil aplicación. Por

ello es necesario desarrollar una serie de acciones que atenúen dicho factor, entre ellas: comunicar el cambio a todos los involucrados de la manera más atrayente posible; plantear retos interesantes que inciten a los afectados a moverse y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas (Velázquez, 2009). Basado en la afirmación anterior y con el objetivo de lograr una exitosa implementación de los procesos diseñados se plantean las siguientes fases:

1. Información: Pueden existir dos variables de comportamiento en función de si es la primera vez que se presenta el tema en las unidades o si se trata de incorporar correcciones a los procesos ya implementados:

a) Los miembros de la Gerencia Hotelera deben comunicar a todos los trabajadores de los hoteles 4* la decisión de implementar el enfoque de procesos a la gestión, profundizando en la explicación de los beneficios que el mismo genera. Por otra parte se debe hacer énfasis en la importancia del rol de cada empleado como forma de lograr el compromiso de todos y que se involucren en el cambio.

b) El equipo de mejora debe comunicar los cambios efectuados en la secuencia de actividades de los procesos rediseñados a todos los involucrados en la realización de los mismos, resaltando los beneficios que estos suscitan. Por otra parte deben referirse a las variaciones que como consecuencia se originan en los resultados esperados, de manera que el responsable del proceso y sus productores tengan claras las nuevas metas de desempeño.

2. Entrenamiento: El equipo de procesos, máximos promotores de este enfoque en las unidades, serán los responsables de esta fase que se basa en la realización de talleres y conferencias. Se debe orientar a cada trabajador respecto a los procesos en que está involucrado y cuál es su rol específico dentro de los mismos. Es de vital importancia además, la creación de espacios para el intercambio donde sean aclaradas las dudas y las opiniones de todos sean expresadas libremente, como una vía más de lograr la inclusión de la totalidad de los miembros de la organización es este cometido.

3. Puesta en marcha: La puesta en marcha significa la incorporación al desempeño cotidiano de los procesos diseñados. Para ello una condición indispensable resulta la disponibilidad en cada departamento y puesto de trabajo de los materiales gráficos que soportan el enfoque (mapa de procesos, diagramas de flujo y fichas de procesos) con el fin de facilitar las consultas y la instrucción constantes. Los máximos garantes de esta fase serán los miembros del equipo de procesos, quienes deben apoyarse en los propietarios o responsables definidos previamente.

Medición y control.

Esta etapa es de vital importancia para el enfoque de procesos pues permite conocer los resultados que se obtienen y la influencia de los mismos en la consecución de los objetivos planteados. Además, es una herramienta imprescindible para la gestión, toda vez que facilita la toma de decisiones y la realización de correcciones oportunas basadas en hechos concretos, lo que disminuye significativamente la incertidumbre. El seguimiento y control de los procesos implementados deben sustentarse en dos mecanismos fundamentales:

- a) Realización de las inspecciones definidas para cada proceso y detalladas en las fichas. Esta tarea estará a cargo de los responsables o propietarios, quienes deberán medir el cumplimiento de los indicadores planteados con la periodicidad establecida y registrar los resultados obtenidos de manera uniforme.
- b) El equipo de procesos realizará auditorías de procesos en las unidades con la frecuencia que considere oportuna, donde se medirán aquellos aspectos que resulten relevantes en coherencia con los objetivos organizacionales.

Mejora.

La mejora permanente de los procesos implementados constituye la vía por excelencia mediante la cual la empresa se autorregula para obtener los objetivos planificados, su esencia se traduce en establecer las correcciones necesarias en búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia de los procesos ya implementados y por ende de la organización. Las herramientas que pueden utilizarse en el desarrollo de

esta etapa son múltiples y queda a consideración de la empresa su elección. Entre ellas se pueden citar los Diagramas de Pareto y de Causa-Efecto, la Matriz de criterios y la Matriz de valoraciones, el *Brainstorming* y el *Benchmarking*, etc. A continuación se describen las fases que se deben completar para la mejora de procesos:

1. Identificación: La alta dirección debe identificar aquellos procesos que merecen alguna corrección a través del análisis de los resultados obtenidos en la etapa de medición y control, para ello deben tener en cuenta qué procesos son disfuncionales, o sea, no alcanzan los resultados planificados.

2. Formación del equipo de mejora Esta fase está condicionada por los procesos previamente seleccionados ya que los miembros del equipo de mejora deben ser principalmente personas involucradas y con experiencia en su realización. Además se deben incluir integrantes de la alta dirección que posean la autoridad requerida para aprobar las correcciones propuestas.

3. Análisis: Mediante un trabajo reflexivo y crítico, el equipo de mejora debe determinar las causas por las cuales los procesos seleccionados no cumplen con sus requisitos y detectar oportunidades de mejora.

4. Rediseño: Una vez identificadas las fuentes de ineficacia e ineficiencia en los procesos, el equipo de mejora debe proponer alternativas para eliminarlas o atenuarlas y determinar cuál de ellas es la más adecuada, sin perder de vista que el objetivo principal del proceso consiste en la entrega de valor a los grupos de interés. A continuación se deben rediseñar los procesos en cuestión, teniendo en cuenta que un ajuste en el comportamiento del proceso trae asociado inevitablemente un cambio en los indicadores de gestión. Por último se deben documentar debidamente las correcciones realizadas tanto en los diagramas de flujo como en las fichas de procesos. Una vez culminada esta etapa, la metodología se remite nuevamente a la etapa 6, creando un ciclo perpetuo de perfeccionamiento con el objetivo de regular el proceder de la organización.

Capítulo III: Aplicación de la metodología propuesta para la implementación del enfoque de procesos en los hoteles 4* de Habaguanex.

3.1 Diagnóstico de los hoteles objeto de estudio.

La primera etapa de la metodología propuesta resulta la realización del diagnóstico de los hoteles 4* para determinar en qué grado el enfoque de procesos puede ser implementado. Como se detalló en el capítulo 2 se utilizaron tres herramientas para la obtención de información; no obstante, se considera oportuno resaltar que la encuesta aplicada a 141 trabajadores vinculados directamente con los servicios resultó fundamental debido a su alcance (Anexo # 13). El análisis de las dimensiones evaluadas se muestra a continuación:

a) Conocimiento del tema:

Hasta el momento no se han desarrollado en los hoteles 4* de Habaguanex cursos o talleres que se centren específicamente en el estudio del enfoque de procesos; tampoco existe registro o constancia de la preparación de los trabajadores al respecto. No obstante, el 40.6% de los encuestados refieren que poseen conocimientos teóricos incipientes sobre dicho modelo de gestión. Estos resultados muestran la necesidad de preparar a los trabajadores, para lo cual la entidad debe crear un plan de acciones que posibilite alcanzar en el personal un dominio básico del tema, garantizando así el éxito en la incorporación del enfoque.

En cuanto a la presencia en la entidad de antecedentes del enfoque de procesos, se constató la realización de sendas investigaciones en los años 2004 y 2007. Ambas concibieron dicho modelo como medio para la mejora del desempeño en la esfera del alojamiento de dos unidades: Hotel Florida y Hotel Beltrán de Santa Cruz. A pesar de la actualidad y pertinencia de los trabajos citados, su grado de aplicación resulta restringido y su visión, limitada, al no abordar el enfoque de procesos como herramienta válida para la gestión de las entidades mencionadas.

b) Estructura organizacional:

La estructura organizacional de los hoteles 4* se corrobora que es predominantemente funcional, compuesta de manera general por las actividades de economía, comercial, mantenimiento, recursos humanos, alojamiento y restauración. Como se puede apreciar en la tabla 4, el promedio de personal de contacto de los hoteles 4* triplica la cantidad de directivos existentes, elemento distintivo de estructuras organizacionales poco jerárquicas, propicias para la implementación del enfoque de procesos.

Tabla 4. Análisis porcentual del total de directivos y personal de contacto de los hoteles 4* de Habaguanex.

Hotel	Total trabajadores	Directivos	%	Personal de contacto	%
Ambos Mundos	75	11	14.7	44	58.7
Armadores de Santander	41	10	24.4	23	56.1
Conde de Villanueva	24	5	20.8	12	50.0
Florida	72	11	15.3	41	56.9
Palacio O'Farrill	49	8	16.3	28	57.1
Raquel	44	10	22.7	25	56.8
San Miguel	15	3	20.0	10	66.7
Telégrafo	65	10	15.4	38	58.5
Promedio	-	-	18.7	-	57.6

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Compañía Turística Habaguanex S.A.

c) Nivel de enfoque al cliente:

Cada hotel 4* de Habaguanex tiene conocimiento sobre cuáles son sus segmentos de mercado principales y desarrolla los servicios, en cierta medida, para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes. El índice promedio de empleados por habitación en los 8 establecimientos que componen la categoría estudiada alcanza el valor de 1.6 (Anexo # 14), lo que posibilita brindar una atención distinguida a cada huésped y asegurar un servicio ininterrumpido, en concordancia con lo planteado en la norma NC 127:2001.

Los directivos entrevistados refieren que de manera general han alcanzado niveles elevados de satisfacción de los clientes. El mecanismo de retroalimentación utilizado para determinar este indicador resulta en primera instancia la entrevista personal a los huéspedes, herramienta muy útil puesto que se recibe información primaria, pero insuficiente si no se garantiza su posterior tratamiento.

Otras herramientas utilizadas en menor grado son la aplicación de encuestas internas, las opiniones reflejadas en el *Libro de Clientes* y la consulta de los criterios de clientes reflejados en el sitio web Trip Advisor, aunque se debe señalar que no se aplican con el mismo rigor ni periodicidad en cada instalación. Es significativo, además, que no exista en la Gerencia Hotelera un sistema para medir dichos resultados a nivel corporativo, que determine las necesidades y características por grupos de clientes y mercados.

Aunque no se han aplicado técnicas científicas para la determinación de los principales problemas que atentan contra la calidad del servicio, el 36.7% de los trabajadores encuestados declaran que el abastecimiento constituye una dificultad esencial. Incluyen en este aspecto desde el aprovisionamiento de insumos hoteleros, el suministro de materias primas para la elaboración de alimentos hasta el abasto de agua. Por otra parte el 29.7% identifica que el mantenimiento también presenta deficiencias, aspecto que refuerza su importancia debido a la antigüedad de la mayoría de las edificaciones donde se encuentran enclavadas las entidades objeto de estudio.

Los Hoteles Habaguanex tienen como valor asumido la respuesta rápida a las quejas de los clientes, aunque en ocasiones algunas situaciones generadas principalmente por deficiencias en el abastecimiento o el mantenimiento, están fuera de su campo de acción.

Las compensaciones están definidas a nivel corporativo en la Política Comercial donde se establecen un abanico de opciones en función de la magnitud de la queja. Estas opciones son adaptadas por cada instalación de acuerdo a sus posibilidades reales. No obstante, los gastos por compensaciones no se manejan como costos de

no calidad sino que se comprenden entre los gastos de alojamiento, lo que impide que se realice un análisis oportuno de este indicador asociado a la calidad del servicio.

Aunque no se cuenta con un programa corporativo para lograr la fidelización de los clientes, los directivos entrevistados declaran la realización de acciones aisladas que tributan a este fin. Algunas de ellas resultan la utilización de la base de datos de clientes (Cardex), que permite conocer cuándo un cliente es repitente y sus preferencias; el envío de mensajes en fechas especiales o atención exclusiva si el cliente se encuentra alojado; prioridad a la hora de la reserva; entre otras.

En cada instalación existen especialistas de diversas funciones comprometidos con la calidad, que contribuyen a la coordinación y realización de tareas asignadas por la Gerencia Hotelera en este sentido. No obstante, dichas acciones no responden a una estrategia definida.

La ausencia de una estructura formal a nivel corporativo que sustente la función de la calidad y la afirmación de más del 90% de los directivos entrevistados que refiere la insuficiencia de conocimientos teóricos sobre el tema, dificultan el desarrollo de nuevas iniciativas, especialmente la implementación de un sistema de gestión de la calidad que pudiese impulsar el estudio y la aplicación del enfoque de procesos en las unidades.

En las instalaciones se desarrollan indistintamente algunas acciones que influyen en el logro de la calidad: competencias de habilidades que fomentan la superación del personal de servicio, talleres internos sobre los temas que afectan la calidad, cursos de la baja turística, reuniones departamentales, definición de estándares de acuerdo a circunstancias internas o externas, entre otras.

Otras situaciones que promueven la calidad, aunque de manera reactiva, constituyen las inspecciones integrales realizadas por la Gerencia Hotelera a cada hotel, las visitas frecuentes de los TTOO extranjeros y los receptivos nacionales, y por último,

las inspecciones de los organismos de Salud Pública y la Oficina Territorial de Normalización (OTN).

d) Comunicación interpersonal:

Resulta interesante el hecho de que aunque la mayor parte de los encuestados considera que la comunicación entre colegas fluye libremente, el 51.6% concluyó que los superiores sólo son receptivos a sus opiniones en cierta medida.

Esto puede influir negativamente en la identificación de oportunidades de mejora para el desempeño, en el compromiso de todos los factores con el cumplimiento de las metas organizacionales y en la formación de equipos de trabajo. Los aspectos antes mencionados requieren especial atención debido a que pueden afectar la correcta implementación del enfoque de procesos en la entidad.

e) Disposición al cambio:

El 68.0% de los empleados contactados se muestra receptivo ante el surgimiento de cambios que tributen al mejoramiento de la organización, criterio que fue reafirmado por los dirigentes entrevistados. No obstante, estos últimos señalan que se debe hacer especial énfasis en la comunicación y explicación de las transformaciones proyectadas a todos los miembros de la entidad, ya que constituye un factor que puede mitigar los efectos negativos de la resistencia al cambio.

f) Planificación estratégica:

Acorde a lo referido en el capítulo anterior, para la consecución de los objetivos propuestos en la presente investigación se hizo necesaria una redefinición de los lineamientos estratégicos generales de la Gerencia Hotelera, que partiera de la determinación de los grupos de interés de la organización y sus necesidades básicas.

Para tal fin se analizaron los resultados de la encuesta aplicada (Anexo # 15), que bajo el criterio de selección previamente definido permitió validar los siguientes *grupos de interés*:

- Clientes.
- Trabajadores.
- Directivos de la instalación.
- Comunidad.
- Oficina del Historiador de la Ciudad.

Es necesario realizar un breve análisis de los grupos de interés que no se seleccionaron. En el caso de los proveedores, ningún hotel posee relaciones directas con los mismos, pues todo el proceso de abastecimiento se realiza de manera centralizada a través de la Compañía, razón por la cual las instalaciones no lo identifican como un grupo de interés.

Debido a las características de la Compañía Habaguanex, los inversionistas y acreedores de la Gerencia Hotelera coinciden con entidades pertenecientes a la Oficina del Historiador de la Ciudad, previamente seleccionada como grupo de interés. De igual manera, esta última institución asume muchos de los roles del gobierno como ente regulador, y es a ella a la que se destina la mayor parte de la recaudación de la operación para apoyar el proyecto social que desarrolla. Estos dos factores condicionan la no determinación del gobierno como un grupo de interés de los Hoteles Habaguanex.

En cuanto a las *necesidades básicas* resultantes para los grupos de interés determinados, la encuesta permitió establecer las siguientes afirmaciones:

- El grupo de interés *clientes* precisa del cumplimiento del servicio prometido; un servicio amable, cortés y profesional; rápida solución a los problemas; apariencia limpia y cuidada de las instalaciones, equipos e insumos; seguridad y niveles elevados de satisfacción.
- Los *trabajadores* identifican como requisitos imprescindibles un clima de trabajo positivo, un trabajo motivador y la seguridad laboral.

- Los *directivos de la instalación* requieren respeto a la autoridad que poseen, incremento de las utilidades y reconocimiento al trabajo desempeñado.
- La *comunidad* solicita un comportamiento abierto y honesto con los organismos ubicados en la misma y la rápida solución a sus inquietudes.
- Por último, el grupo de interés representado por la *Oficina del Historiador* demanda la entrega puntual de los aportes programados, el incremento de las utilidades, la promoción continua de su oferta cultural, una operación sostenible y la conservación del patrimonio tangible e intangible presente en las instalaciones.

A partir del análisis de las necesidades básicas resultantes de los grupos de interés determinados para la Gerencia Hotelera, fue posible redefinir la proyección estratégica de esta entidad.

En primera instancia, el equipo de trabajo estableció los *requisitos claves de éxito*, o sea, los requerimientos mínimos que exigen los grupos de interés para su satisfacción:

- Servicio efectivo.
- Oferta atractiva.
- Personal capaz y comprometido.
- Seguridad.
- Incremento de las utilidades.
- Operación sostenible.

Se hace necesario aclarar que la Gerencia Hotelera de Habaguanex entiende por seguridad aquellas acciones desarrolladas en función de la protección contra incendios, la inocuidad de los alimentos, el saneamiento y la salud, y la protección medioambiental.

Por otra parte al referirse a la operación sostenible comprenden desde la obtención de niveles elevados de la satisfacción de los clientes, el uso adecuado de los recursos naturales y culturales, y la repercusión en el medio ambiente y en la sociedad.

Posteriormente se procedió a la reformulación de la misión de servicio de los Hoteles Habaguanex y su visión, variables estratégicas fundamentales para la movilización de todos los miembros de la organización en función de las metas organizacionales.

La *misión* quedó conformada de la siguiente manera:

Ofrecemos un mundo de experiencias únicas en un ambiente íntimo, hospitalario y seguro. Garantizamos el disfrute de atractivas ofertas a través de servicios personalizados, en el corazón de la Villa de San Cristóbal, donde la tradición y la modernidad convergen para lograr que la estancia de nuestros clientes sea inolvidable.

Por otra parte, *la visión* se estructuró según se muestra a continuación:

Procuramos ser la cadena de hoteles preferida por los clientes que decidan alojarse en la ciudad en búsqueda de atractivos histórico-culturales, mediante una oferta integrada al entorno, que se caracterice por la excelencia en los servicios en instalaciones cada vez más confortables.

Otra variable estratégica que se instituyó fue las *áreas de resultados claves*. De acuerdo al criterio del equipo de trabajo las mismas derivaron en:

- Alojamiento
- A+B
- Mantenimiento
- Abastecimiento

Por último, se actualizaron los *objetivos estratégicos* de la entidad en correspondencia con los lineamientos previamente determinados. Por cuestiones de seguridad y privacidad, la Gerencia Hotelera de Habaguanex solicitó la no publicación de los mismos en el presente trabajo de diploma.

Del análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de los hoteles 4*, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Los conocimientos teóricos sobre el enfoque de procesos aún resultan escasos, por lo que la capacitación debe constituir una etapa de gran importancia en el momento de asumir este modelo de gestión.
- Las estructuras organizativas de las unidades objeto de estudio son poco jerárquicas, lo que facilita la implementación del enfoque de procesos.
- Los hoteles 4* de Habaguanex poseen un limitado nivel de enfoque al cliente, situación que podría atenuarse con la aplicación del enfoque de procesos a la gestión.
- La comunicación interpersonal en las entidades presenta dificultades, principalmente entre directivos y subordinados, lo que se convierte en una limitante para integrar el modelo de gestión estudiado.
- Los trabajadores presentan en su mayoría disposición al cambio, elemento favorable para el desarrollo de iniciativas referidas al enfoque de procesos.
- Los hoteles 4* de Habaguanex no poseen una planificación estratégica proyectada a partir de las necesidades básicas de sus grupos de interés, lo que obstaculiza la determinación de procesos oportunos que garanticen la satisfacción de sus clientes y una efectiva orientación a los resultados.

Como se puede apreciar del resultado del presente diagnóstico, los hoteles 4* de Habaguanex aún no cuentan con las condiciones precisas para asumir una gestión basada en sus procesos.

No obstante, la definición de las bases conceptuales y metodológicas para la implementación de este modelo de gestión, sienta un precedente en el estudio del tema para las circunstancias y características de los Hoteles Habaguanex. Además, constituye una herramienta que podrá ser utilizada de manera inmediata para la identificación de oportunidades de mejora en la operación.

3.2 Creación del equipo de procesos.

El equipo de procesos estuvo integrado por 11 miembros, todos con conocimientos teóricos del enfoque de procesos y con más de 5 años de experiencia de trabajo en Hoteles Habaguanex.

Acorde a los parámetros establecidos en la metodología propuesta, el equipo quedó conformado de la siguiente manera: gerente hotelera, 2 especialistas de alojamiento, 2 gerentes de hoteles, 2 jefes de recepción, 2 amas de llaves y 2 *maîtres*. Como se puede apreciar, se priorizó la inclusión de representantes de las áreas de servicio ya que resultan la razón de ser de la organización. Por último, cabe destacar que resultó fundamental para el correcto desarrollo de las etapas posteriores la inclusión de especialistas de diversa índole en calidad de miembros temporales cada vez que resultó necesario.

3.3 Identificación de los procesos.

Las sesiones de trabajo en grupo permitieron identificar, 17 procesos vinculados de manera general, a la actividad de los hoteles 4* de Habaguanex. De acuerdo a la clasificación definida en el capítulo 2, dichos procesos quedaron agrupados de la siguiente manera:

Procesos de planificación (4):

- Planificación estratégica.
- Proyección de productos/servicios.
- Planificación comercial.

- Planificación económico-financiera.

Procesos de gestión (6):

- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de servicios técnicos.
- Gestión económico-financiera.
- Aprovisionamiento.
- Gestión de la seguridad.

Procesos de realización de servicios (4):

- Alojamiento.
- Restauración.
- Eventos.
- Comercio minorista.

Procesos de medición, análisis y mejora (3):

- Retroalimentación de clientes.
- Medición y control.
- Análisis y mejora.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos se procedió a la elaboración del Mapa de Procesos de la entidad (Figura 5). Es válido destacar que las interrelaciones representadas son aquellas existentes entre las categorías de procesos, ya que este trabajo constituye un primer acercamiento al estudio de este tema. Una vez que se profundice en la determinación de todos los subprocesos existentes el Mapa ha de rediseñarse en función de mostrar los vínculos entre ellos.

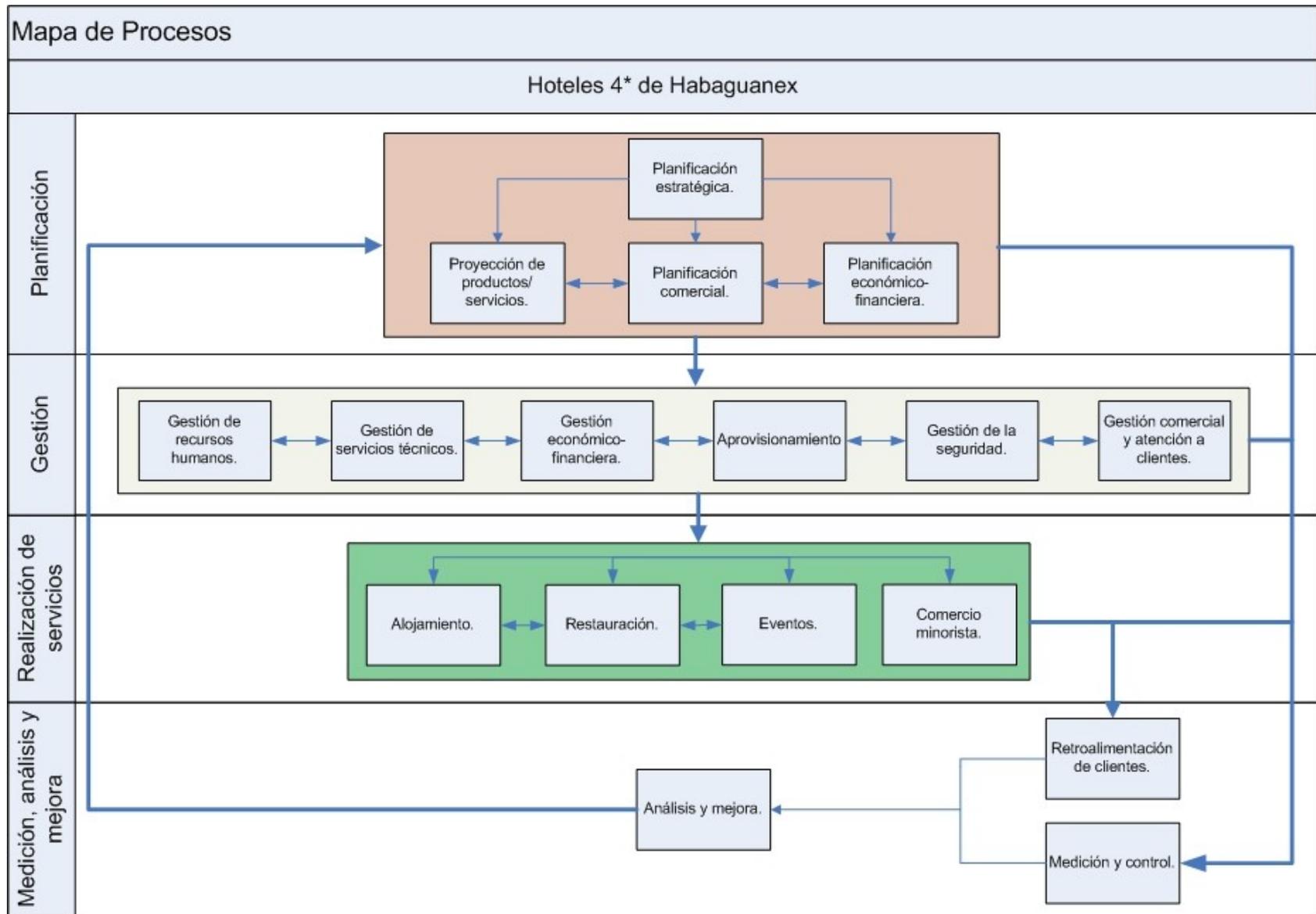


Figura 5. Mapa de procesos de los Hoteles 4* de Habaguanex.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Jerarquización.

Debido al alcance de la presente investigación, el desarrollo de esta etapa se centró específicamente en los procesos de realización de servicio debido a tres razones fundamentales: constituyen la razón de ser de la entidad, influyen significativamente en el logro de la satisfacción de los clientes y por interés de la Gerencia Hotelera.

Para ello se aplicó, como se detalla en el capítulo 2, la matriz de criterios basada en el impacto de cada proceso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y su influencia en la consecución de los requisitos claves de éxito (Anexo # 16).

Un aspecto interesante resulta que ninguno de los procesos de realización de servicios repercute en el requisito *personal capaz y comprometido*, por lo que no se tuvo en consideración para la realización de la matriz. Dicha herramienta permitió establecer el siguiente orden de prioridad para la modelación y documentación de los procesos que intervienen en la realización del servicio:

1. Alojamiento.
2. Restauración.
3. Comercio minorista.
4. Eventos.

3.5 Modelación y documentación de los procesos de acuerdo a la prioridad establecida.

Una vez llevada a cabo la jerarquización, el proceso de Alojamiento resultó prioritario en la categoría de realización de servicios a los efectos de su modelación y documentación, por lo que constituye el eje esencial de la presente etapa.

En los hoteles 4* de Habaguanex dicho proceso deviene en el valor primordial que le brinda la instalación a sus clientes y es desarrollado principalmente por las áreas de Recepción y Regiduría de Pisos. Su objetivo fundamental es ofrecer hospitalidad; o sea, acoger amablemente a los visitantes.

El equipo de procesos se dió a la tarea de profundizar en el estudio de la actividad de Alojamiento, y llegó a la conclusión de que la misma constituye una interrelación de los siguientes trece subprocesos:

1. Reservas.
2. Desvíos.
3. Check-in.
4. Check-out.
5. Teléfonos y mensajería.
6. Cambio de habitación.
7. Custodia de equipajes.
8. Coordinación de pisos.
9. Limpieza y acondicionamiento de habitaciones.
10. Limpieza y acondicionamiento de áreas.
11. Tintorería.
12. Servicio de cortesía.
13. Servicio de minibar.

Para lograr una mejor comprensión se elaboró un diagrama de flujo donde se muestran, de manera general, las relaciones que existen entre los subprocesos mencionados (Figura 6).

Los vínculos representados no se comportan exactamente igual en todas las estancias de clientes, ya que algunos de los subprocesos se desarrollan a partir de la solicitud específica de los clientes, mientras que otros toman lugar invariablemente.

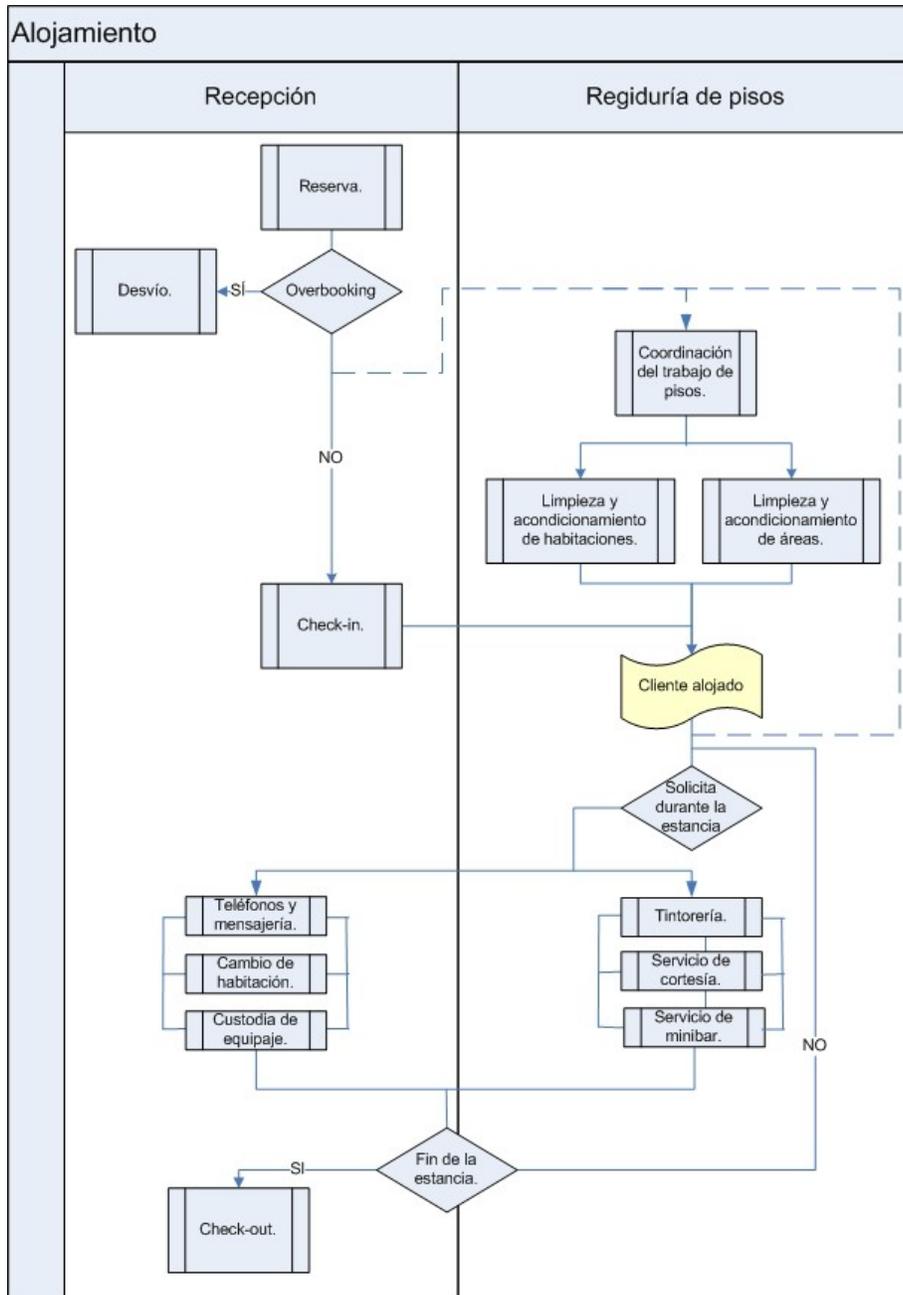


Figura 6. Diagrama de flujo del proceso Alojamiento de los hoteles 4* de Habaguanex.

Fuente: Elaboración propia.

Debido al alcance de la presente investigación, la alta gerencia de Habaguanex decidió concentrar los esfuerzos en la modelación y documentación de los siguientes ocho subprocesos, por considerarse los de mayor influencia en los resultados del Alojamiento:

Tabla 5. Descripción de los subprocesos de Alojamiento de los hoteles 4* de Habaguanex.

Subproceso	Objetivo	Responsable	Generalidades	Diagrama	Ficha
Reservas	Confeccionar reservas para asegurar la estancia futura de clientes.	Jefe de Recepción	En este proceso es muy importante para los Hoteles Habaguanex indagar sobre las preferencias de los clientes con el objetivo de brindar un servicio lo más personalizado posible.	Anexo 17	Anexo 18
Check-in	Dar la bienvenida y registrar a los huéspedes del hotel.	Jefe de Recepción	Se diagramó una etapa previa a la llegada del cliente con el objetivo de agilizar el proceso. La misma está dirigida específicamente para los grupos con previa reserva.	Anexo 19	Anexo 20
Desvíos	Garantizar la reubicación de los clientes en caso de overbooking.	Jefe de Recepción	A la hora de definir procedimientos para este proceso debe tenerse en cuenta la indicación económica interna # 4 que establece pautas a seguir para todos los Hoteles Habaguanex.	Anexo 21	Anexo 22
Check-out	Despedir a los clientes y garantizar la facturación y/o cobro de los servicios ofrecidos.	Jefe de Recepción	Es importante en la posterior definición de procedimientos, detallar el tratamiento a la facturación y el cobro tanto de servicios contratados como extras.	Anexo 23	Anexo 24
Limpieza / acondicionamiento de habitaciones	Garantizar habitaciones limpias y confortables para el alojamiento de clientes.	Ama de Llaves	Se debe establecer un modelo de lista de chequeo de habitaciones que incluya puntos invalidantes, o sea, parámetros que no se pueden dejar de cumplir con este proceso.	Anexo 25	Anexo 26
Limpieza/ acondicionamiento de áreas	Garantizar áreas limpias y confortables para el disfrute de clientes y trabajadores.	Ama de Llaves	Se debe establecer un modelo de lista de chequeo de áreas que incluya puntos invalidantes, o sea, parámetros que no se pueden dejar de cumplir con este proceso.	Anexo 27	Anexo 28
Tintorería	Garantizar los servicios de lavado, planchado y costura de ropa de clientes.	Ama de Llaves	Resulta fundamental la verificación de la orden de servicio y el estado de la ropa por parte de la camarera, ya que es un proceso muy sensible a quejas y reclamaciones de los clientes.	Anexo 29	Anexo 30
Servicio de cortesía	Garantizar el servicio de vira y repaso de habitaciones a los clientes.	Ama de Llaves	Para el éxito de este proceso, además del cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos es fundamental la creatividad e iniciativa de la camarera.	Anexo 30	Anexo 31

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

- El análisis documental realizado pone de manifiesto que el enfoque de procesos constituye un modelo de gestión oportuno para la actividad hotelera. Ello se sustenta en las numerosas ventajas que la aplicación del mismo supone, principalmente el efectivo uso de los mecanismos coordinadores de la organización, la optimización de los recursos y el tiempo disponibles, la continua mejora que deviene en una constante autorregulación de la entidad y su capacidad de orientar la empresa a la satisfacción de los clientes.
- La aplicación de la metodología propuesta en los hoteles 4* demuestra que la misma permite establecer estándares satisfactorios de desempeño, consolidar la orientación al cliente y lograr una mayor autorregulación de la operación.
- El diagnóstico realizado a los hoteles 4* de Habaguanex permite afirmar que dichas entidades no cuentan con las condiciones necesarias para aplicar el enfoque de procesos a la gestión de manera inmediata. No obstante, la definición de las bases conceptuales y metodológicas para la implementación de este modelo sentó un precedente en el estudio del tema para las circunstancias y características de los Hoteles Habaguanex. Además, constituye una herramienta que podrá ser utilizada para la identificación de oportunidades de mejora en la operación, fundamentalmente en los servicios.
- La redefinición de los lineamientos estratégicos de los Hoteles Habaguanex, a partir de la identificación de los grupos de interés y sus necesidades básicas, posibilita el posterior diseño de procesos orientados al logro de efectivos resultados organizacionales.

Recomendaciones

Los resultados obtenidos mediante el presente trabajo permiten ofrecer las siguientes recomendaciones:

- Culminar la ejecución de la metodología propuesta para la implementación del enfoque de procesos en los hoteles 4* de Habaguanex.
- Salvar las deficiencias que dificultan la implementación del enfoque de procesos a la gestión de los hoteles 4*. Algunas acciones que se pueden llevar a cabo para tal fin resultan: crear un sistema a nivel corporativo para la medición de la satisfacción de los clientes y redefinir los lineamientos estratégicos de cada instalación en correspondencia con los establecidos por la Gerencia Hotelera y a partir de la identificación de los grupos de interés y sus necesidades básicas.
- Elaborar procedimientos que estandaricen la manera de realizar cada actividad definida en los procesos.
- Ampliar la aplicación de la metodología propuesta al resto de las categorías de Hoteles Habaguanex.
- Estudiar la posibilidad de una estructura divisional en la Compañía Turística Habaguanex S.A. que se adecue al actual desarrollo de las tres líneas de negocios: comercio, gastronomía y hotelería.

Bibliografía

1. Albrecht, K. La misión de la empresa. Editorial Paidós Ibérica, S.A. 1996.
2. Ayala, H. y col. Temas de Gestión de la Calidad. Apuntes para un libro de texto. Editorial Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de la Habana. Cuba. 2005.
3. Ayala, H. Modalidades turísticas: características y situación actual. Editorial Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana. Cuba. 2007.
4. Beltrán, J.; Carmona M. A.; Carrasco, R.; Rivas, M. A. y Tejedor, F. Guía para una gestión basada en procesos. Editorial Instituto Andaluz de Tecnología. España. 2002.
5. Blanco, Y. Una aproximación al estudio del mercado del Reino Unido que visita el Centro Histórico de Ciudad de La Habana. Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana. Cuba. 2009.
6. Fornell, C. y Wernerfelt, B. Defensive marketing strategy by consumer complaint management: a theoretical analysis. Journal of Marketing Research. Vol. 24. 1987.
7. Gabriel, W. Medición de la Calidad de los Servicios. Tesis en opción al grado de Máster en Dirección de Empresas. Universidad del CEMA. México. 2003.
8. Gallego, J. Gestión de Hoteles. Una nueva visión. Editorial Thompson Paraninfo. 3º reimpresión. Madrid. España. 2007.
9. Gallego, J. La innovación permanente: Escenarios para la próxima década. Conferencia ofrecida en Ciudad de La Habana, Cuba. 2010.
10. Galloway, D. Mejora continua de procesos. Editorial Ediciones 2000, S.A. España. 1998.

11. González, L. El enfoque de procesos. Disponible en: www.uh.cu/centros/ceec/enfoque%20procesos.pdf (Fecha de acceso: 10.01.2010).
12. Guerra, C.; Menéndez, E.; Barrera, R. y Egaña, E. Estadística. Editorial Félix Varela. Cuba. 2004.
13. Hernández, A. y Lemus, H. Enfoques por Procesos. Confección y aplicación de un procedimiento en la industria del ocio. Tesis de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echavarría. Ciudad de la Habana. Cuba. 2001.
14. ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. Organización Internacional de Normalización. Ginebra. Suiza.
15. ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Organización Internacional de Normalización. Ginebra. Suiza.
16. Kaizen. Grupo Kaizen S.A. Cómo desarrollar el enfoque por procesos. San José, Costa Rica. Disponible en: http://www.grupokaizen.com/sig/como_entender_los_mapas_de_proceso.php (Fecha de acceso: 10.01.2010).
17. López, E. Aplicación del Enfoque de Procesos en el Servicio de Alojamiento del Hotel Florida. Tesis en opción al grado de Máster en Administración de Negocios. Facultad de Economía. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana. Cuba. 2004.
18. Mintzberg, H. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. Argentina. 1991.
19. Moliner, B. La formación de la satisfacción / insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: aplicación al ámbito de los restaurantes. Tesis en opción al grado de Doctora en Dirección de Empresas. Facultad de Economía. Universidad de Valencia. Valencia. España. 2003.

20. Montano, L. Diseño preliminar del enfoque de procesos en la Sucursal Comercializadora de la Agencia de Viajes Cubanacán S.A. Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Ciudad de la Habana. Cuba. 2008.
21. NC 127:2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana. Cuba. 2001.
22. Rummler, G. y Brache, A. Improving performance. How to manage the white space on the organization chart. Jossey-Bass Publishers. Second Edition. United States. 1995.
23. Saballo, E. Procedimiento para realizar estudios de procesos en empresas hoteleras. Tesis en opción al título de Máster en Dirección de Empresas. Facultad de Economía. Universidad de Camagüey. Camagüey. Cuba. 2005.
24. Sánchez, B. Diseño de los procesos de los Servicios de Recepción en el Hotel Beltrán de Santa Cruz. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana. Cuba. 2007.
25. Stoner, A. y Wankel, C. Administración. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. México. 1989.
26. Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. Editorial Mason. Barcelona. España. 1988.
27. Trischler, W. Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro. Editorial Gestión 2000. Barcelona. España. 1998.
28. Ulacia, Z. La gestión de procesos en la hospitalidad. Editorial Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana. Cuba. 2007.
29. Ulacia, Z. La experiencia alojativa: una alternativa en la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero. Tesis en opción al grado Doctora en Ciencias

Económicas. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana. Cuba. 2008a.

30. Ulacia, Z. Servicio y Hospitalidad. Editorial Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana. Cuba. 2008b.

31. Velázquez, D. Aproximación al estudio del diseño de procesos como instrumento de cambio en la gestión del hotel Palco. Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Ciudad de la Habana. Cuba. 2009.

32. Williams, L. Función vs Proceso. Trabajo de clase. 2008.

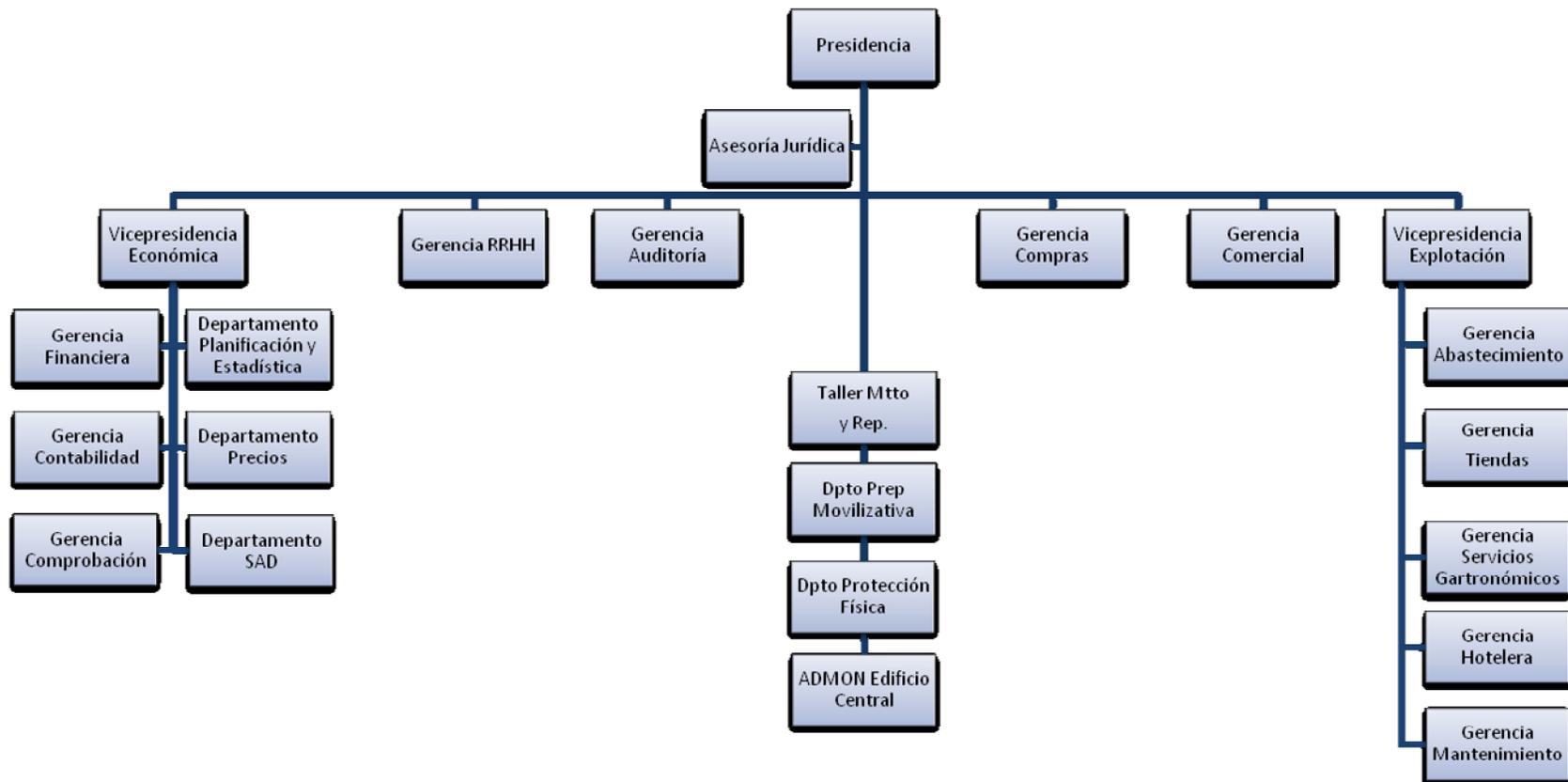
33. Yañez, O. Hotel Comodoro. Contacto personal. 25-3-2010.

34. Zaratiegui, J. R. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial. España. 1999.

ANEXOS

Anexo # 1

Estructura organizativa de la Compañía Turística Habaguanex S.A.



Fuente: Compañía Turística Habaguanex S.A.

Anexo # 2

Distribución de la red de Tiendas Habaguanex.

Complejos	No. unidades
Cuatro Caminos	7
Monte	9
Fotografía	2
Cristo	11
Manzana de Gómez	14
Obispo I	9
Obispo II	13
San José	8
Fornos	14
Barrio Chino	8
Prado Comercio	5
Plaza Vieja	7
Malecón	2
Unidades Independientes	3
Total	112

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Compañía Habaguanex S.A.

Anexo # 3

Distribución de la red extrahotelera de Habaguanex

Complejos	No. Cafeterías	No. Restaurantes
Cuatro Caminos	1	-
El Juvenil	2	4
Obispo	6	-
Prado	7	1
Manzana de Gómez	1	-
Cabañas	3	1
Malecón	6	1
Plaza Vieja	3	4
Farnés	1	2
La Mina	18	7
Fornos	3	1
San José	5	-
Unidades Independientes	-	2
Total	56	23

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Compañía Habaguanex S.A.

Anexo # 4

Distribución de la red de Hoteles Habaguanex.

Hoteles	Categoría	No. Habitaciones	%
Santa Isabel	5*	27	
Saratoga	5*	96	
Total 5*		123	22.2
Ambos Mundos	4*	52	
Armadores de Santander	4*	39	
Conde de Villanueva	4*	9	
Florida	4*	25	
Marqués de Prado Ameno	4*	16	
Palacio O'Farril	4*	38	
Raquel	4*	25	
San Miguel	4*	10	
Telégrafo	4*	63	
Total 4*		277	50.1
Beltrán de Santa Cruz	3*	11	
Comendador	3*	14	
Frailes	3*	22	
Tejadillo	3*	32	
Total 3*		79	14.3
Mesón de la Flota	2*	5	
Park View	2*	55	
Valencia	2*	14	
Total 2*		74	13.4
Total	18	553	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Compañía Habaguanex S.A.

Anexo # 5

Perspectivas de crecimiento de los Hoteles Habaguanex.

Año	Hoteles	Categoría	No. Habitaciones
2010	Palacio de San Felipe y Santiago de Bejucal	4*	27
2010	Terral	3*	14
2012	Sloppy Joe's	3*	11
2013	Palacio de Cueto	4*	58
2013	Sarrá	4*	20
2014	Oficios 110	4*	30
2014	Palacio de San Felipe y Santiago de Bejucal (ampliación)	4*	60
Total		-	220

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Compañía Habaguanex S.A.

Anexo # 6

Facilidades de los hoteles 4* de la Compañía Turística Habaguanex S.A.



	Habitaciones										Servicios																		
	Habitaciones	Suites	Junior suites	Estándar	Para minusválidos	Aire acondicionado	TV satélite	Teléfono	Caja de seguridad	Minibar	Agua fría y caliente	Room-Service	Lavandería	Descubierta	Internet en habitaciones	Parqueo	Salones para eventos	Lobby-Bar	Snack-Bar	Cafetería	Bar	Restaurante	Capacidad del restaurante	Cenas y banquetes	Desayuno dirigido	Desayuno buffet	Cyber-Café	Tienda	Casa de Habanos
Ambos Mundos	52		3	49		x	x	x	x	x	x	x	x			x	x				x	x	24	x		x	x	x	
Armadores de Santander	39	1	1	37	1	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x				x	42	x	x	x	x		
Conde de Villanueva	9	1	2	6		x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	x	x	x	x	30	x	x		x	x	x
Florida	41	2	5	34		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x			x	75	x		x	x	x	
Palacio O'Farril	38		3	35	1	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x						x	32	x	x		x	x	
Raquel	25		5	20		x	x	x	x	x	x	x	x				x					x	79	x	x		x	x	
San Miguel	10			10		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x							x	x		x		
Telégrafo	63		9	54	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x				x	80	x		x	x	x	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Compañía Habaguanex S.A.

Anexo # 7

Guía de entrevista para diagnosticar el estado actual de los hoteles 4* de Habaguanex en relación al enfoque de procesos.

1. Generalidades.
 - a. Características fundamentales del negocio.
 - b. Reseña histórica del establecimiento.
 - c. Principales mercados.
 - d. Servicios que oferta.
2. Conocimiento del enfoque de procesos por parte de directivos y trabajadores.
 - a. Talleres o cursos sobre procesos.
 - b. Antecedentes teóricos o prácticos.
3. Estructura organizacional.
 - a. Composición del organigrama.
4. Nivel de enfoque al cliente.
 - a. Niveles de satisfacción alcanzados.
 - b. Principales motivos de insatisfacción.
 - c. Mecanismos de retroalimentación
 - d. Acciones para fidelizar clientes.
 - e. Tratamiento a quejas
 - f. Acciones de calidad.
 - g. Relación calidad-precio.
5. Comunicación interpersonal.
 - a. Estado de la comunicación entre superiores y subordinados.
 - b. Estado de la comunicación entre colaboradores.
6. Disposición al cambio.
 - a. Disposición al cambio de directivos y trabajadores.
 - b. Propuestas de mejoras en la gestión de los hoteles Habaguanex.
7. Planificación estratégica.
 - a. Grupos de interés y necesidades básicas.
 - b. Lineamientos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 8

Encuesta aplicada para diagnosticar el estado actual de los hoteles 4* de Habaguanex en relación al enfoque de procesos.



Estimado(a) compañero(a):

El objetivo del siguiente cuestionario es determinar el estado actual de los hoteles pertenecientes al grupo II de la Compañía Habaguanex para afrontar la implementación de un sistema de gestión basado en los procesos. De esta manera se persigue la mejora en el funcionamiento de las instalaciones para lograr resultados más efectivos.

En el mismo deberá señalar en una escala del 1 al 5 en que grado se cumplen las afirmaciones planteadas. Teniendo en cuenta que 1 significa una respuesta negativa y 5 es el exponente que indica la veracidad total del planteamiento. Es muy importante que responda el cuestionario con la mayor sinceridad.

	No	En cierta medida	Sí
Conoce la misión y visión de la organización.			
Los objetivos del área donde trabaja están acordes a los objetivos generales de la organización.			
La comunicación entre colegas fluye adecuadamente.			
Los dirigentes son receptivos a opiniones de los subordinados.			
Considera que la relación entre los precios del establecimiento y la calidad que se ofrece es adecuada.			
Se conoce con precisión los niveles de satisfacción de los clientes.			
Se le da respuesta inmediata a las quejas o reclamaciones de los clientes.			
Estaría dispuesto a permitir algunos cambios para mejorar el funcionamiento de la organización.			
La atención y seguimiento a la calidad del servicio es una preocupación constante.			
Conoce los principales problemas que afectan a la instalación			
Mencione la deficiencia del hotel que usted considera más frecuente.			
Conoce el enfoque de procesos.			
Conoce los procesos de trabajo en los que usted interviene.			
Mencione al menos dos procesos en los que intervenga.			

Le agradecemos sinceramente por su tiempo para contestar este cuestionario.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 9

Cálculo tamaño de la muestra representativa para entrevista de Diagnóstico

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{D^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$D^2 (N - 1) + Z^2 * p * q$$

$$n = \frac{221 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (221 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$0.05^2 * (221 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5$$

$$n = \frac{221 * 3.84 * 0.25}{0.0025 * 220 + 3.84 * 0.25}$$

$$0.0025 * 220 + 3.84 * 0.25$$

$$n = \frac{212.16}{1.51}$$

$$1.51$$

$$n = 140.5 \approx 141$$

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 10

Encuesta aplicada para determinar los grupos de interés de los Hoteles Habaguanex y sus necesidades básicas.

Estimado(a) compañero(a):



El objetivo del presente cuestionario es obtener información que nos permita definir los grupos de interés de los Hoteles Habaguanex y sus necesidades básicas.

Instrucciones para responder el cuestionario:

- ✓ Marque con una cruz (x)
- ✓ Es muy importante que conteste todas las preguntas con la mayor sinceridad.

Las organizaciones empresariales siempre llevan asociadas a ellas Grupos de Interés (GI) o participantes cuyas necesidades se deben tener en cuenta a la hora de diseñar los procesos internos de su funcionamiento. Los Grupos de Interés de una empresa, por definición, son una persona, un grupo o una entidad, que tienen interés en los resultados de la entidad o se beneficia de ellos. A continuación, se expone un listado de Grupos de Interés que potencialmente pueden tener los Hoteles Habaguanex. Por favor, señale de éstos los que Ud. reconoce como principales:

1. ___ Clientes (huéspedes/TTOO-AAVV)
2. ___ Trabajadores
3. ___ Proveedores
4. ___ Inversionistas
5. ___ Acreedores
6. ___ Directivos de la instalación
7. ___ Comunidad
8. ___ Gobierno
9. ___ Oficina del Historiador
10. ___ Otros (Cuáles)

Una vez identificados los GI, por favor, identifique cuáles son las necesidades básicas que éstos presentan respecto a los Hoteles Habaguanex. Marque con una (X), aquellas que usted considere dentro de las que aparecen en la lista que se presenta a continuación. Puede también incorporar otras necesidades básicas que no estén presentes en la lista.

GRUPO DE INTERES	(x)	NECESIDADES BASICAS RESPECTO AL HOTEL
Clientes (huéspedes/TTOO y AAVV)		Cumplimiento del servicio prometido
		Variedad para elegir
		Servicio amable, cortés y profesional
		Entrega puntual
		Rápida solución de problemas
		Apariencia limpia y cuidada de las instalaciones, equipos e insumos.
		Disponibilidad del producto-servicio ofrecido
		Seguridad
		Fácil comunicación y accesibilidad con el personal del hotel
		Información
		Pago en tiempo de indemnizaciones de clientes
		Niveles elevados de satisfacción

GRUPO DE INTERES	(x)	NECESIDADES BASICAS RESPECTO AL HOTEL
Trabajadores		Clima de trabajo positivo
		Comunicaciones abiertas y honestas
		Posibilidad de participar en las decisiones principales
		Trabajo motivador
		Seguridad laboral
		Evaluación de desempeño justa
Proveedores		Pago puntual
		Repetición de pedidos
		Relaciones honestas
		Rápida solución de problemas
		Acuerdos convenientes para ambas entidades
Inversionistas		Dividendos consistentes
		Datos financieros correctos
		Situación financiera favorable
		Respuestas a las preguntas e inquietudes
		Incremento de las utilidades
		Posicionamiento en el mercado
		Relaciones abiertas y honestas
Acreedores		Devolución puntual de los préstamos
		Información precisa y en tiempo
		Comunicaciones abiertas y honestas
Directivos		Respeto a la autoridad que posee
		Comunicaciones abiertas y honestas con sus trabajadores y sus superiores
		Resultados satisfactorios de la gestión
		Incremento de las utilidades
		Reconocimiento al trabajo desempeñado
		Oportunidades de promoción profesional
Comunidad		Apoyo a las normativas que rigen en la misma
		Comportamiento abierto y honesto con los organismos ubicados en la misma
		Respuesta a solicitud de apoyo a proyectos comunitarios
		Respuestas oportunas a preguntas de la comunidad
		Actuación rápida para la solución a inquietudes de la comunidad
Gobierno		Entrega puntual de los aportes programados
		Recepción positiva y abierta a inspecciones y revisiones
		Respuestas efectivas a resultados negativos de las inspecciones
		Cumplimiento de las Leyes y Resoluciones establecidas
		Aportación al desarrollo del país
		Incremento de las utilidades
Oficina del Historiador		Entrega puntual de los aportes programados
		Incremento de las utilidades
		Promoción de oferta cultural propia de la Oficina del Historiador
		Operación respetuosa con el medio ambiente.
		Conservación del patrimonio tangible e intangible.

GRUPO DE INTERES	(x)	NECESIDADES BASICAS RESPECTO AL HOTEL
OTROS		

Le agradecemos sinceramente por su tiempo para contestar este cuestionario.

Fuente: Adaptado del cuestionario propuesto por Ulacia (2008b).

Anexo # 11

Simbología para la modelación de procesos.



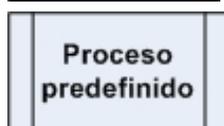
Entradas y salidas al proceso que pueden constituir recursos, documentos, valor, etc.



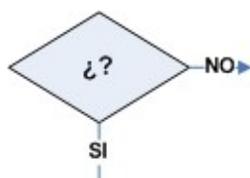
Representan la primera y la última actividad del proceso.



Son aquellas acciones que aportan valor, directa o indirectamente, o aquellas que resultan necesarias para el buen funcionamiento del proceso.



Parte del flujo que se desarrolla en otro proceso diseñado. Constituye un nexo entre procesos donde se solapan determinado conjunto de actividades.



Preguntas o puntos de decisión para el enlace de todas las alternativas del proceso.



Situaciones que se producen ajenas al flujo definido del proceso pero que influyen y/o determinan en su desarrollo.



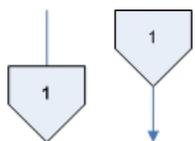
Flechas de orientación del flujo, indican el sentido del mismo.



Flecha de orientación del flujo de la información, indican el sentido del mismo.



Simboliza el momento donde median documentos de importancia en el desarrollo y control del proceso.



Interrupción en el diagrama, para facilitar la representación en cuartillas.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 12

Modelo de Ficha de procesos de los Hoteles Habaguanex.

		FICHA DE PROCESOS Hoteles Habaguanex.		REF:	REV:
Nombre		Responsable		Objetivo	
Subprocesos	Entradas	Salidas	Documentos y/o registros		
Puntos críticos		Criterios de medida		Indicadores de gestión	
Supervisiones					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 13

Resultados ponderados de la encuesta aplicada para diagnosticar el estado actual de los hoteles 4* de Habaguanex en relación al enfoque de procesos.

	No		En cierta medida		Sí		Resultado
	#	%	#	%	#	%	
Conoce la misión y visión de la organización.	10	7.0	39	27.3	90	64.1	Sí
Los objetivos del área donde trabaja están acordes a los objetivos generales de la organización.	7	4.7	48	34.4	85	60.2	Sí
La comunicación entre colegas fluye adecuadamente.	13	9.4	55	39.1	72	50.8	Sí
Los dirigentes son receptivos a opiniones de los subordinados.	9	6.3	73	51.6	59	42.2	En cierta medida
Considera que la relación entre los precios del establecimiento y la calidad que se ofrece es adecuada.	20	14.1	80	57.0	37	26.6	En cierta medida
Se conoce con precisión los niveles de satisfacción de los clientes.	11	7.8	74	52.3	56	39.8	En cierta medida
Se le da respuesta inmediata a las quejas o reclamaciones de los clientes.	7	4.7	40	28.1	94	66.4	Sí
Estaría dispuesto a permitir algunos cambios para mejorar el funcionamiento de la organización.	3	2.3	41	28.9	96	68.0	Sí
La atención y seguimiento a la calidad del servicio es una preocupación constante.	7	4.7	48	34.4	84	59.4	Sí
Conoce los principales problemas que afectan a la instalación	3	2.3	52	36.7	85	60.2	Sí
Mencione la deficiencia del hotel que usted considera más frecuente.	47		36.7%		Abastecimiento		
	42		29.7%		Servicios Técnicos		
	18		12.5%		Otros		
Conoce el enfoque de procesos.	19	13.3	57	40.6	46	32.8	En cierta medida
Conoce los procesos de trabajo en los que usted interviene.	8	5.5	35	25.0	88	62.5	Sí
Mencione al menos dos procesos en los que intervenga.	73		51.6%		Fueron capaces de referir procesos		

#: Número de personas que seleccionaron el criterio.

%: Porcentaje que representa del total de encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 14

Distribución de los trabajadores de los hoteles 4 de Habaguanex según la cantidad de habitaciones existentes.*

Hotel	Trabajadores	Habitaciones	Trabajadores/ Habitación
Ambos Mundos	75	52	1.44
Armadores de Santander	41	39	1.05
Conde de Villanueva	24	9	2.66
Florida	72	41	1.76
Palacio O'Farril	49	38	1.29
Raquel	44	25	1.76
San Miguel	15	10	1.50
Telégrafo	65	63	1.03
Promedio	-	-	1.56

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Compañía Habaguanex S.A.

Anexo # 15

Resultados ponderados de la encuesta aplicada para determinar los grupos de interés de los Hoteles Habaguanex y sus necesidades básicas.

Grupo de interés	Votos	%
Cientes	10	91
Trabajadores	10	91
Proveedores	6	55
Inversionistas	4	36
Acreedores	1	9
Directivos de la instalación	8	73
Comunidad	8	73
Gobierno	7	64
Oficina del Historiador	10	91

Grupo de interés	Necesidades básicas respecto al hotel	Votos	%
Cientes (huéspedes/ TTOO y AAVV)	Cumplimiento del servicio prometido	9	82
	Variedad para elegir	6	55
	Servicio amable, cortés y profesional	8	73
	Entrega puntual	5	45
	Rápida solución de problemas	9	82
	Apariencia limpia y cuidada de las instalaciones, equipos e insumos.	8	73
	Disponibilidad del producto-servicio ofrecido	4	36
	Seguridad	8	73
	Fácil comunicación y accesibilidad con el personal del hotel	6	55
	Información	7	64
	Pago en tiempo de indemnizaciones de clientes	6	55
	Niveles elevados de satisfacción	8	73

Grupo de interés	Necesidades básicas respecto al hotel	Votos	%
Trabajadores	Clima de trabajo positivo	8	73
	Comunicaciones abiertas y honestas	5	45
	Posibilidad de participar en las decisiones principales	6	55
	Trabajo motivador	8	73
	Seguridad laboral	8	73
	Evaluación de desempeño justa	5	45
Directivos de la instalación	Respeto a la autoridad que posee	7	64
	Comunicaciones abiertas y honestas con sus trabajadores y sus superiores	5	45
	Resultados satisfactorios de la gestión	6	55
	Incremento de las utilidades	8	73
	Reconocimiento al trabajo desempeñado	7	64
	Oportunidades de promoción profesional	6	55
Comunidad	Apoyo a las normativas que rigen en la misma	5	45
	Comportamiento abierto y honesto con los organismos ubicados en la misma	7	64
	Respuesta a solicitud de apoyo a proyectos comunitarios	5	45
	Respuestas oportunas a preguntas de la comunidad	6	55
	Actuación rápida para la solución a inquietudes de la comunidad	7	64
Oficina del Historiador	Entrega puntual de los aportes programados	7	64
	Incremento de las utilidades	9	82
	Promoción de oferta cultural propia de la Oficina del Historiador	9	82
	Operación sostenible	8	73
	Conservación del patrimonio tangible e intangible presente en las instalaciones.	10	91

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 16

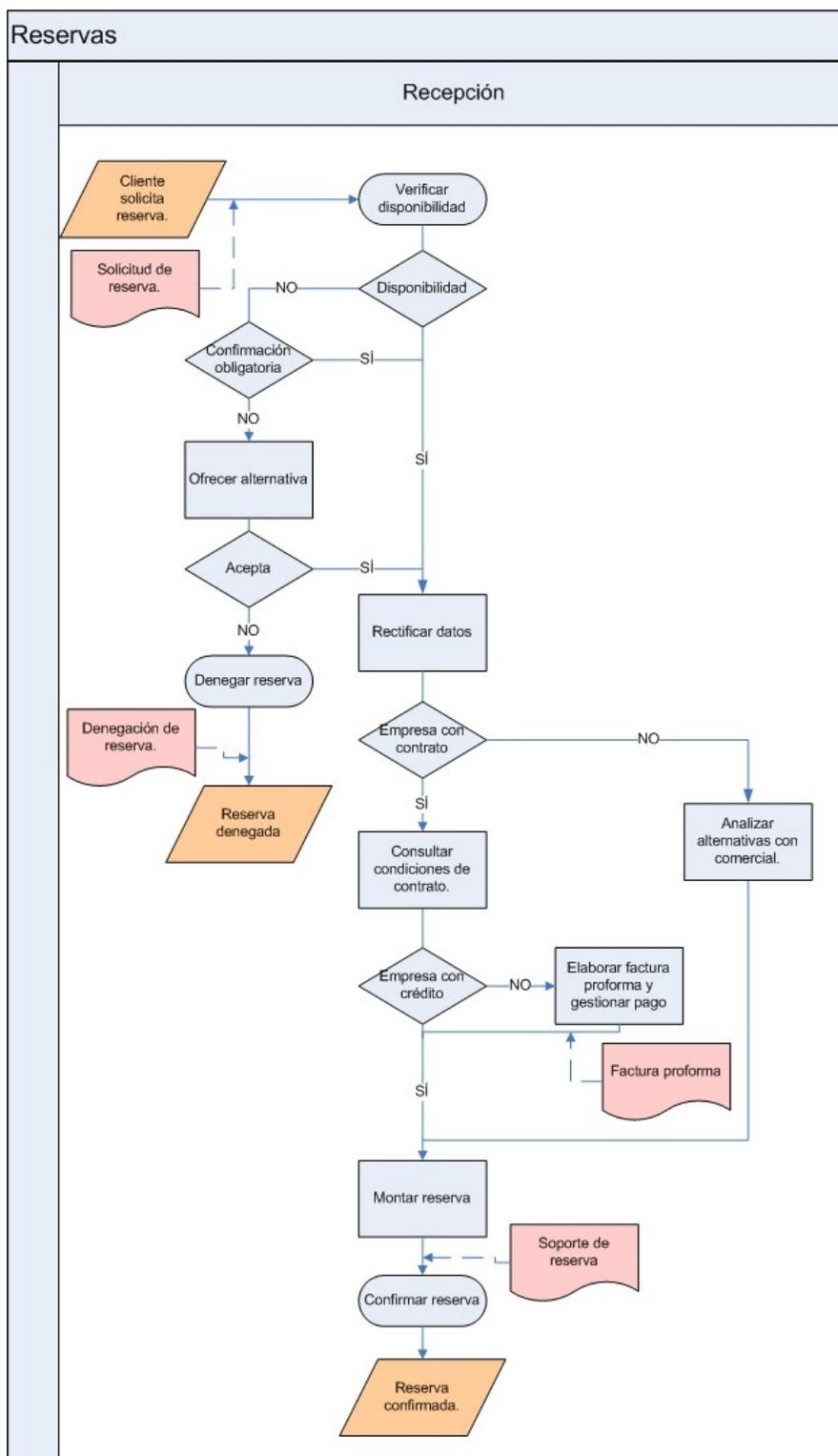
Jerarquización de los procesos de realización de servicios de los hoteles 4* de Habaguanex.

Procesos de realización de servicio	Peso	Requisitos clave de éxito.					Total
		Servicio efectivo	Oferta atractiva	Seguridad	Incremento de las utilidades	Operación sostenible	
Alojamiento	3	9,8,9,9,9,8, 9,9,8,9,9	9,7,9,9,8,9, 8,9,9,9,8	8,6,7,7,6,8, 8,8,7,7,6	8,9,9,9,9,9, 9,9,9,8,9	7,5,6,8,9,8, 7,8,8,7,6	1338
		96*3	94*3	78*3	97*3	79*3	
		288	282	234	291	237	
Restauración	2	8,8,9,8,9,8, 9,9,8,9,8	9,6,9,7,8,9, 9,8,9,9,9	9,8,7,9,9,8, 7,8,8,9,9	7,8,7,9,8,9, 8,7,9,9,8	8,9,6,7,8,9, 6,7,7,8,8	886
		93*2	92*2	91*2	89*2	83*2	
		186	184	182	178	166	
Eventos	1	8,8,9,8,9,8, 7,8,9,8,7	9,8,8,9,7,8, 9,8,9,7,9	-	5,4,7,6,6,5, 7,5,8,7,6	8,7,5,8,7,6, 8,7,7,6,4	325
		89*1	91*1	-	72*1	73*1	
		89	91	-	72	73	
Comercio minorista.	1	9,8,7,9,9,8, 9,9,8,7,9	9,8,8,9,9,8, 8,7,8,9,9	-	8,7,8,8,7,8, 9,7,7,8,7	7,6,6,7,8,8, 7,8,7,6,6,	344
		92*1	92*1	-	84*1	76*1	
		92	92	-	84	76	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 17

Diagrama de proceso: Reservas.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 18

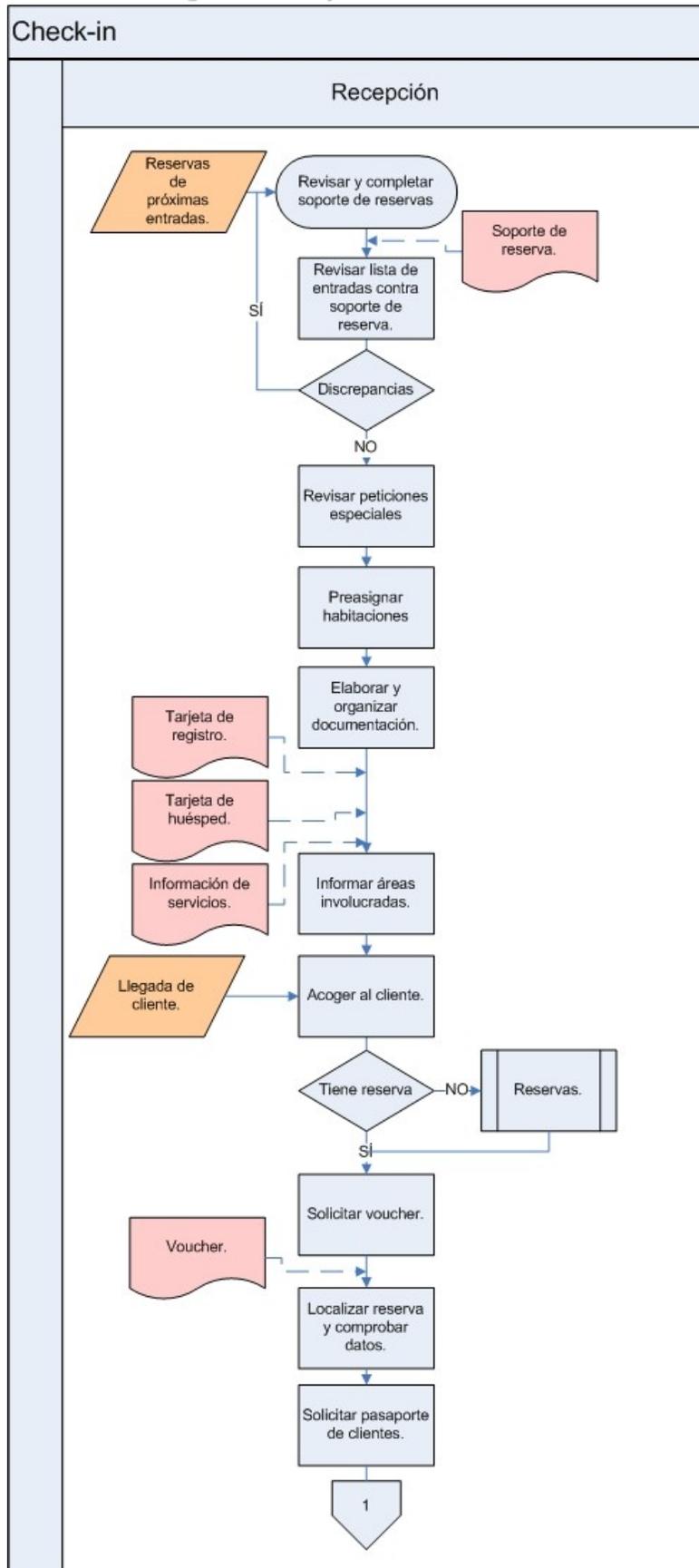
Ficha de proceso: Reservas.

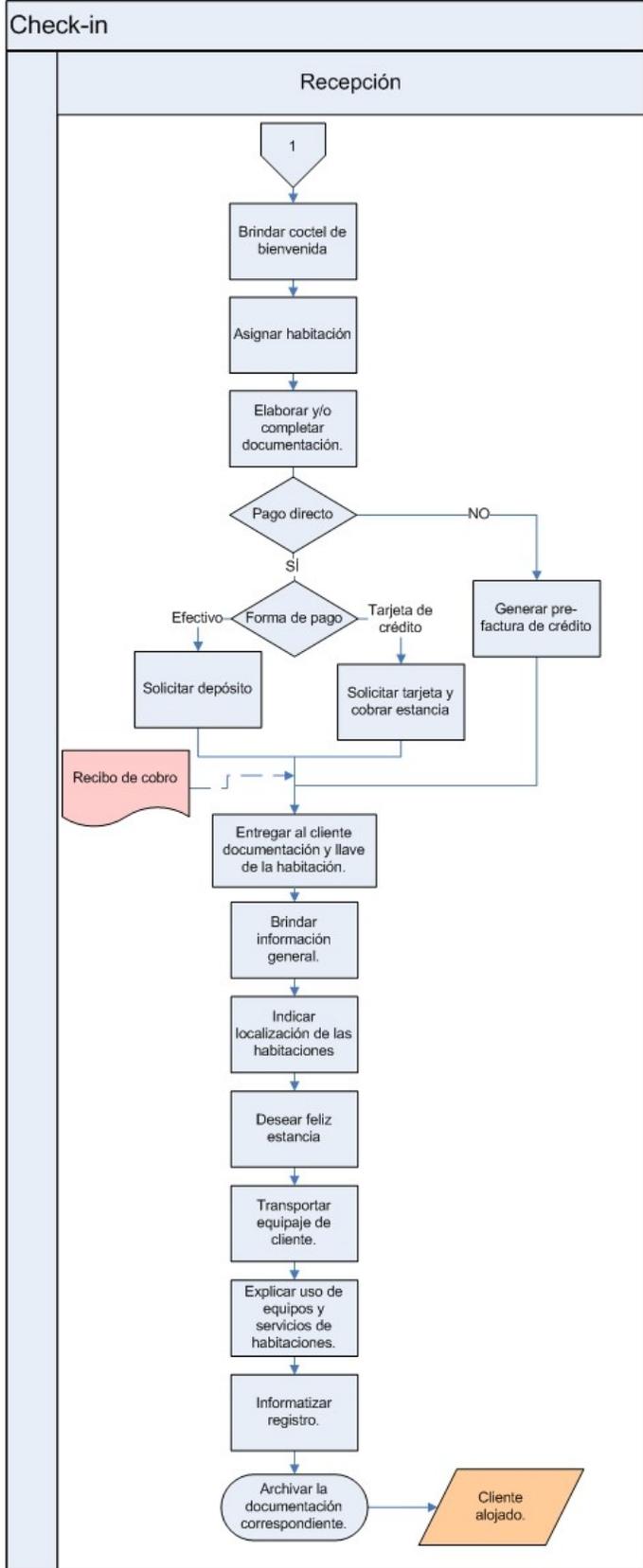
 HOTELES HABAGUANEX <small>LA HABANA VIEJA</small>	FICHA DE PROCESOS Hoteles Habaguanex.	REF:	REV:
Nombre	Responsable	Objetivo	
Reservas.	Jefe de Recepción.	Confeccionar reservas para asegurar la estancia futura de clientes.	
Entradas	Salidas	Documentos y/o registros	
1. Cliente solicita reserva.	1. Reserva denegada. 2. Reserva confirmada.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de reserva. • Denegación de reserva. • Factura pro-forma. • Soporte de reserva. 	
Puntos críticos	Criterios de medida	Indicadores de gestión	
<ul style="list-style-type: none"> • Consultar condiciones de contrato. • Elaborar factura pro-forma y gestionar pago. • Montar reserva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de cláusulas contractuales. • Adecuada gestión de cobro. • Efectividad en la reserva. • Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% cumplimiento de condiciones establecidas en los contratos comerciales. • Errores en la elaboración de la factura pro-forma = 0. 100% de reservas de agencias en pre-pago cobradas en el tiempo establecido. • Errores en la confección de la reserva = 0. • Nivel de quejas inferior al 3 % semanal. 	
Supervisiones			
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección. • Supervisión semanal del especialista comercial. 			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 19

Diagrama de proceso: Check-in.





Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 20

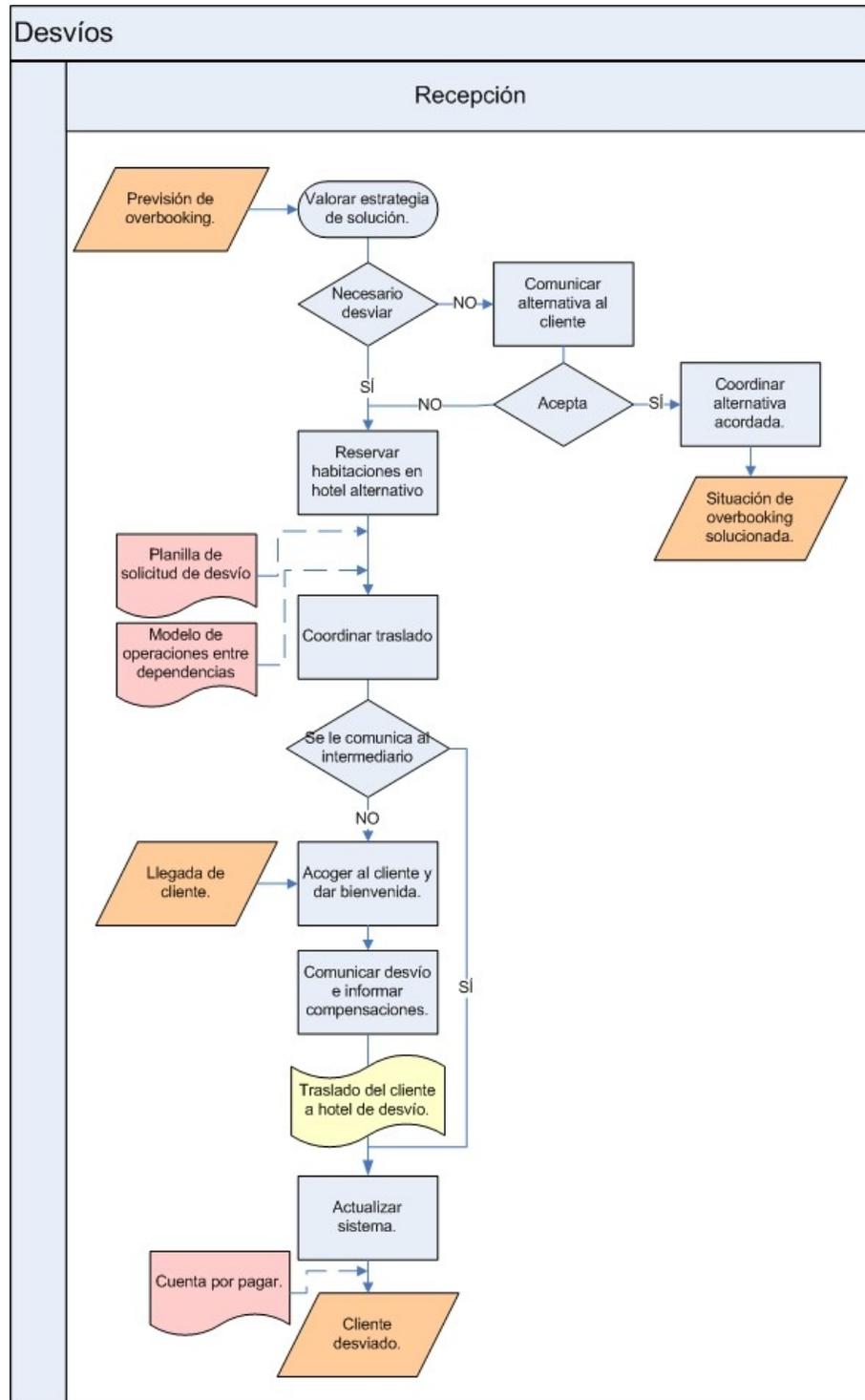
Ficha de proceso: Check-in.

 HOTELES HABAGUANEX <small>LA HABANA VIEJA</small>	FICHA DE PROCESOS Hoteles Habaguanex.	REF:	REV:
Nombre	Responsable	Objetivo	
Check-in.	Jefe de Recepción.	Dar la bienvenida y registrar a los huéspedes del hotel.	
Entradas	Salidas	Documentos y/o registros	
1. Llegada de cliente.	1. Cliente alojado.	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte de reserva. • Tarjeta de registro • Tarjeta de huésped. • Información de servicios. • Voucher. • Recibo de cobro. 	
Puntos críticos	Criterios de medida	Indicadores de gestión	
<ul style="list-style-type: none"> • Localizar reserva y comprobar datos. • Elaborar y/o completar documentación. • Solicitar depósito. • Solicitar tarjeta y cobrar estancia. • Generar factura de crédito. • Informatizar registro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coincidencia entre servicios prestados y contratados. • Efectividad en la elaboración de la documentación. • Adecuada gestión de cobro. • Efectividad en la informatización del registro. • Duración del check-in. • Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de discrepancias entre voucher y soporte de reservas gestionadas con agencias de viaje. • Errores en las tarjetas de registro y de huésped = 0. 100% de coincidencia entre ambos documentos. • Clientes sin cobertura para gasto de alojamiento = 0. Errores en la elaboración de la factura = 0. • Errores en el registro = 0. • Duración check-in individual ≤ 5 min. Duración check-in grupos ≤ 10 min. • Nivel de quejas inferior al 3 % semanal. 	
Supervisiones			
<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría nocturna. • Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección. • Supervisión permanente del Jefe de Recepción. 			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 21

Diagrama de proceso: Desvíos.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 22

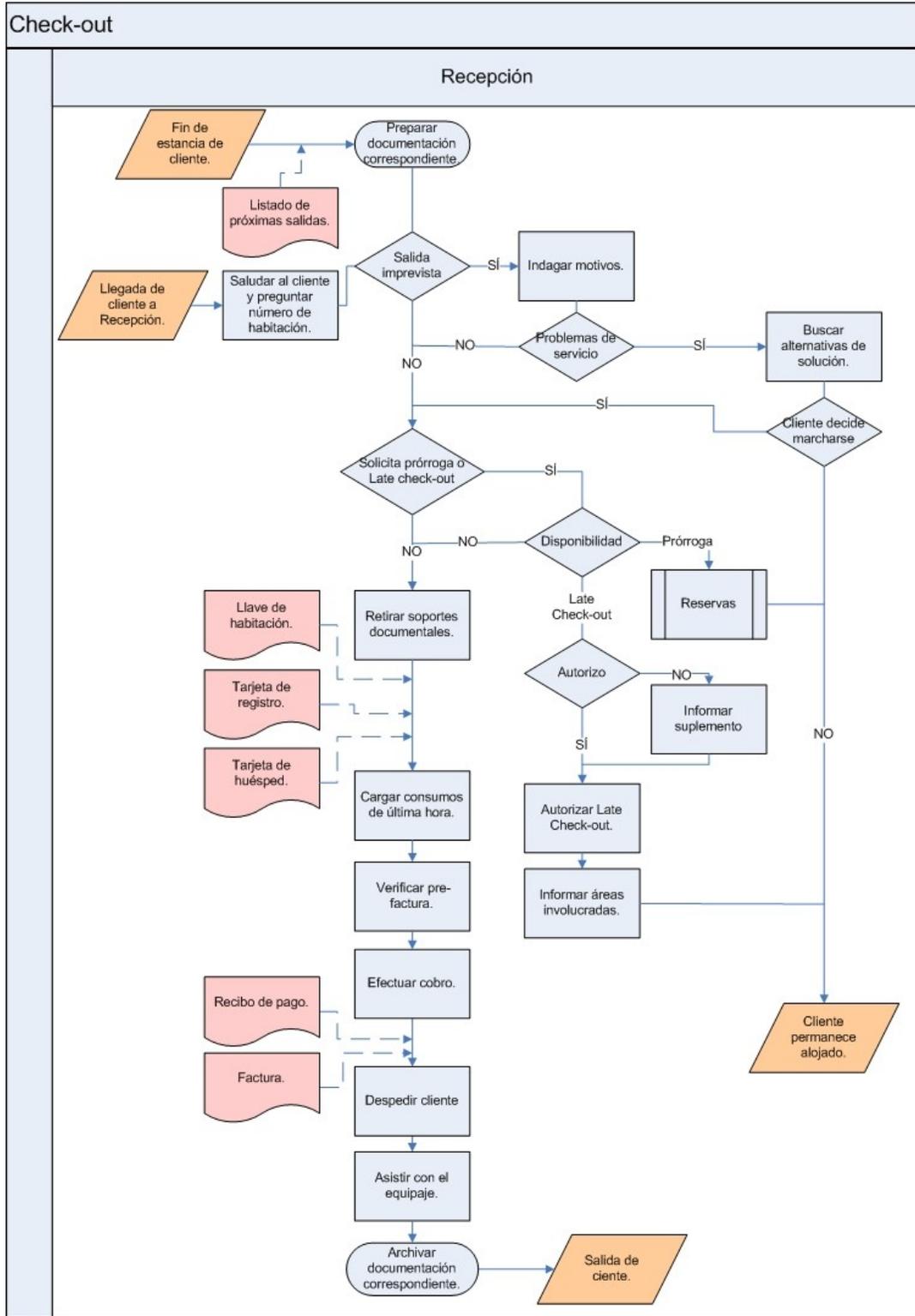
Ficha de proceso: Desvíos.

 <p>HOTELES HABAGUANEX LA HABANA VIEJA</p>	<p>FICHA DE PROCESOS Hoteles Habaguanex.</p>	<p>REF:</p>	<p>REV:</p>
<p>Nombre</p>	<p>Responsable</p>	<p>Objetivo</p>	
<p>Desvíos.</p>	<p>Jefe de Recepción.</p>	<p>Garantizar la reubicación de los clientes en caso de overbooking.</p>	
<p>Entradas</p>	<p>Salidas</p>	<p>Documentos y/o registros</p>	
<p>1. Previsión de overbooking. 2. Llegada de cliente.</p>	<p>1. Situación de overbooking solucionada. 2. Cliente desviado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla de solicitud de desvío. • Modelo de operaciones entre dependencias. • Cuenta por pagar. 	
<p>Puntos críticos</p>	<p>Criterios de medida</p>	<p>Indicadores de gestión</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Valorar estrategia de solución. • Actualizar reserva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de clientes desviados. • Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes desviados \leq 3 % de clientes recibidos. • Nivel de quejas inferior al 3 % semanal. 	
<p>Supervisiones</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección. 			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 23

Diagrama de proceso: Check-out.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 24

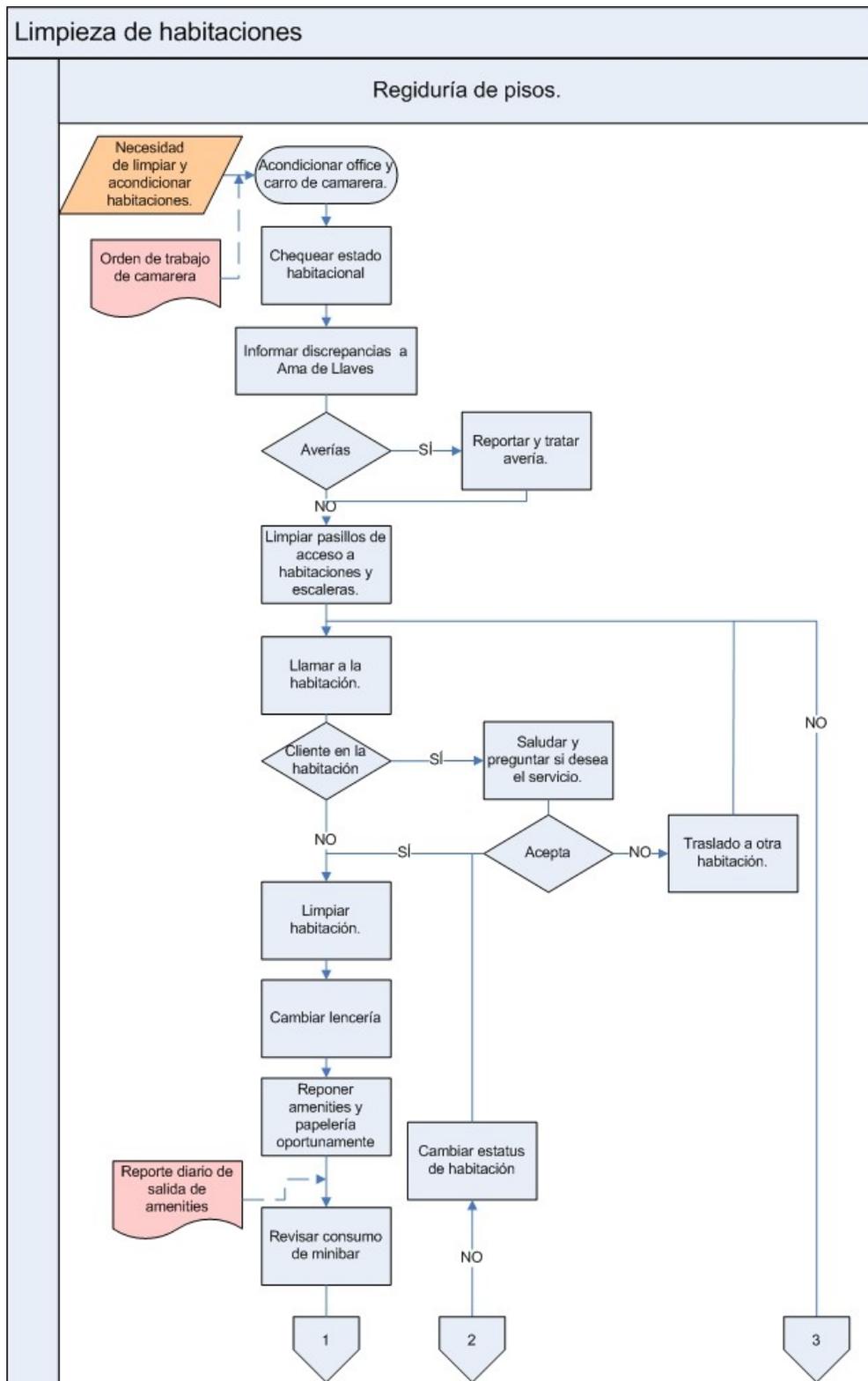
Ficha de proceso: Check-out.

 HOTELES HABAGUANEX <small>LA HABANA VIEJA</small>	FICHA DE PROCESOS Hoteles Habaguanex.	REF:	REV:
Nombre	Responsable	Objetivo	
Check-out.	Jefe de Recepción.	Despedir a los clientes y garantizar la facturación y/o cobro de los servicios ofrecidos.	
Entradas	Salidas	Documentos y/o registros	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fin de estancia de cliente. 2. Llegada de cliente a Recepción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salida de cliente. 2. Cliente permanece alojado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de próximas salidas. • Llave de habitación. • Tarjeta de registro. • Tarjeta de huésped. • Recibo de pago. • Factura. 	
Puntos críticos	Criterios de medida	Indicadores de gestión	
<ul style="list-style-type: none"> • Cargar consumos de última hora. • Elaborar y verificar pre-factura de cargos extras. • Efectuar cobro. • Realizar operaciones finales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el cobro. • Efectividad en el cierre de la documentación. • Duración del check-out. • Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Errores en la elaboración de la factura = 0. Cargos sin cobrar = 0. • Errores en la documentación = 0. • Duración check-in individual ≤ 5 min. • Duración check-out grupos ≤ 10 min. • Nivel de quejas inferior al 3 % semanal. 	
Supervisiones			
<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría nocturna. • Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección. • Supervisión permanente del Jefe de Recepción. 			

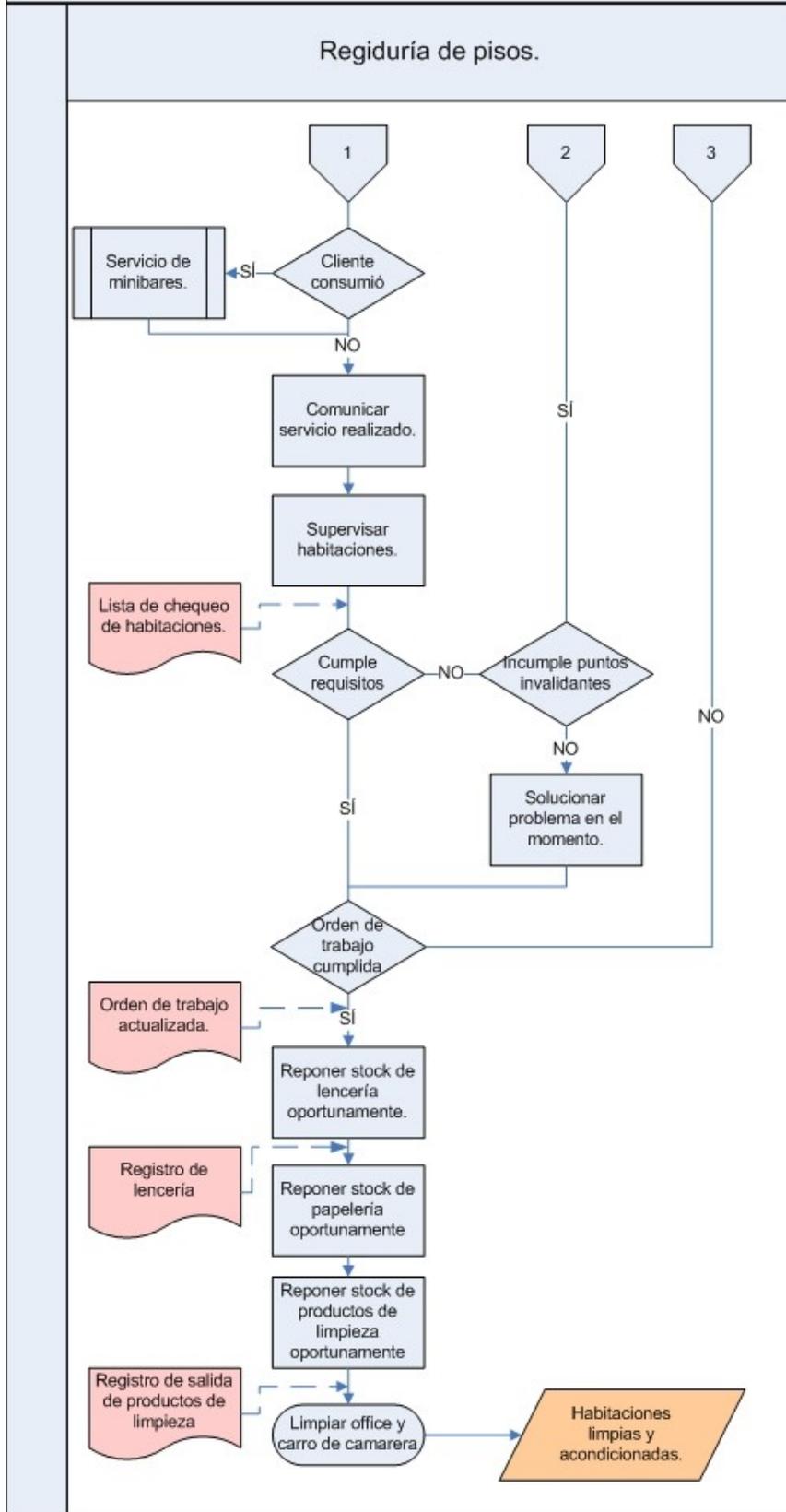
Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 25

Diagrama de proceso: Limpieza de habitaciones.



Limpeza de habitaciones



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 26

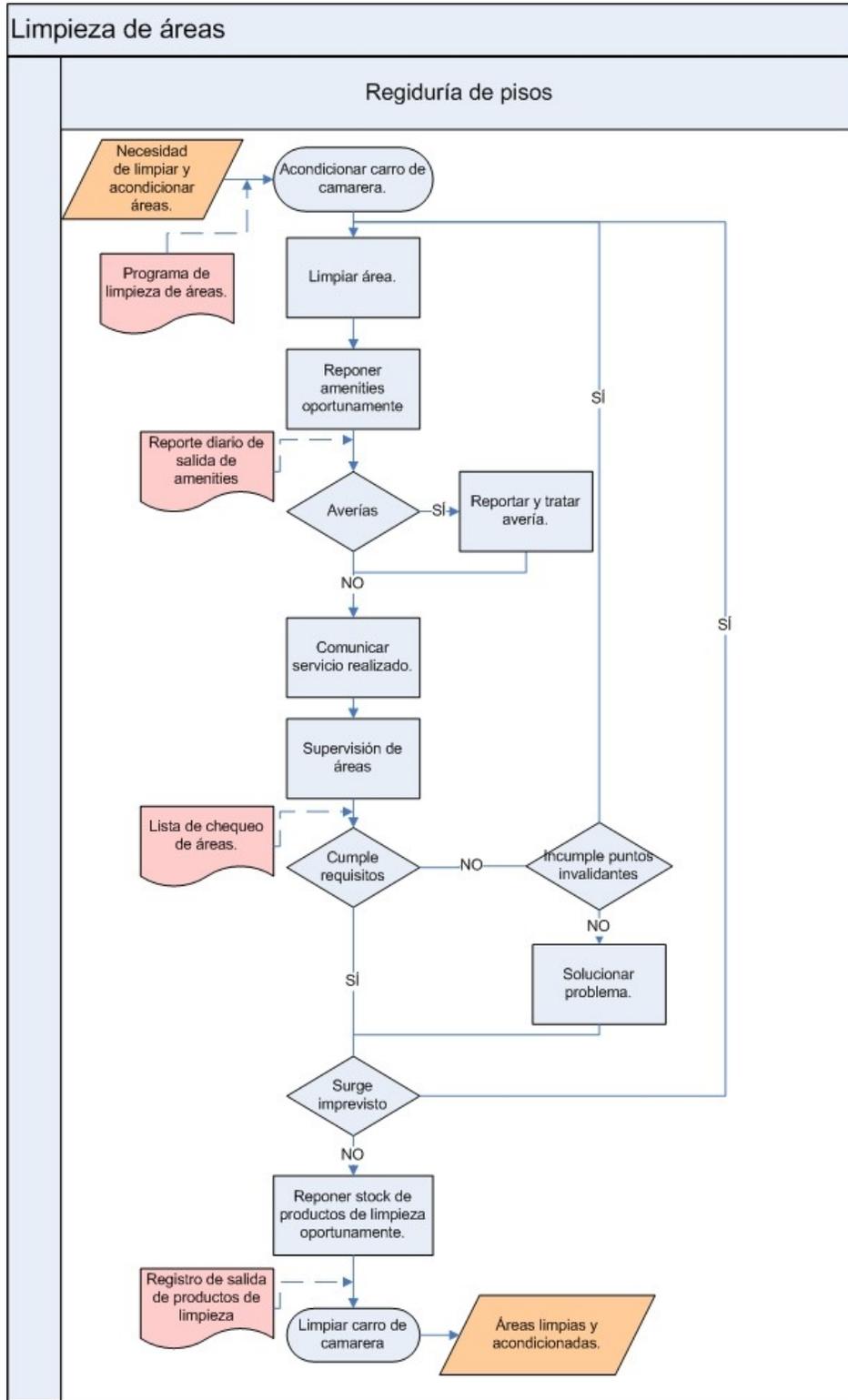
Ficha de proceso: Limpieza de habitaciones.

	FICHA DE PROCESOS Hoteles Habaguanex.	REF:	REV:
Nombre	Responsable	Objetivo	
Limpieza de habitaciones	Ama de Llaves.	Garantizar habitaciones limpias y confortables para el alojamiento de clientes.	
Entradas	Salidas	Documentos y/o registros	
1. Necesidad de limpiar y acondicionar habitaciones.	1. Habitaciones limpias y acondicionadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de trabajo de camarera. • Reporte diario de salida de amenities. • Lista de chequeo de habitaciones. • Registro de lencería. • Registro de salida de productos de limpieza. 	
Puntos críticos	Criterios de medida	Indicadores de gestión	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar pasillos de acceso a habitaciones y escaleras. • Limpiar habitación. • Cambiar lencería. • Reponer amenities y papelería oportunamente. • Supervisar habitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en la limpieza. • Adecuada reposición de lencería, amenities y papelería. • Efectividad en la supervisión. • Control efectivo de recursos. • Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más del 95% de cumplimiento de la lista de chequeo. Incumplimiento en puntos invalidantes de la lista de chequeo = 0. • 100% de cumplimiento de estándares de reposición. • Supervisión diaria del 50 % de habitaciones reportadas limpias. 100% de aplicación de la lista de chequeo. • Faltantes en inventario = 0. • Nivel de quejas inferior al 3 % semanal. 	
Inspecciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión diaria de habitaciones. • Inventario una vez al mes. • Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección. 			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 27

Diagrama de proceso: Limpieza de áreas.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 28

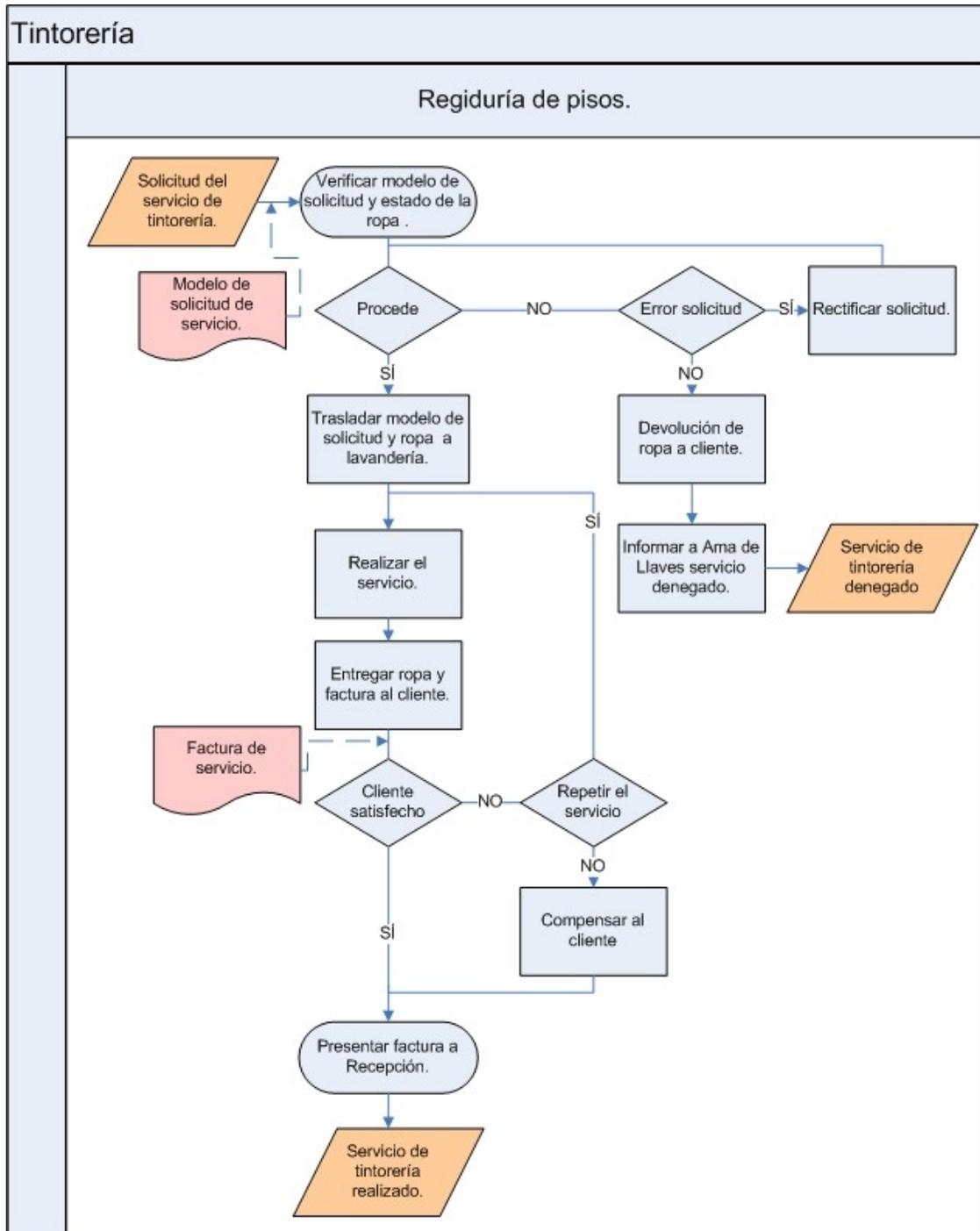
Ficha de proceso: Limpieza de áreas.

		FICHA DE PROCESOS Hoteles Habaguanex.	REF:	REV:
Nombre		Responsable	Objetivo	
Limpieza de áreas.		Ama de Llaves.	Garantizar áreas limpias y confortables para el disfrute de clientes y trabajadores.	
Entradas		Salidas	Documentos y/o registros	
1. Necesidad de limpiar y acondicionar áreas.		1. Áreas limpias y acondicionadas.	<ul style="list-style-type: none"> Programa de limpieza de áreas. Reporte diario de salida de amenities. Lista de chequeo de áreas. Registro de salida de productos de limpieza. 	
Puntos críticos		Criterios de medida	Indicadores de gestión	
<ul style="list-style-type: none"> Limpiar área. Reponer amenities oportunamente. Supervisar áreas. 		<ul style="list-style-type: none"> Efectividad en la limpieza. Adecuada reposición de lencería amenities. Efectividad en la supervisión. Control efectivo de recursos. Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Más del 95% de cumplimiento de la lista de chequeo. Incumplimiento en puntos invalidantes de la lista de chequeo = 0. 100% de cumplimiento de estándares de reposición. Supervisión del 50 % de áreas reportadas limpias. 100% de aplicación de la lista de chequeo. Faltantes en inventario = 0. Nivel de quejas inferior al 3 % semanal. 	
Inspecciones				
<ul style="list-style-type: none"> Supervisión diaria de áreas. Inventario una vez al mes. Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección. 				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 29

Diagrama de proceso: Tintorería.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 30

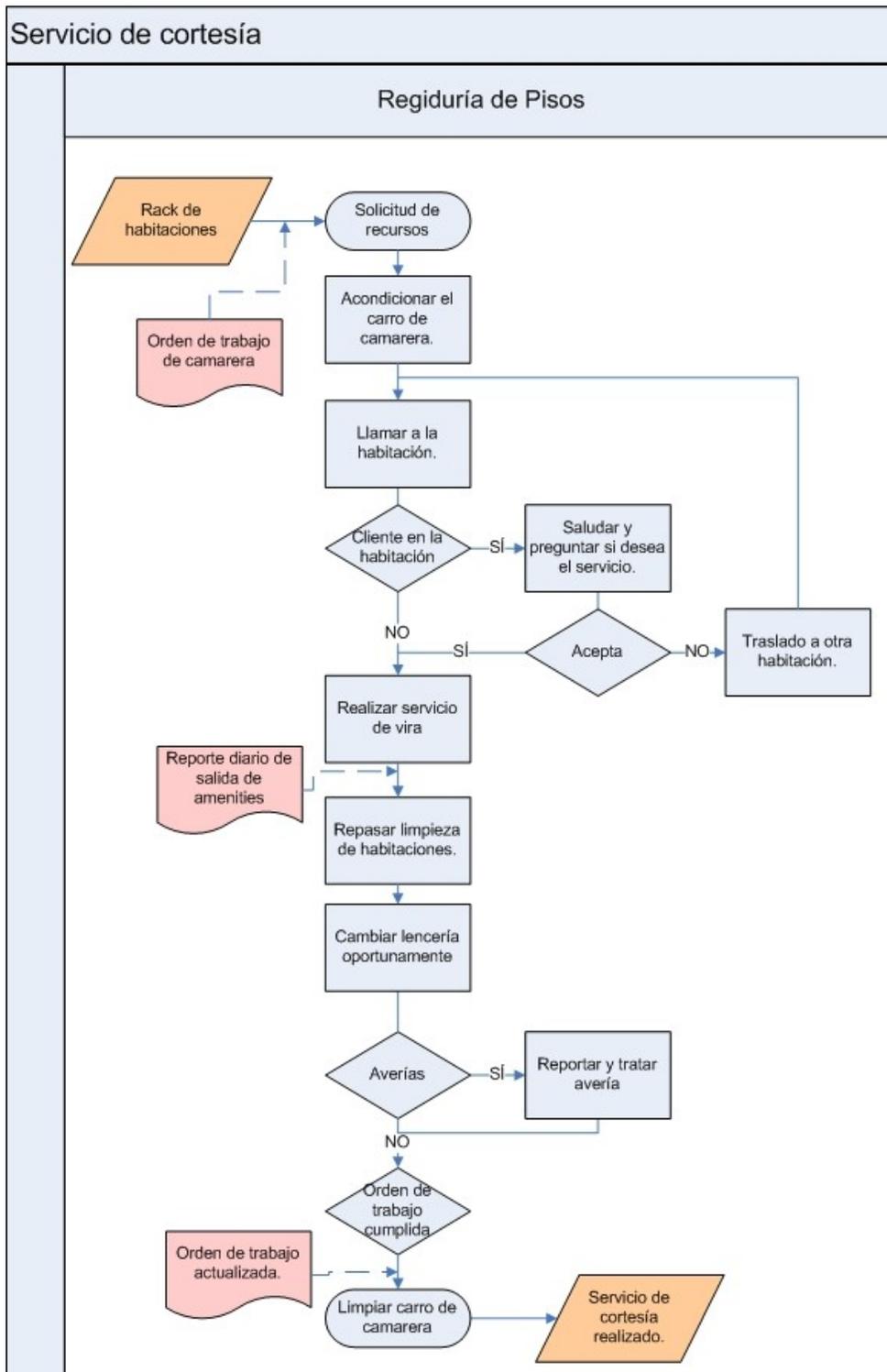
Ficha de proceso: Tintorería.

	FICHA DE PROCESOS Hoteles Habaguanex.	REF:	REV:
Nombre	Responsable	Objetivo	
Tintorería.	Ama de Llaves.	Garantizar los servicios de lavado, planchado y costura de ropa de clientes.	
Entradas	Salidas	Documentos y/o registros	
1. Solicitud de servicio de tintorería.	1. Servicio de tintorería denegado. 2. Servicio de tintorería realizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de solicitud de servicio. • Factura de servicio. 	
Puntos críticos	Criterios de medida	Indicadores de gestión	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar modelo de solicitud y estado de la ropa. • Realizar el servicio. • Entregar ropa y factura al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veracidad de la información. • Efectividad en el servicio. • Control efectivo de recursos. • Efectividad en el cobro. • Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de coincidencia entre la cantidad y el estado real de la ropa y lo declarado en el modelo de solicitud. • 100% de cumplimiento de estándares. • Faltantes en inventario = 0. • Errores en la elaboración de la factura = 0. Cargos sin cobrar =0. • Nivel de quejas inferior al 3 % semanal. 	
Supervisiones			
<ul style="list-style-type: none"> • Inventario una vez al mes. • Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección. 			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 31

Diagrama de proceso: Servicio de cortesía.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 32

Ficha de proceso: Servicio de cortesía.

	FICHA DE PROCESOS Hoteles Habaguanex.	REF:	REV:
Nombre	Responsable	Objetivo	
Servicio de cortesía.	Ama de Llaves.	Garantizar el servicio de vira y repaso de habitaciones a los clientes.	
Entradas	Salidas	Documentos y/o registros	
1. Rack de habitaciones.	1. Servicio de cortesía realizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de trabajo de camarera. • Reporte diario de salida de amenities. 	
Puntos críticos	Criterios de medida	Indicadores de gestión	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar servicio de vira. • Cambiar lencería oportunamente. • Reponer amenities y papelería oportunamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el servicio. • Adecuada reposición de lencería, amenities y papelería. • Control efectivo de recursos. • Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de cumplimiento de los estándares establecidos para servicio de vira. • 100% de cumplimiento de estándares de reposición. • Faltantes en inventario = 0. • Nivel de quejas inferior al 3 % semanal. 	
Inspecciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Inventario una vez al mes. • Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección. 			

Fuente: Elaboración propia.