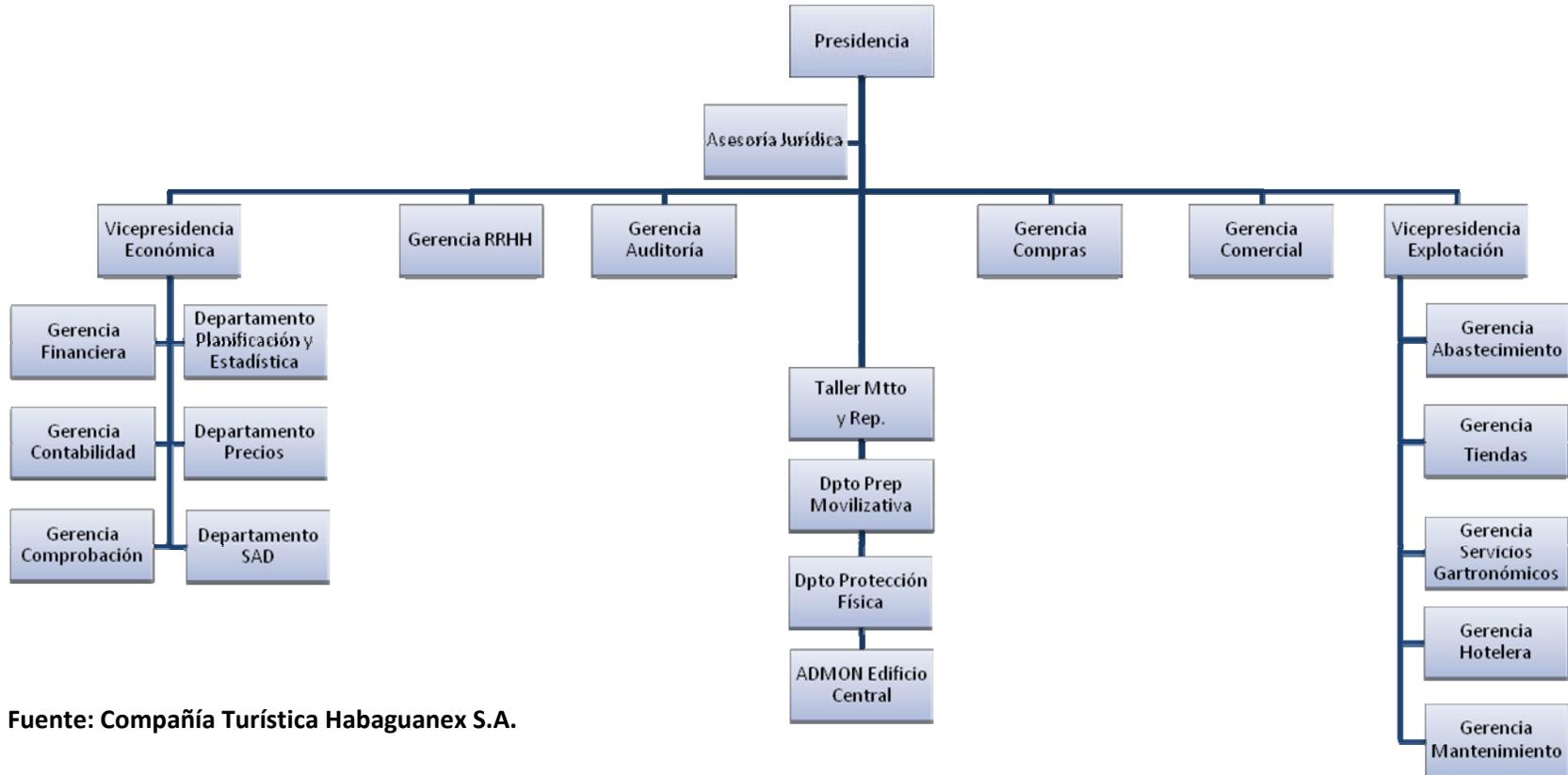


ANEXOS

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	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.

Generalidades.

Características fundamentales del negocio.

Reseña histórica del establecimiento.

Principales mercados.

Servicios que oferta.

Conocimiento del enfoque de procesos por parte de directivos y trabajadores.

Talleres o cursos sobre procesos.

Antecedentes teóricos o prácticos.

Estructura organizacional.

Composición del organigrama.

Nivel de enfoque al cliente.

Niveles de satisfacción alcanzados.

Principales motivos de insatisfacción.

Mecanismos de retroalimentación

Acciones para fidelizar clientes.

Tratamiento a quejas

Acciones de calidad.

Relación calidad-precio.

Comunicación interpersonal.

Estado de la comunicación entre superiores y subordinados.

Estado de la comunicación entre colaboradores.

Disposición al cambio.

Disposición al cambio de directivos y trabajadores.

Propuestas de mejoras en la gestión de los hoteles Habaguanex.

Planificación estratégica.

Grupos de interés y necesidades básicas.

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

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

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

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

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

$$n = 140.5 \approx 141$$

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:

Clientes (huéspedes/TTOO-AAVV)

Directivos de la instalación

Trabajadores

Comunidad

Proveedores

Gobierno

Inversionistas

Oficina del Historiador

Acreedores

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
Cientes (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).

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





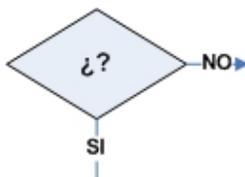
Representan la primera y la última actividad del proceso.



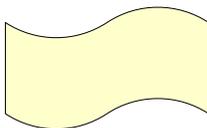
Son aquellas acciones que aportan valor, directa o indirectamente, o aquellas que resultan necesarias para el buen funcionamiento del proceso.



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.



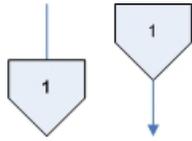
Flechas de orientación del flujo, indican el sentido del mismo.



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.

Anexo # 11

Simbología para la modelación de procesos.

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.

No	En cierta medida	Sí	Resultado
----	------------------	----	-----------

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.

	#	%	#	%	#	%	
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.

**%:
que
del total**

**Por ciento
representa
de**

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

encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 14

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

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

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	%
Clientes	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	%
Clientes (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.

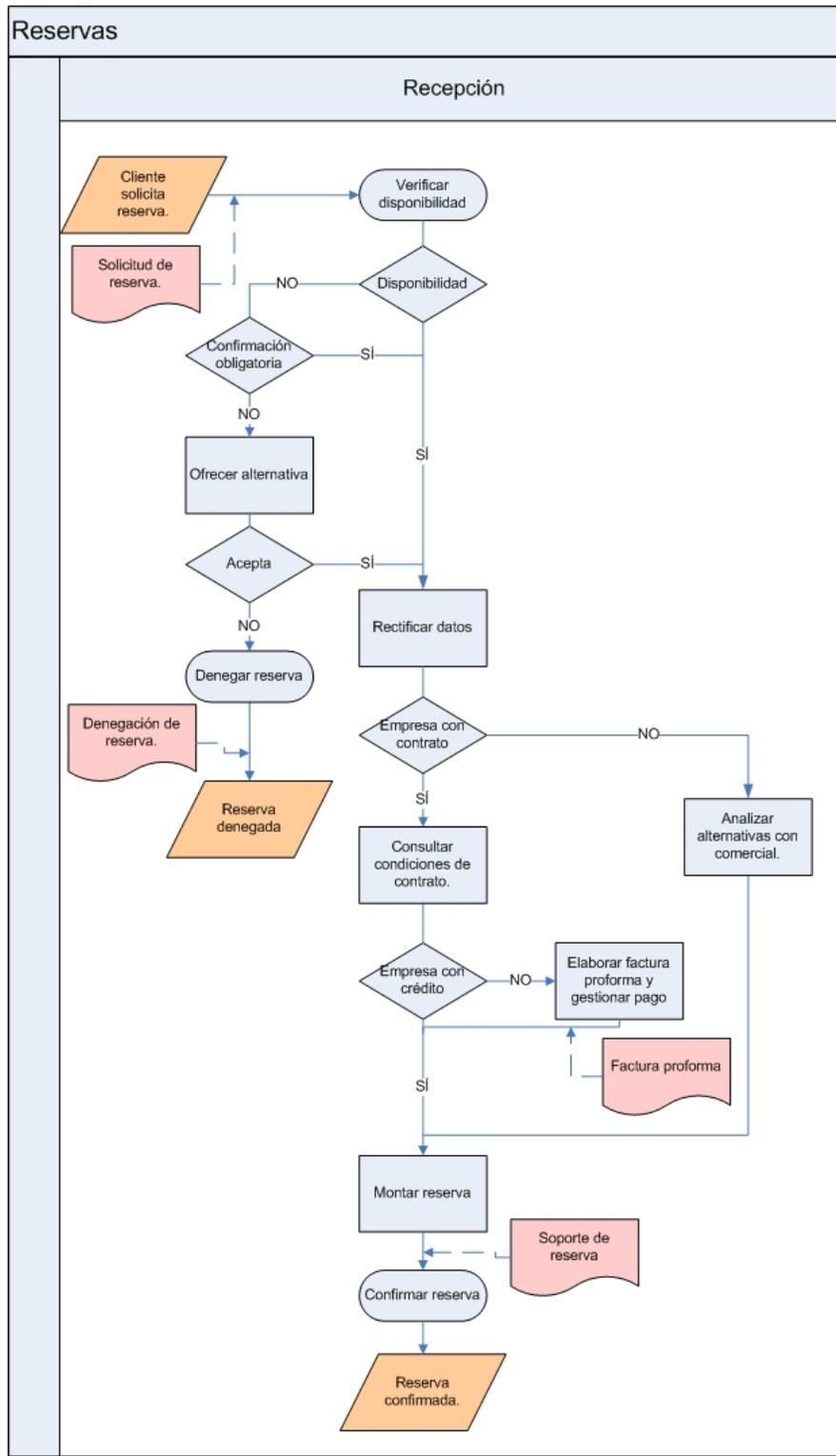
Anexo # 16

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

		Requisitos clave de éxito.					
Procesos de realización de servicio	Peso	Servicio efectivo	Oferta atractiva	Seguridad	Incremento de las utilidades	Operación sostenible	Total
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
proceso:



de
Reservas.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 18

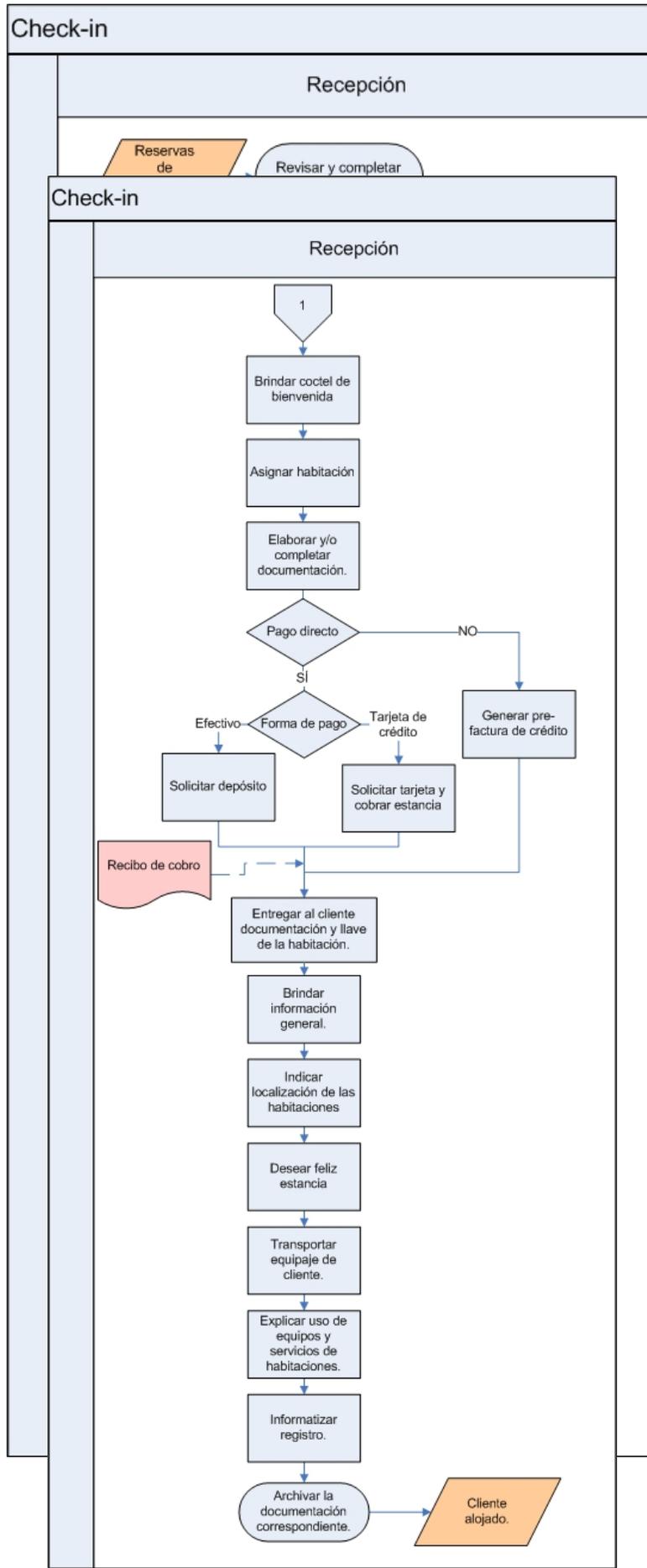
Ficha de proceso: Reservas.

	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	
Cliente solicita reserva.	Reserva denegada. Reserva confirmada.	Solicitud de reserva. Denegación de reserva. Factura pro-forma. Soporte de reserva.	
Puntos críticos	Criterios de medida	Indicadores de gestión	
Consultar condiciones de contrato. Elaborar factura pro-	Cumplimiento de cláusulas contractuales.	100% cumplimiento de condiciones establecidas en los contratos comerciales.	

forma y gestionar pago. Montar reserva.	Adecuada gestión de cobro. Efectividad en la reserva. Satisfacción del cliente.	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		
Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección. Supervisión semanal del especialista comercial.		

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de proceso: Check-in.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 20

Ficha de proceso: Check-in.

	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	
Llegada de cliente.	Cliente alojado.	Soporte de reserva. Tarjeta de registro Tarjeta de huésped. Información de servicios. Voucher. Recibo de cobro.	
Puntos críticos	Criterios de medida	Indicadores de gestión	
Localizar reserva y comprobar datos. Elaborar y/o completar documentación. Solicitar depósito. Solicitar tarjeta y cobrar estancia. Generar factura de crédito. Informatizar registro.	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.	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

Auditoría nocturna.

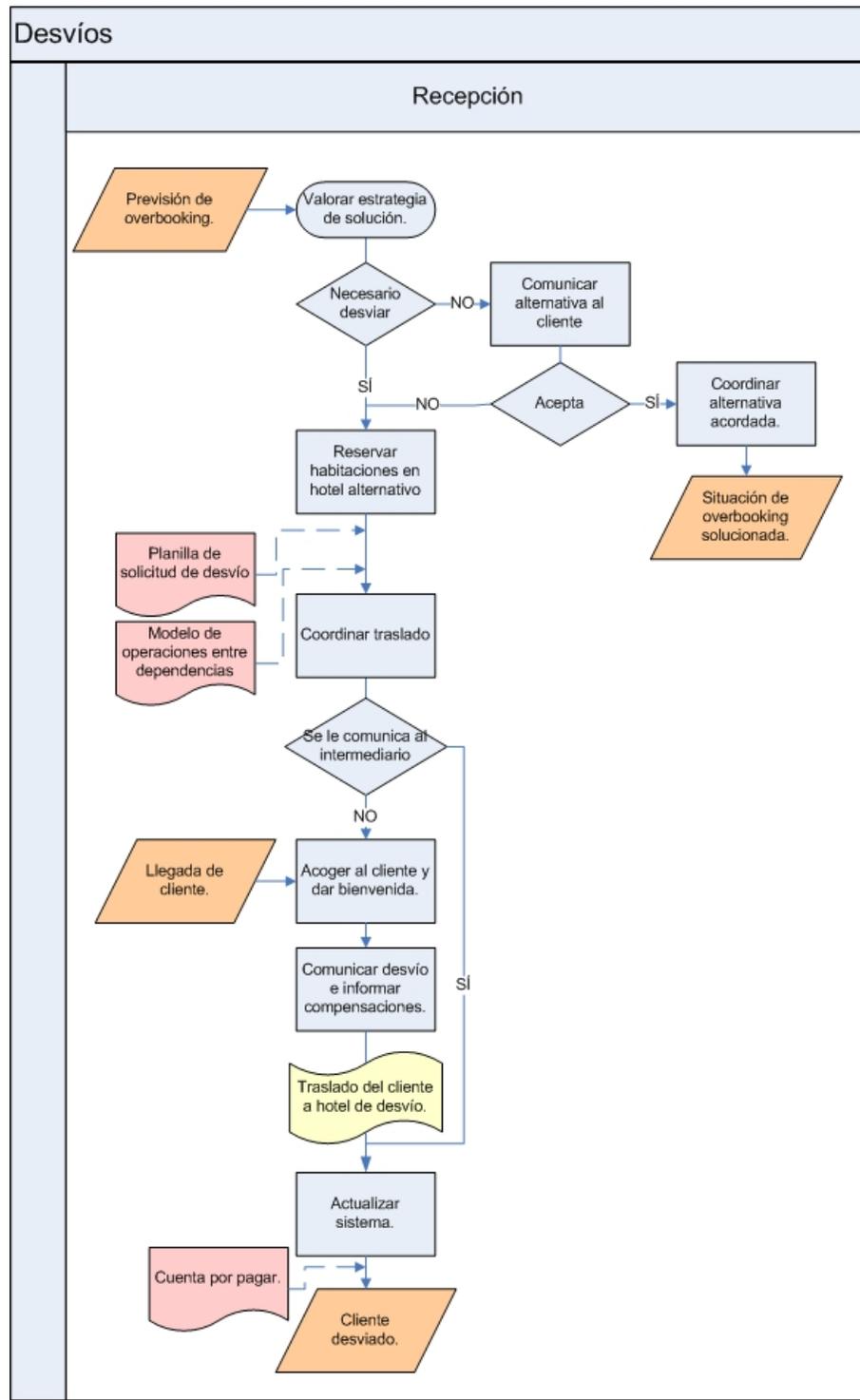
Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección.

Supervisión permanente del Jefe de Recepción.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 21

Diagrama
proceso:



de
Desvíos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 22

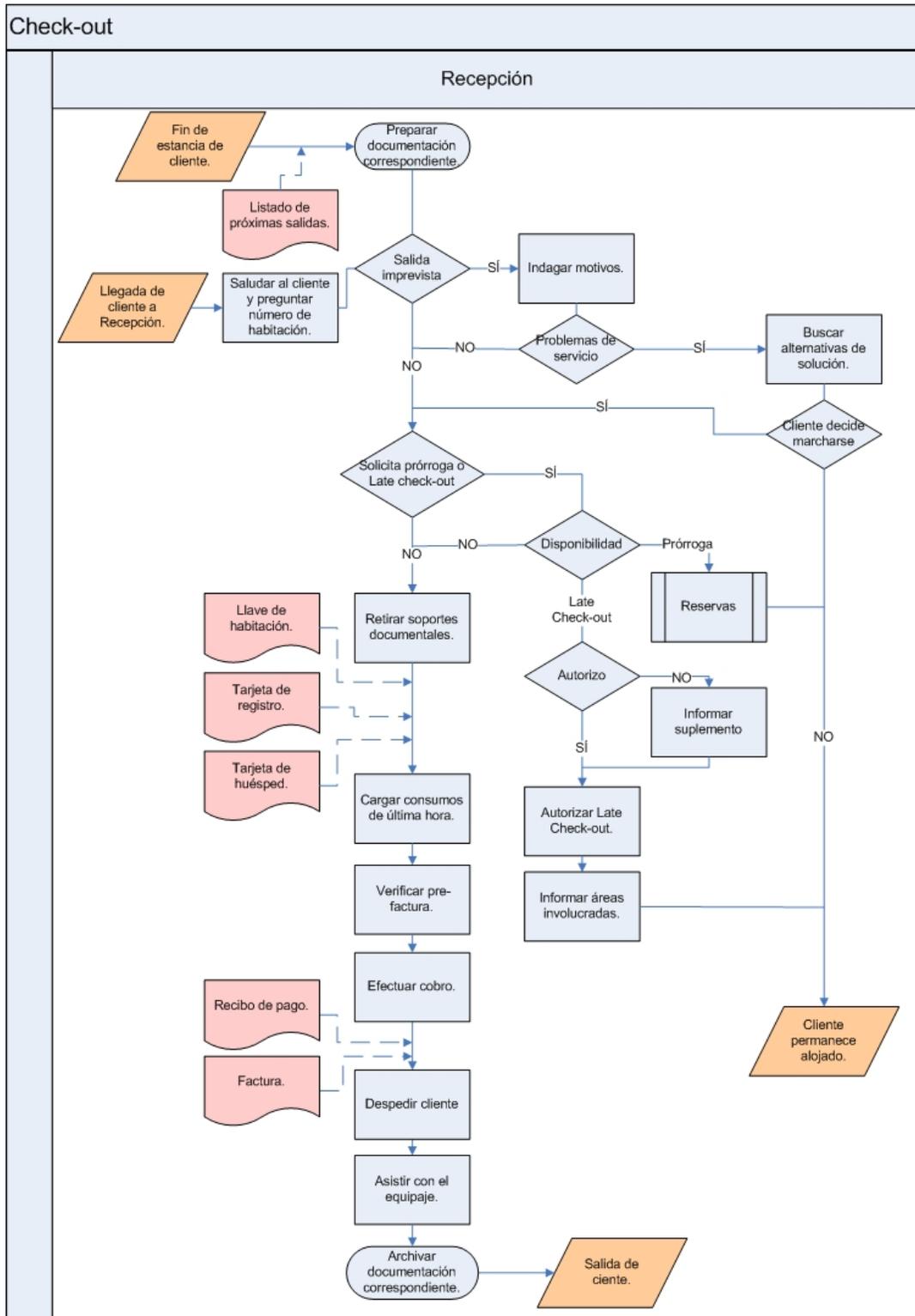
Ficha de proceso: Desvíos.

	FICHA DE PROCESOS Hoteles Habaguanex.	REF:	REV:
Nombre	Responsable	Objetivo	
Desvíos.	Jefe de Recepción.	Garantizar la reubicación de los clientes en caso de overbooking.	
Entradas	Salidas	Documentos y/o registros	
Previsión de overbooking. Llegada de cliente.	Situación de overbooking solucionada. Cliente desviado.	Planilla de solicitud de desvío. Modelo de operaciones entre dependencias. Cuenta por pagar.	
Puntos críticos	Criterios de medida	Indicadores de gestión	
Valorar estrategia de	Cantidad de clientes	Clientes desviados \leq 3 % de clientes	

solución. Actualizar reserva.	desviados. Satisfacción del cliente.	recibidos. Nivel de quejas inferior al 3 % semanal.
Supervisiones		
Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección.		

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de proceso: Check-out.



Fuente: Elaboración propia.

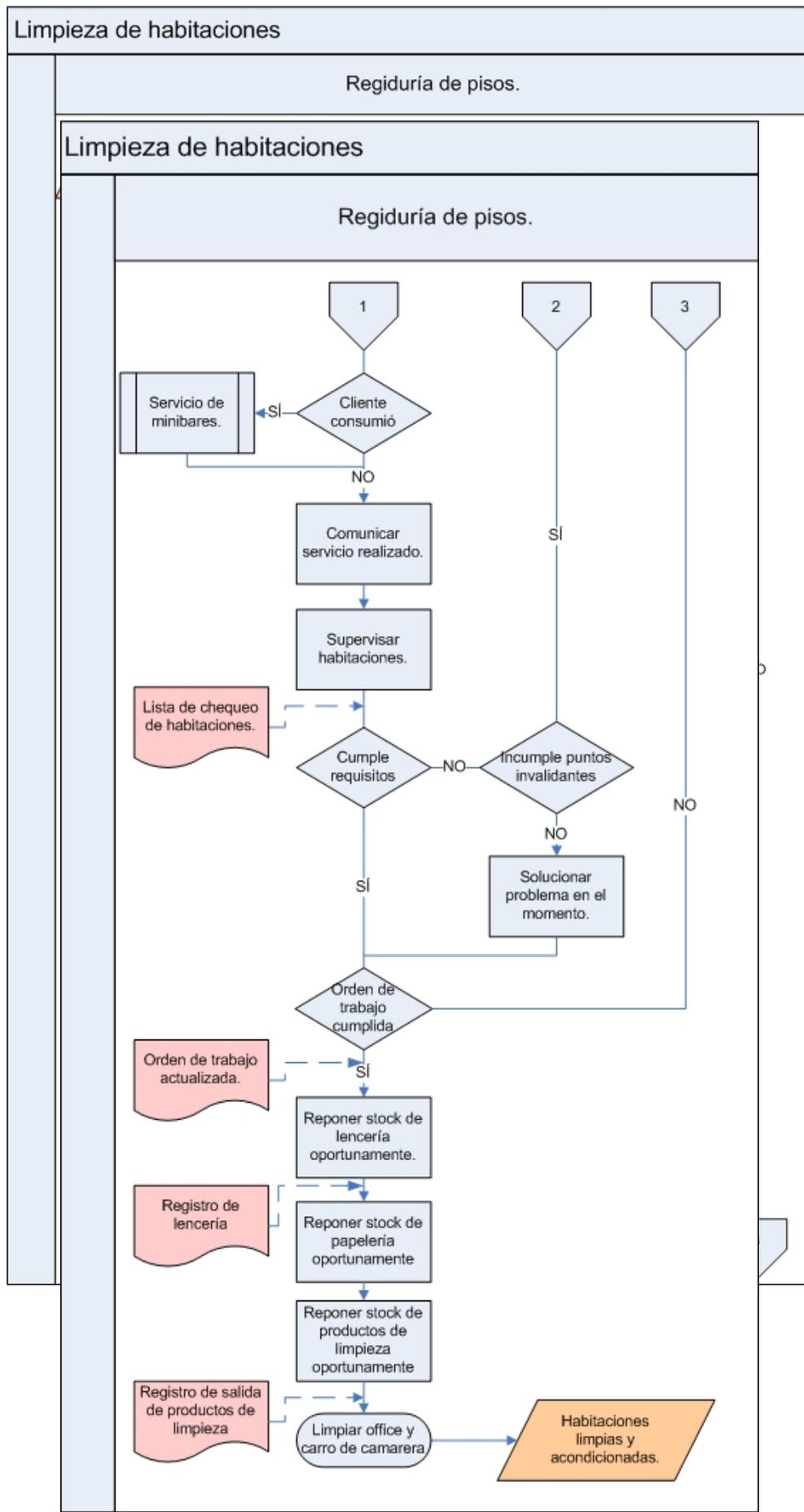
Ficha de proceso: Check-out.

	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	
Fin de estancia de cliente. Llegada de cliente a Recepción.	Salida de cliente. Cliente permanece alojado.	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	
Cargar consumos de última hora. Elaborar y verificar pre-factura de cargos extras. Efectuar cobro. Realizar operaciones finales.	Efectividad en el cobro. Efectividad en el cierre de la documentación. Duración del check-out. Satisfacción del cliente.	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			
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.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 26

	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	
Necesidad de limpiar y acondicionar habitaciones.	Habitaciones limpias y acondicionadas.	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	
Limpiar pasillos de acceso a habitaciones y escaleras. Limpiar habitación. Cambiar lencería. Reponer amenities y papelería oportunamente. Supervisar habitaciones.	Efectividad en la limpieza. Adecuada reposición de lencería, amenities y papelería. Efectividad en la supervisión. Control efectivo de recursos. Satisfacción del cliente.	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			
Supervisión diaria de habitaciones. Inventario una vez al mes.			

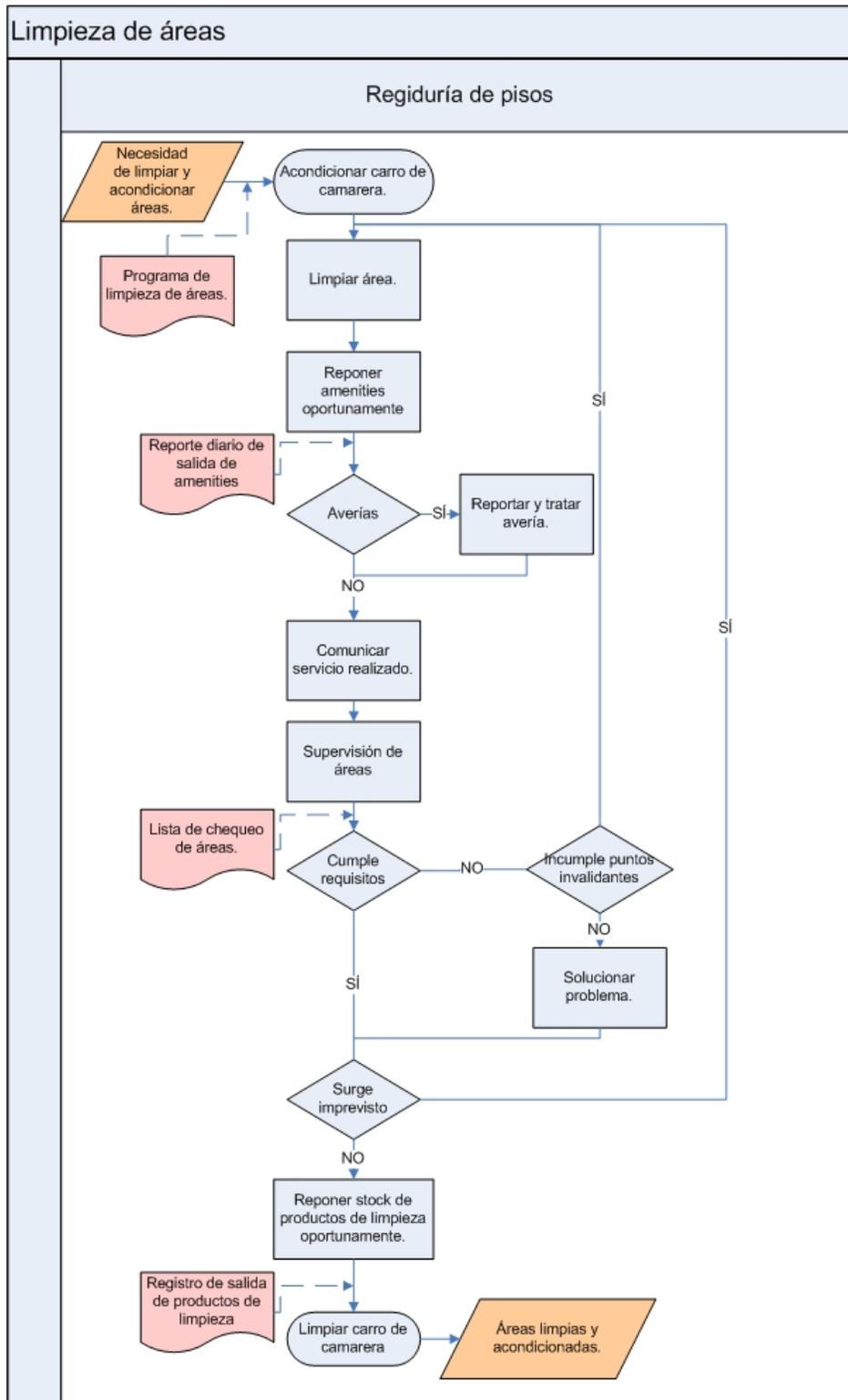
Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección.

Ficha de proceso: Limpieza de habitaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 27

Diagrama de proceso: Limpieza de áreas.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 28

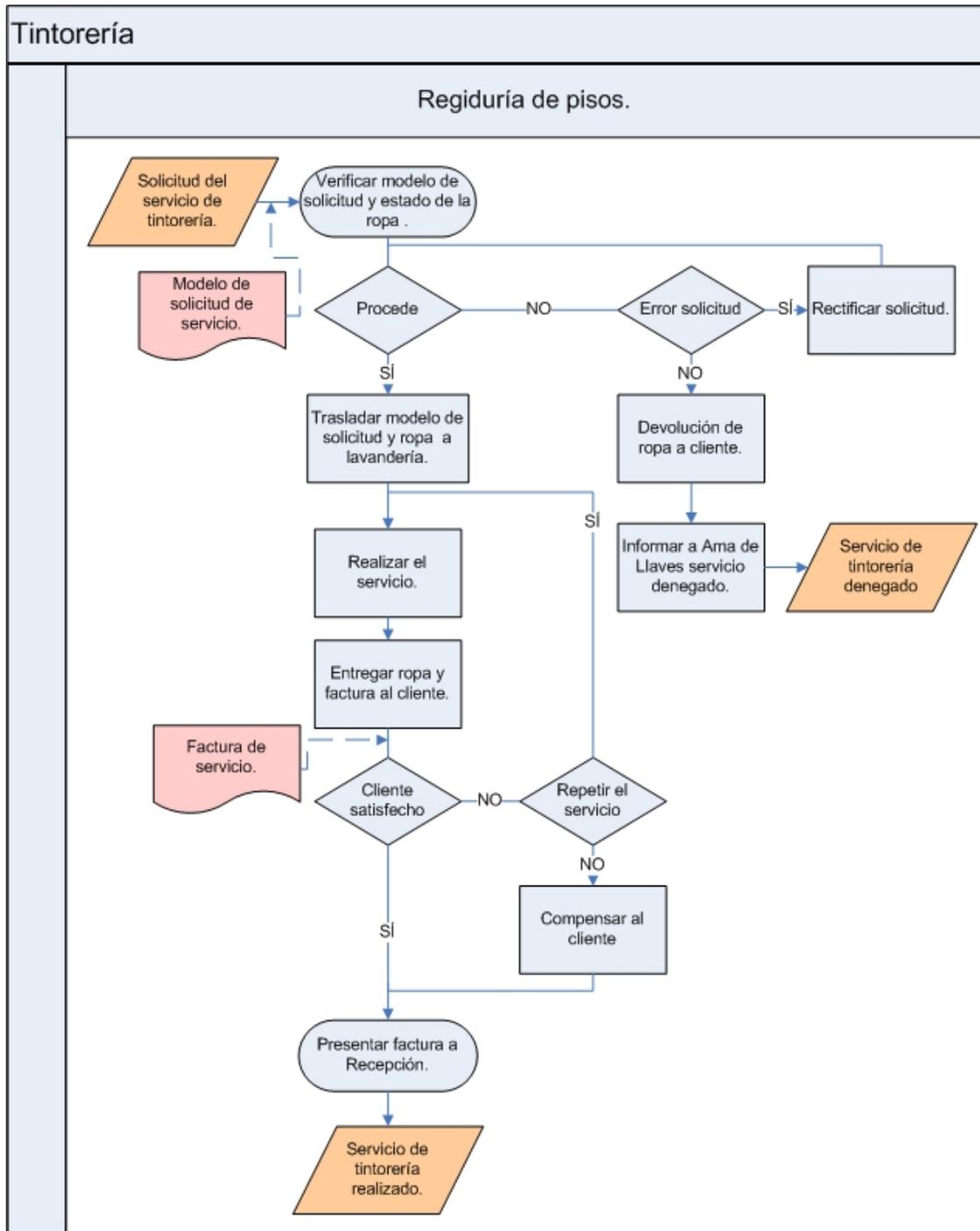
Ficha de proceso: Limpieza de áreas.

		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		
Necesidad de limpiar y acondicionar áreas.	Áreas limpias y acondicionadas.	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		
Limpiar área. Reponer amenities oportunamente. Supervisar áreas.	Efectividad en la limpieza. Adecuada reposición de lencería amenities. Efectividad en la supervisión. Control efectivo de recursos. Satisfacción del cliente.	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				
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

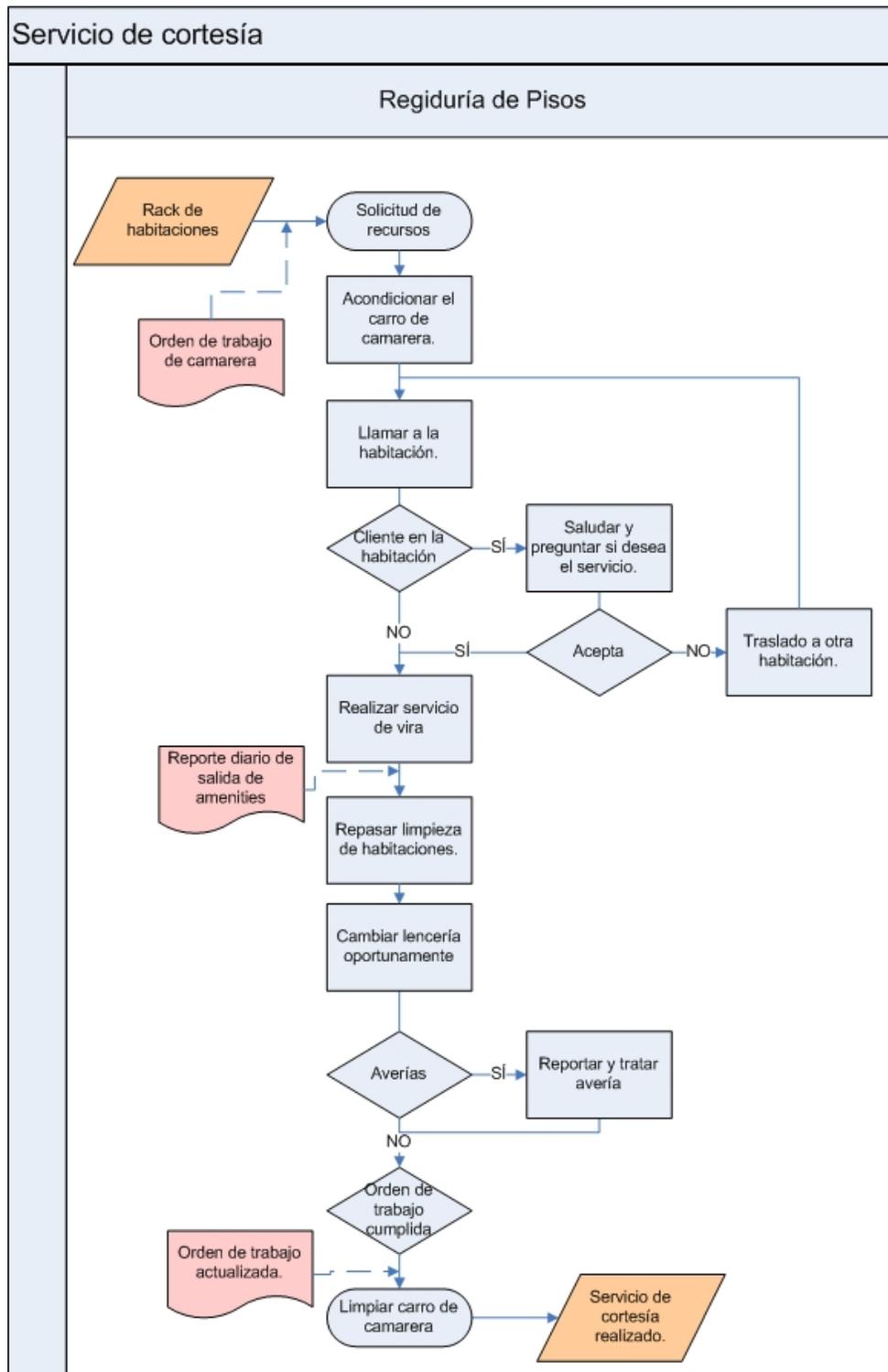
Ficha de proceso: Tintorería.

	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	
Solicitud de servicio de tintorería.	Servicio de tintorería denegado. Servicio de tintorería realizado.	Modelo de solicitud de servicio. Factura de servicio.	
Puntos críticos	Criterios de medida	Indicadores de gestión	
Verificar modelo de solicitud y estado de la ropa. Realizar el servicio. Entregar ropa y factura al cliente.	Veracidad de la información. Efectividad en el servicio. Control efectivo de recursos. Efectividad en el cobro. Satisfacción del cliente.	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			
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

 HOTELES HABAGUANEX LA HABANA VIEJA	FICHA DE PROCESOS Hoteles Habaguanex.	REF:	REV:
Nombre	Responsable	Objetivo	

Ficha de proceso: Servicio de cortesía.

Servicio de cortesía.	Ama de Llaves.	Garantizar el servicio de vira y repaso de habitaciones a los clientes.
Entradas	Salidas	Documentos y/o registros
Rack de habitaciones.	Servicio de cortesía realizado.	Orden de trabajo de camarera. Reporte diario de salida de amenities.
Puntos críticos	Criterios de medida	Indicadores de gestión
Realizar servicio de vira. Cambiar lencería oportunamente. Reponer amenities y papelería oportunamente.	Efectividad en el servicio. Adecuada reposición de lencería, amenities y papelería. Control efectivo de recursos. Satisfacción del cliente.	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		
Inventario una vez al mes. Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección.		

Fuente: Elaboración propia.