

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
CETED

La Mejora de los Procesos en el Hostal Valencia



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN CIENCIAS

Autor: Ing. Silvio Rodily Alemán Dantin

Tutora: Dra. C. Marusia Monagas Docasal

La Habana, 2016

AGRADECIMIENTOS

- A mis padres, principales inspiradores de mi carrera profesional.
- A todos los profesores de la maestría quienes, con gran profesionalidad entregaron valiosos conocimientos. En especial a mi tutora, por su infinita atención y el empuje final.
- A mis compañeros de aula en la maestría, por su gran espíritu de debate que constituyó una fuente de conocimiento para todos.
- Al amor que multiplico mi dedicación y mis fuerza.

RESUMEN

La investigación se desarrolla en el Hostal Valencia, perteneciente a la Compañía Turística Habaguanex S.A. y tiene como objetivo *perfeccionar los procesos presentes en la gestión de la entidad, en función del incremento de la satisfacción de los clientes*. Para ello se realiza un análisis de los procesos claves que intervienen en la gestión del Hostal para plantear propuestas que permitan mejorar los mismos. Por sus características la investigación, de carácter cualitativo, requirió la aplicación de métodos científicos, tanto del nivel teórico como de carácter empírico, expresados en el empleo de diferentes procedimientos y técnicas para la recolección de la información. La muestra seleccionada para intervenir en la investigación coincide con la población que labora en el Hostal (46 personas). En el trabajo se proponen un grupo de medidas orientadas al mejoramiento de un conjunto de procesos considerados claves, en la intención de ganar aceptación de los clientes y mejorar el grado de satisfacción. Los resultados obtenidos dan respuesta a las preguntas científicas planteadas y pueden considerarse como punto de partida para continuar trabajando en la mejora continua de estos u otros procesos de forma tal que se logre obtener cada vez mejores resultados en los niveles de satisfacción de los clientes.

ÍNDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.- CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LOS PROCESOS Y SU MEJORA ASÍ COMO SU APLICACIÓN A LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO	7
I.1 Conceptos básicos del enfoque por procesos.....	7
I.2.- La mejora de los procesos.....	14
I.3.- Los servicios y sus atributos.....	20
I.4.- La satisfacción del cliente vinculada a los procesos.....	23
I.5.- Los Hostales. Evolución y principales características.....	26
CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DEL HOSTAL VALENCIA Y ELEMENTOS A MEJORAR EN LOS PROCESOS SELECCIONADOS	29
II.1 Caracterización del Hostal Valencia.....	29
 II.1.1 Los servicios que brinda el Hostal Valencia.....	30
 II.1.2 Recursos Humanos.....	36
 II.1.3 Competencia	36
 II.1.4 Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Fortalezas que se manifiestan en la gestión del Hostal.....	37
II.2 Elementos a mejorar en los procesos seleccionados.....	39
 II.2.1 Percepción del enfoque por proceso en los trabajadores del Hostal.....	40

II.2.2.- Identificación y clasificación de procesos. Mapa de Procesos.	42
II.2.3 Selección de los procesos a mejorar.....	46
II.2.4 Elementos a mejorar en los procesos y causas de su nivel de funcionamiento.	55
CAPÍTULO III.- PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS SELECCIONADOS.	61
III. 1 Propuesta de mejora para el proceso de reserva.....	62
III.2.- Propuesta de mejora para el proceso de check-in.	65
III.3.- Propuesta de mejora del proceso de desayuno.	68
III.4.- Propuesta de mejora para el proceso de limpieza de habitaciones.....	71
III.5.- Resultados del Índice de Satisfacción Grupal	73
Conclusiones	76
Recomendaciones	77
Bibliografía	-
Anexos.....	-

Definición de términos empleados en la memoria escrita.

- **Ciclo PDCA: (o PHVA)** se refiere al ciclo Demings, metodología aplicable a todos los procesos, que consiste en ***planificar***, mediante la definición de los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados, de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización; ***hacer***, a partir de implementar los procesos; ***verificar***, realizando el seguimiento a los procesos y a los productos con ajuste a las políticas, los objetivos y los requisitos del producto, e informar sobre los resultados; ***actuar***, lo que quiere decir, aplicar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.
- **IDEFO (Software Standard Integration Definition form Function Modeling):** Son sistemas estructurados que sirven para identificar y documentar un proceso de gestión. Brindan pautas, guías, soportes y hasta plantillas. El caso IDEFO esta soportado por todo un sistema informático ideado "en origen " por militares norteamericanos.
- **Normas ISO 9000:** es una norma pensada y desarrollada para implementar en cualquier tipo de empresa, ya sea manufacturera o de servicios, un modelo de organización simple y eficiente, que permita entregar a esa empresa productos ó servicios en tiempo, a precios competitivos y con calidad uniforme. La sigla **ISO** responde a los términos en inglés "International Organization for Standarizacion" (Organización Internacional de Normalización). El número **9000** es simplemente de orden interno. La principal norma de esta serie es la 9001. A partir de diciembre del 2000 entró en vigencia su tercera edición
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; que materiales,

- equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse su empleo.
- **Proceso Clave:** proceso que influye, de manera significativa, en la consecución de los objetivos estratégicos. Los procesos claves son críticos para el éxito del negocio.

INTRODUCCIÓN

El movimiento hostelero surge a principios del siglo XX, entre los años 1908 y 1912. En los inicios, sus instalaciones estuvieron dirigidas a los jóvenes que desarrollaban actividades al aire libre y a encuentros culturales, que necesitaban de una habitación con baño donde alojarse la cual, muchas veces compartían entre ellos. Estos establecimientos evolucionaron en busca de nuevos y mejores servicios, en la intención de lograr satisfacer otros segmentos de mercado.

Este tipo de instalaciones se extienden por la geografía mundial y aparecen en Cuba, con las funciones ya descritas; su presencia se deprime ante el auge de grandes hoteles y por la disminución del mercado turístico. La presencia de factores económicos, sociales y políticos nuevos - el derrumbe del campo socialista, el recrudecimiento de las medidas asociadas al bloqueo, la crisis económica -- generó las condiciones necesarias para el resurgimiento de la industria turística, como vía indispensable para la subsistencia de la nación.

En dicho contexto surge, desde hace poco más de veinte años, el Hostal Valencia; primera instalación de Habaguanex S.A. dedicada a brindar servicios de alojamiento que conto, desde sus inicios, con gran aceptación por parte de los clientes ya que logro atesorar, entre sus atributos, la promoción de valores culturales, históricos y arquitectónico, derivados de su ubicación geográfica así como por su construcción colonial, diseño, ambientación logrados mediante la esmerada dedicación presente en las labores de restauración del inmueble, acción que lo salvo del olvido y abandono. A esto se unió el trabajo profesional y dedicado de sus empleados.

La acogida que recibió esta primera propuesta de modalidad de estancia propició la apertura de otros Hostales en el área de la denominada Habana Vieja, que contribuyeron a dar una imagen muy particular al producto hotelero de Habaguanex S.A. Esta experiencia fue trasladada a otros centros históricos del

país, como el caso de Camagüey, que también reportaron excelentes resultados, desarrollándose, a partir de estas experiencias y amparado en su crecimiento, un nicho de mercado que hoy prefiere este tipo de instalaciones por su arquitectura colonial, la historia que guardan, su ubicación y su pequeño formato, idóneo para que el cliente sienta más atendidas sus necesidades, gustos y preferencias.

En la actualidad, los pequeños Hostales de Habaguanex S. A., sin perder su identidad, ni renunciar a los conceptos que le dieron vida, buscan nuevas fórmulas para perfeccionar su gestión de forma tal que resulte posible lograr aún mejores resultados en su comercialización, que hoy se desarrolla en medio de una seria competencia, incrementada de manera abrupta por la aparición de nuevas regulaciones, aprobadas en el Quinto Congreso del Partido Comunista de Cuba, para ejercer el trabajo por cuenta propia, lo cual ha generado un incremento de capacidades habitacionales de gestión no estatal con alto nivel de satisfacción de los clientes, que ya superan el total de habitaciones que oferta Habaguanex S.A en el centro histórico.

Ante este escenario se impone trabajar en función de buscar niveles de calidad que logren satisfacer y anticiparse a las expectativas del cliente, explotando al máximo los recursos intangibles con que se cuenta. Al respecto Ayala & Col (2005) refieren que el logro de la calidad en los servicios turísticos resulta un gran desafío, esencialmente por su carácter intangible y por la falta de estandarización de los mismos en las organizaciones. Ello implica que factores como la actuación del personal, su capacidad de respuesta y los aspectos derivados del entorno influyan, negativa o positivamente, en la percepción global de la calidad por parte del cliente.

Se destaca, en su concepto de marketing turístico, que es este un proceso donde los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores, es decir, que brindan especial importancia a trabajar en función de conocer a los clientes para lograr satisfacer

sus necesidades y, con esto, alentar el deseo de disfrutar de un servicio por el que están dispuestos a pagar.

Los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución expresan en su capítulo IX -- lineamientos 255 al 268 -- relacionado con la política para el turismo, que se debe incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad / precio.

Todo lo anterior ha motivado la presencia de cambios dirigidos a perfilar, en mayor grado, la necesaria orientación hacia el cliente en su calidad de elemento esencial en el negocio. Esto ha significado la regeneración de estrategias, lo que ha impuesto a una gran parte de los estudiosos sobre estos temas, la revisión de teorías de dirección ya empleadas, asumiendo en consecuencia, variados enfoques en las aplicaciones de éstas. Un ejemplo de lo planteado anteriormente se localiza en el Enfoque por Procesos, que integra un pensamiento sistémico al interpretar a la empresa como un todo, rebasando los estrechos marcos del pensamiento por funciones, tareas o puestos de trabajos.

Estos conceptos son introducidos en los años 80 por diferentes autores. Posteriormente, y dada la importancia de aplicación práctica, muchos estudiosos del tema, continuaron profundizando en su contenido y aportando criterios muy importantes como, por ejemplo, Zaratiegui (1999) quien expreso: “Las Organizaciones son tan eficaces como lo son sus procesos” (p.330) Por otra parte, en Cuba, Ulacia (2007), afirma: “El éxito de cualquier organización, en nuestros días, depende, cada vez más, de los procesos que operan en ella y de su gestión. La base del desempeño de la organización son sus procesos de trabajo, los cuales tienen que convertirse en estructura”

Todo lo explicado anteriormente fundamenta adecuadamente la decisión de abordar, a través de la investigación, el análisis y propuesta de mejora de los

procesos presentes en su gestión, como una de las vías para el logro del incremento de la satisfacción de los clientes en el Hostal Valencia.

Por tal razón se plantea el *problema científico* siguiente:

¿Cómo contribuir al incremento de la satisfacción de los clientes en el Hostal Valencia?

Con la finalidad de dar respuesta al problema se formuló el *objetivo general* siguiente:

Perfeccionar los procesos presentes en la gestión del Hostal Valencia, en función del incremento de la satisfacción de los clientes.

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

1. Conformar los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la mejora de los procesos, los servicios hosteleros y la satisfacción del cliente.
2. Diagnosticar la correspondencia entre el diseño de los procesos y su relación con el nivel de satisfacción de los clientes en el Hostal Valencia.
3. Determinar las mejoras de aplicación imprescindible en los procesos para lograr el incremento de la satisfacción de los clientes.

Preguntas Científicas:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos conceptuales del enfoque y la mejora de los procesos?
2. ¿Cómo determinar la correspondencia entre el diseño de los procesos y la satisfacción de los clientes?
3. ¿Qué mejoras son necesarias aplicar en los procesos que logren el incremento de la satisfacción de los clientes?

La investigación que se presenta, se caracteriza por su orientación cualitativa desde el punto de vista metodológico; para su realización se utilizan diferentes técnicas de búsqueda de información primaria y secundaria, entre las que se encuentran el análisis bibliográfico y documental, la consulta de sitios web, la observación científica, la entrevista personal y la encuesta, así como sesiones de análisis e intercambio con trabajadores, funcionarios y directivos de la institución, de la dirección de la compañía, turoperadores y representantes de agencias de viajes.

La memoria escrita cuenta de Introducción, tres capítulos donde se presentan los resultados que permiten señalar el cumplimiento de los diferentes objetivos previstos, tanto de orden general como de carácter específico.

Capítulo I. Se parte de la explicación del rol que juegan los procesos dentro de la estructura organizacional, lo que permite un acercamiento al sistema de conceptos y categorías asociados que fundamentan teóricamente este enfoque; además, se alude a la estrecha vinculación existente entre la mejora de los procesos y el logro de la satisfacción de los clientes. También resultan tratados otros conceptos asociados a los servicios y a la clasificación de las instalaciones hoteleras, que igualmente deciden a la hora de ser valorada la estancia de los clientes.

Capítulo II. Recoge una caracterización general del Hostal que permite una aproximación a las particularidades de este producto. Se exponen las herramientas de toma de información y análisis utilizadas para efectuar el diagnóstico mostrándose, posteriormente, los resultados registrados una vez aplicadas las mismas en relación a las variables analizadas.

Capítulo III. Se fundamenta la proposición de las diferentes mejoras o modificaciones a los procesos y su papel en el incremento deseado en la satisfacción de los clientes del Hostal. Posteriormente, se exponen las conclusiones, las recomendaciones y la bibliografía utilizada.

Con la presente investigación, se pretende aportar mejoras a los procesos presentes en la gestión del Hostal Valencia, que resulta posible generalizar en otras instalaciones de pequeño formato, dentro de la compañía Habaguanex S.A, constituyendo un punto de partida para continuar investigando nuevos procedimientos de transformación positiva de los servicios, a partir de la mejora de los procesos.

En Cuba donde aun las puertas de entrada a las tecnologías de punta y los suministros de recursos no están abiertas de par en par producto de las limitaciones económicas impuestas por factores externos, se precisa de la explotación al máximo del talento humano en función del trato personalizado y la cultura del detalle en los servicios, como vía para lograr estar a la altura de la competencia creciente en el sector turístico a nivel mundial.

Con el inicio de las conversaciones para lograr el restablecimiento de las relaciones entre Cuba y los Estados Unidos el pasado 17 de Diciembre del 2015 deben irse abriendo nuevas posibilidades de viajes de norteamericanos a Cuba lo cual pone a todo el sistema turístico cubano, ante un reto gigantesco que representa la entrada futura de un volumen grande de turistas con gran poder adquisitivo, ansiosos de conocer el producto turístico cubano y que precisan de un servicio de calidad ya que son conocedores de uno de los sistemas tecnológicos y de servicios más avanzados del mundo.

CAPÍTULO I.- CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LOS PROCESOS Y SU MEJORA ASÍ COMO SU APLICACIÓN A LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO

I.1 Conceptos básicos del enfoque por procesos

La aplicación del enfoque por procesos ha permitido que muchos negocios relacionados con la producción de bienes y servicios obtengan éxitos en el logro de altos niveles de satisfacción de sus clientes. Los procesos han ido logrando un papel cada vez más preponderante dentro de los actuales sistemas de gestión y, de manera particular, en los relacionados con la calidad, por las posibilidades que este enfoque brinda para la mejora de la organización. (Velázquez, D, 2009)

La palabra proceso proviene del latín *procesos* “acción de ir hacia delante, progreso”, y según una de las definiciones del Diccionario de la Real Academia Española (1984) significa “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”.

Resulta aceptada la definición que, sobre el concepto del término “proceso”, propone J. R. Zariatiegui, (1999), cuando señala que debe entenderse como:

“Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —pedidos datos, especificaciones—, más medios materiales —máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera) —, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso”.

También Hammer, M. (1994) se pronuncia por entender el término como: “Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”.

En la NC-ISO 9000:2001 se declara como: “Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”.

M. Amozarrain (1996) plantea que, para referirse a un proceso como tal, es preciso que se manifiesten las siguientes características o condiciones:

- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUÉ", no al "CÓMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe sugerir los conceptos y actividades incluidos en él.

Como se aprecia diferentes autores han abordado el concepto de proceso desde diferentes puntos de vista, en correspondencia con su campo de conocimiento; sin embargo, puede observarse que todos coinciden, de manera general, en que un proceso constituye un conjunto de pasos interrelacionados que transforma las entradas en salida.

La norma ISO 9000:2005 establece que un proceso constituye un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

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.

Otros autores le brindan una especial importancia al papel de los grupos de interés dentro del concepto expresado. Tal es el caso de Pérez, Y. (2010) que define los procesos como el 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.

Por su parte Ulacia, (2007) precisa el concepto de proceso como..."una serie finita de actividades empresariales interdependientes, que recibe una aportación del cliente (entradas) que se transforma de forma lógica, en el resultado que exige el grupo de interés de la misma (clientes, trabajadores, directivos...)."

Estas dos últimas definiciones se tomaron como base para abordar la investigación por estar más vinculadas con el análisis realizado, ya que incorpora un elemento de especial importancia para el diseño de las mejoras en los procesos: los grupos de interés y sus necesidades.

Para que los procesos cumplan su función de una manera óptima es necesario determinar su importancia y nivel de prioridad, dentro de la empresa, con el fin de clasificarlos y agruparlos. La clasificación de los procesos no posee una regla absoluta porque depende de la misión, de la visión y de otras definiciones estratégicas. En correspondencia con ello se manejan diferentes criterios, expuestos por diversos autores e instituciones, para la clasificación de los procesos.

Así, la Asociación Francesa de Normalización (AFNOR), en el año 2000 establece tres grupos de procesos: los de dirección, los de realización y los de apoyo.

En el caso de los *de dirección* se agrupan los que contribuyen a determinar la política y desplegar los objetivos en el organismo. Están bajo la responsabilidad total de los directivos, a quienes les permiten orientar y asegurar la coherencia de

los procesos de realización y de apoyo. Este tipo de procesos es conocido, también, como “de control”.

Los procesos *de realización* contribuyen, de manera directa, a la realización del producto, partiendo de la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción. Reúnen las actividades relativas al ciclo de vida de un producto: investigación y desarrollo de nuevos productos, comercialización y gestión de contratos, diseño, compras y abastecimientos, logística, producción y control de las relaciones con el cliente. Estos procesos se denominan también “operativos”. En el caso de los procesos *de apoyo*, se agrupan los que contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización, aportando los recursos necesarios. Aunque no crean valor directamente perceptible por el cliente, son necesarios para el funcionamiento permanente del organismo y a su perennidad. Estos procesos se conocen, también, como “auxiliares”.

J. R. Zariatiegui (1999) por su parte, conforma tres agrupaciones de procesos: Estratégicos, Operativos y de De apoyo.

- En los *estratégicos* incluye los destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- Los *operativos* resultan los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias, definidas por la empresa, para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
- Por último, los *de apoyo* no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Software Standard Integration Definition form Function Modeling. (IDEF0 2002).
Identifica tres grupos de procesos: Estratégicos, Claves y de Soporte.

Esta organización considera que los *estratégicos* son los responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas para, a partir del análisis de todo ello y del conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de los procesos de la organización, en función de asegurar la respuesta correcta a las mencionadas necesidades y condicionantes.

Los procesos *clave* son los que tienen contacto directo con el cliente; de hecho son los procesos que permitirán al cliente percibir y valorar la calidad del servicio. En el caso de los procesos de *soporte*, considera que son los responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima para, a partir de los mismos, poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Ulacia, (2007) expone otra forma de clasificación de los procesos empresariales, en este caso utilizando las categorías, atendiendo al impacto que los mismos tienen en las diferentes actividades empresariales. En este sentido, la empresa acepta una clasificación genérica de los procesos en tres categorías:

Procesos estratégicos: los destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la dirección de la empresa. Ej. Establecer las políticas, Gestión de la Calidad, del Medioambiente, etc.

Procesos operativos o clave: son los que permiten llevar a cabo las acciones previstas para desarrollar las políticas y estrategias definidas para dar servicio a los clientes. Aquí se incluyen aquellos que generan valor para el cliente, por lo que están muy vinculados a las áreas operativas fundamentales de la empresa. Están orientados, de manera concreta a las razones del negocio. Estos procesos son gerenciados por los directores funcionales, en necesaria coordinación con

otros directores de la misma categoría y sus equipos de trabajo. Ej. Planificación de los servicios y la producción, comercializar el producto, etc.

Procesos de apoyo o de soporte: aquellos que no se vinculan directamente ni a los procesos estratégicos ni a los claves, pero que su rendimiento influye de manera específica en los resultados de los procesos clave u operativos. Ej. Capacitación y entrenamiento del personal, compras, etc.

Una vez analizados los diferentes puntos de vista referidos antes, para la investigación se asume la definición expresada por Ulacia (2007), debido a su significativo enfoque al cliente, que resulta fundamental en las empresas de servicios turísticos. Existen tres elementos de gran importancia que facilitan el análisis correcto de los procesos para la determinación de las mejoras a aplicar en los mismos estos son: el diagrama de proceso o flujograma, la ficha de proceso y el mapa de proceso.

El diagrama de proceso, o flujograma, constituye la representación gráfica y visual de un proceso en la cual se muestran las interrelaciones entre las actividades que lo componen (Beltrán, 2002). Su finalidad radica en facilitar la comprensión exacta del funcionamiento del proceso en una entidad determinada, lo que propicia la identificación de las oportunidades de mejora para el desempeño organización.

La Ficha de proceso es, en opinión de (Ulacia, 2007) el soporte donde se concentra la información necesaria para su socialización. Por su parte Gallego (2007) define este concepto planteando que es el documento básico de cada proceso, que tiene como objetivo recoger, de manera organizada, los elementos fundamentales que describen e identifican al proceso para su análisis, rediseño y mejora continua.

La Ficha del Proceso brinda una descripción general de las actividades incluidas en el mismo y comprende tres elementos básicos: las características del proceso, que incluye su título, sus límites, sus actores, sus recursos, sus relaciones con otros procesos, etc.; la dinámica del proceso, que expresa la interrelación con sus objetivos e indicadores y, por último, la representación del proceso, expresada en su diagrama de flujo.

No está determinado un modelo que estandarice la elaboración de las fichas de proceso, por lo que esto queda a consideración de cada institución, aunque resulta oportuno que, en cualquier caso, cuente con un conjunto de elementos considerados mínimos indispensables y que, según Beltrán y col. (2002), son los siguientes:

- Misión u objeto, que refleja el propósito del proceso. Debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.
- Propietario, que expresa 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, que establece la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades.
- Indicadores, que resultan los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de la orientación del proceso hacia el cumplimiento de su misión u objeto.
- Inspecciones, que reflejan las supervisiones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso, con fines de control y evaluación del mismo.
- Documentos y/o registros, que permiten referenciar, en la ficha de proceso, aquellos documentos o registros vinculados al proceso.

Para el desarrollo de la investigación, se tomarán en cuenta los elementos señalados con anterioridad para la elaboración de las fichas de los procesos seleccionados para realizar mejoras.

El 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 del mapa de procesos es necesario reflexionar anteriormente sobre 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. En el caso de la presente investigación, se realizará sobre la base de la clasificación de proceso determinada anteriormente.

I.2.- La mejora de los procesos.

Los procesos y su mejora continua constituyen un elemento esencial en el desempeño exitoso de las organizaciones tanto de creación de bienes materiales como de servicio, forman la célula principal sobre la que se ejercen todos los cambios y modificaciones que inevitablemente deben asumir las organizaciones para lograr nuevas ventajas competitivas, generadas por el cambio acelerado de los factores claves para el éxito en cada sector, propiciado por el avance indetenible de la ciencia, la tecnología y la investigación, que acelera el desarrollo en todas las esferas de la producción y los servicios marcando pautas en el establecimiento de niveles superiores de satisfacción de los clientes.

Mejorar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz, tratando de lograr resultados superiores a los que tenía anteriormente. Este propósito se logra partiendo de un alto conocimiento del mismo, de forma tal que permita detectar los problemas y encontrar la solución más adecuada.

Según Ulacia (2007) un proceso se puede considerar eficaz cuando sus resultados logran satisfacer, al menos, un objetivo de la empresa y, además, responder de manera positiva a las necesidades de los grupos de interés a los que vayan destinados. Su eficiencia la enmarca cuando los resultados del proceso se obtienen en el menor tiempo posible y con una mínima utilización de recursos (dinero, material, etc.).

Otro elemento importante expuesto por Ulacia (2007), relacionado con la mejora continua de los procesos es lograr que sean flexibles, lo que se determina por la facilidad y rapidez de adaptarse a los cambios internos o del entorno, así como a los requerimientos de los grupos de interés.

Está claro que un proceso no es efectivo porque sea eficiente. Por lo general, un proceso flexible es, al mismo tiempo, eficiente y eficaz; pero no ocurre así, necesariamente, a la inversa.

Para acometer la mejora de los procesos es esencial contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente, e ir acompañado de un intenso compromiso y con una actitud favorable hacia las actividades de mejora.

El punto final de todo proceso son sus salidas o resultados y, por tanto, las mejoras que se le apliquen deben estar encaminadas a lograr un buen desempeño del mismo, que no es más que alcanzar las salidas deseadas, las cuales han sido programadas para satisfacer los intereses no sólo de los clientes y la propia organización, sino también de la comunidad donde está ubicada, la sociedad en su conjunto y hasta los propietarios, que en nuestro caso, es el Estado en representación de toda la población. (Ulacia, 2007). La mejora de procesos puede ser desarrollada a través de dos formas fundamentales: el rediseño y la reingeniería.

El rediseño implica una mejora gradual, o una modificación, de los elementos del proceso que contribuyen a la insatisfacción del cliente (interno y externo) y, además, añade valor a los grupos de interés o parte de ellos, incrementando la productividad; la reingeniería significa un cambio radical. (Ulacia, 2007). En esta investigación se abordará la mejora de los procesos a través del rediseño de procesos.

La experiencia japonesa, registrada fundamentalmente en los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y retoque continuo de los procesos empresariales.

Ishikawa, K. (1988) difundió por todo el mundo su modelo de *método sistemático* o científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora, pasando por su estudio en busca de sus causas, y las alternativas de perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

Ulacia (2007) reseña que la mejora de procesos es definida como una técnica que consiste en el análisis y optimización de los procesos de trabajo, siendo el objetivo principal la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés de la empresa, con rentabilidad para la misma. La mejora de procesos busca garantizar que éstos aporten el valor esperado y, al mismo tiempo, la productividad del proceso, que se mide en términos de su eficacia, eficiencia y calidad.

El ciclo de DEMING o PDCA constituye otra técnica importante para abordar la mejora de los procesos mediante una serie de pasos, que permiten llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo PDCA (Plan –Do – Check – Act) que considera cuatro grandes pasos:

1.P. Planificar. La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las sub-etapas siguientes.

- Identificación y análisis de la situación.
 - Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
 - Identificación, selección y programación de las acciones.
- 2.D. Hacer. En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas durante el cumplimiento de la etapa anterior.
- 3.C. Verificar. En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas, para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).
- 4.A. Actuar. En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una *“forma estabilizada”* de ejecutar el proceso (actualización).

En el análisis de la bibliografía relacionada con el tema, se pudo constatar la existencia de diferentes diagramas o esquemas para aplicar la mejora continua pero, en esencia, todas ellas siguen el mismo ciclo PDCA. Igualmente se revisaron y analizaron otras propuestas de metodologías diseñadas para el diagnóstico y la identificación de oportunidades de mejora de procesos.

En el caso de la investigación que se presenta, fueron definidas las etapas siguientes:

1. Selección del *proceso* objeto de mejora.
2. Análisis del proceso seleccionado.
3. Elaboración de la ficha de proceso.
4. Identificación de las oportunidades de mejora.
5. Propuesta de mejoras a los procesos seleccionados.

Se considera, además, como concepto de mejora para desarrollar esta investigación el aportado por Ulacia (2007) sobre el que se profundizara a continuación.

Los grupos de interés constituyen un elemento importante a tener en cuenta, dentro del concepto de proceso que se trabaja en la investigación, ya que son los encargados de responder a las necesidades de estos grupos dentro de la organización.

Trischler, W. (1998) plantea que todas las empresas poseen, al menos, ocho participantes o implicados, que no son más que los factores afectados por los resultados de la organización. Estos son: clientes, proveedores, directivos, empleados, acreedores, inversores, gobierno y comunidad.

De manera particular, en el sector turístico, 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).

Un concepto que se tuvo en cuenta para desarrollar la investigación es el de mejora continua de los procesos, que plantea la optimización de los mismos eliminando las operaciones que no aportan valor, reduciendo los errores o defectos del proceso y adicionando nuevas actividades, que incrementen el valor añadido a los clientes. De manera general, la mejora de procesos está motivada fundamentalmente, según expertos en el tema, por:

- Cambios en el entorno del proceso, debido a cambios en los clientes del mismo y/o de las necesidades y expectativas de estos con relación a dicho proceso.
- Cambios organizativos, que provocan variaciones en cualquiera de los componentes del proceso.
- Identificación de factores que no habían sido tomados en cuenta en el diseño o revisión anterior del proceso y que están provocando un pobre desempeño del mismo.

- Identificación de deficiencias en las características de calidad, estándares de las salidas o prestaciones del proceso, así como en cualquiera de las actividades o recursos que forman parte del mismo.

Un elemento que se tuvo muy en cuenta en la investigación, para abordar la mejora de los procesos de la organización, fue la determinación de cuales procesos interesan mejorar primero, atendiendo a problemas reales o potenciales ya detectados, y que podrían estar relacionados con: problemas y/o quejas de clientes (externos e internos), proceso con alto costo, procesos con tiempos de ciclo prolongado, existencia de una mejor forma de realizar el proceso que se quiere adoptar, deficiencias en las comunicaciones interdepartamentales, incumplimiento de las especificaciones establecidas, incorporación de nuevas tecnologías y pérdidas de mercados, entre otros.

Para abordar la mejora de un proceso se precisa de la aplicación de cualquier herramienta que se relacione con la resolución de problemas siendo válidas para esta fase, y en dependencia del contenido de los temas a evaluar, la utilización de las siguientes:

- Técnicas de trabajo en grupo.
- Técnicas de solución de problemas.
- Técnica del valor añadido.
- Reducción de etapas y tiempos.
- Reducción de burocracia.
- Simplificación.
- Inclusión de actividades de valor añadido.
- Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.
- Búsqueda de información.

I.3.- Los servicios y sus atributos.

El servicio, en la actualidad, se ha convertido en un sector económico de mucha influencia ya que absorbe a gran número de trabajadores. Esta tendencia resulta más marcada en países desarrollados.

Ante esta situación resulta aconsejable establecer que se entiende por “servicio”

Para Kotler (1979), citado por Ivancevich, J. M (1997), el servicio debe entenderse como toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.

Ivancevich, J. M. (1997) redefine el planteamiento y expresa “Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y nos da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico”.

Por su parte Albrech (1996) considera que: “*Servicio es poner primero al cliente, servicio es que toda la línea de enlace sea simpática con él público*”. Horowitz, J. (1991), citado por Gronroos (1994) define el servicio como “...conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como una consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo”.

Gronroos (1994), por su parte, propone que: “Los servicios son una *actividad* o unas series de *actividades* de naturaleza más o menos *intangibles*, que por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el *cliente* y los *empleados* del servicio, y/o los recursos o bienes físicos, y/o los sistemas del proveedor del servicio, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente”.

Los servicios presentan un grupo de características propias de ellos, las cuales los diferencian y los hacen únicos, estas son:

- Intangibilidad.
- Inseparabilidad.
- Variabilidad.
- Caducidad

Intangibilidad. Los servicios son intangibles. No se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de adquirirlo.

Inseparabilidad. Un servicio es inseparable de su fuente, trátase de una persona o máquina.

Variabilidad. Los servicios son sumamente variables pues dependen de quienes lo suministran y del momento y lugar en que se llevan a cabo

Carácter perecedero. Los servicios son trabajos no almacenables ni transportables.

Caducidad. Los servicios deben prestarse en el momento oportuno.

Ulacia (2007), expone un concepto de servicio que se considera de gran aplicación en la investigación; el mismo plantea lo siguiente "... es la combinación de elementos tangibles e intangibles en actividades organizadas para producir una experiencia satisfactoria para el cliente en el momento que contacta con el producto creado por la organización".

Una reflexión importante de Ulacia, (2006) es que uno de los aspectos primordiales sobre los que debe estar basado un servicio de calidad, es la ética en el comportamiento. La actividad de los servicios debe sustentarse en bases éticas. Está claro que el salario, las comisiones, etc. supone trabajar en función de crear beneficios para el cliente. Sólo así se justifica ganar el salario por el que se trabaja para prestar servicios. Constituye una falta de ética imperdonable cobrar cuando no se ha dado un servicio o se ha dado de manera deficiente.

Un punto importante dentro de los servicios resultan los atributos que deben interpretarse como las características de estos productos o servicios con relación a su comercialización o venta. Herrera, M. y col. (s/f) expone la siguiente reflexión que ilustra resumidamente la importancia de estos: ...´vivimos en una sociedad donde podemos tener casi cualquier producto o servicio y donde cualquier producto o servicio se puede crear o producir. Vivimos en una sociedad donde el problema no está en cómo crear un producto o servicio sino en cómo se dota a este producto o servicio de los atributos que le den valor para que resulte atractivo y para que resulte rentable, y es que en el valor añadido o en la potenciación de los atributos se encuentra el éxito .Siempre que ese valor o atributo sean verdaderos.

Según Mullins y col. (2007) los principales atributos en los que se basan los consumidores para evaluar los productos o servicios son:

- *Costo*. Se relaciona con el precio y el costo de operaciones.
- *Rendimiento*. Se vincula con la calidad y la confiabilidad.
- *Sociales*. Se relaciona con la popularidad y la imagen.
- *Disponibilidad*. Está relacionado con el nivel de accesibilidad, el tiempo de entrega y la distribución.

Este autor considera que la atención e investigación de las necesidades del cliente pueden orientar a la empresa y brindarle una vía directa de conocimiento de aquellas características adicionales del producto o servicio como su precisión, accesibilidad y fiabilidad, que pueden resultar de interés para los clientes.

En el caso particular del servicio en la bibliografía consultada se resaltan, como atributos de mayor importancia, la calidad basada en la confiabilidad subrayando que debe ejecutarse el servicio dentro del plazo exigido por el cliente, ser exacto, preciso, seguro y veraz, con un trato amable, gentil y, sobre todo, humano donde prime la sensibilidad de tratar de satisfacer a quien se le brinda, esmerándose en un trato diferente y familiar a cada persona.

I.4.- La satisfacción del cliente vinculada a los procesos.

Drucker, P, (1997) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona, que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"

Según la Asociación Española para la calidad, la satisfacción del cliente es la percepción de este sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo, y han sido cumplidos, esto no asegura, necesariamente, una elevada satisfacción del cliente.

La norma ISO 9001:2008 define la satisfacción del cliente como el resultado de comparar las expectativas previas del cliente, puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con el valor percibido al finalizar la relación comercial. Conocer la opinión de los clientes es fundamental para establecer, posteriormente, acciones de mejora en la organización.

Como se vio en las anteriores definiciones, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1. El Rendimiento Percibido. Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las características siguientes:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas, que influyen en el cliente.

- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".
2. Las Expectativas. Constituyen las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:
- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
 - Experiencias de compras anteriores.
 - Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
 - Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener sumo cuidado al establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente.

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

3. Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Según Gallego, J. (2007) la satisfacción de los clientes es, generalmente, consecuencia de diversos factores organizacionales y, entre ellos, 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
- La participación de todos los miembros.

El enfoque de procesos refuerza, en las organizaciones, cada uno de estos aspectos. El consiguiente diseño de procesos a partir de la identificación de necesidades de las partes interesadas de forma tal que satisfagan sus expectativas, puede garantizar la satisfacción de los clientes que decidan seleccionar el producto.

Por su parte, Ulacia (2008) 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. 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, 2008). 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.

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 a la organización. La mejora, siempre que se realice teniendo en cuenta el criterio de los consumidores, aporta resultados positivos a la organización en materia de satisfacción de sus clientes lo que permite que se incremente la idealización de los mismos sobre el producto y, por tanto, la disminución de gastos para atraer clientes al negocio.

I.5.- Los Hostales. Evolución y principales características.

El movimiento hosteleros surge a principios del siglo XX entre los años 1908 y 1912 a través del Sr. Richard Schirrmann, profesor alemán, amante de las actividades al aire libre.

En un inicio la palabra Hostal era utilizada para nombrar a la instalación o establecimiento que tuviera menor categoría que un hotel, donde se hospedaran o alojaran personas llamadas huéspedes para proporcionarle un conjunto de servicios básicos que los mismos pagaban. Comúnmente estos sitios eran utilizados por algunos viajeros que se denominaban mochileros, los cuales lo utilizaban como albergue o alojamiento, para realizar actividades al aire libre e intercambios culturales entre jóvenes de diferentes nacionalidades.

En Cuba, la norma NC-127:2001, define el concepto de Hostal de la siguiente manera:

Establecimiento de alojamiento turístico ubicado en edificio existente o de nueva planta, con valor histórico, cultural y/o arquitectónico que destaca atributos del mismo y/o del entorno, el cual presta servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicio de alimentación ligera y podrá contar o no con restaurante.

En la actualidad los Hostales han cambiado mucho su concepción y se conforman, en su gran mayoría, de habitaciones privadas con baño y ofertan los mismos servicios que brinda un hotel a mejores precios, distinguiéndose en ellos las siguientes características:

- Las instalaciones dedicadas a brindar estos servicios, en su gran mayoría se especializan en brindar una atención personalizada a sus clientes para que estos se sientan en un ambiente familiar.
- Los Hostales poseen 5 características básicas o normas mínimas garantizadas, que aseguran su calidad y buen servicio y cuyo cumplimiento los posiciona dentro de la Federación Internacional de Albergues para Jóvenes. Estas son: bienvenida, limpieza, seguridad, privacidad y comodidad.
- Por otro lado, los Hostales se encargan de crear y mantener un espíritu de comunidad, un ambiente jovial y, sobre todo, de ofrecer tarifas accesibles, cuyo rango es muy amplio, pues depende no sólo de los servicios ofrecidos, sino de la época del año y del sitio dónde esté ubicado.
- Hay establecimientos de todo tipo: grandes, pequeños; rurales, urbanos; sencillos o con una infraestructura un poco más desarrollada, que cuentan con alberca, internet inalámbrico y excursiones propias.
- Su ubicación también varía, ya que algunos de ellos se encuentran ubicados en edificios antiguos y adaptados; mientras que otros son contruidos en zonas excepcionales, como ocurre en Nueva York. No obstante, los Hostales no son categorizados por estrellas de acuerdo a sus instalaciones, como suele ocurrir con los hoteles.
- En cuanto a las habitaciones, a menudo suelen ser compartidas y separadas por sexo. Dentro de ellas se ubican de 4 a 8 camas, muchas veces distribuidas en literas, y los baños son comunes; aunque en algunos sitios ya cuentan con habitaciones dobles, individuales, o familiares y

dotadas con baño privado, por lo que se convierten en una opción muy agradable cuando se viaja con niños.

- Por otro lado, los huéspedes disponen de armarios o casilleros donde pueden asegurar sus pertenencias y se les ofrece sábanas en la habitación, aire acondicionado, televisor, etc. Asimismo, algunas otras atenciones proporcionadas son la información turística, venta de billetes, recomendaciones y traslado a aeropuertos o central de autobuses.
- En numerosos Hostales, el punto de encuentro y convivencia de los huéspedes viajeros es la cafetería, lugar donde pueden descansar, compartir experiencias entre ellos y alimentarse, ya sea con un desayuno incluido (si es que el lugar lo ofrece) o con las reservas de comida que ellos han guardado.

Como se aprecia en las características reseñadas, la atención personalizada es uno de los atributos que con mayor fuerza desarrollan los servicios dentro de las instalaciones denominadas Hostales.

Según Gallego, J. F. (2007), el concepto de atención personalizada debe interpretarse como sigue: ... es la atención que implica un trato directo o personal entre un determinado trabajador y un determinado cliente, que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias de éste último.

Teniendo en cuenta el concepto anterior, aceptado en el contexto de la investigación por considerarse como uno de los más abarcadores y sintetizados dentro de la bibliografía consultada, se puede recoger la importancia que reviste el mismo en los servicios dentro de los Hostales en tanto se orienta a lograr, a través del mismo, hacerle saber al cliente que no se le trata como si fuera un cliente más, sino que se toman en cuenta sus necesidades, gustos y preferencias particulares lo cual, a su vez, permite hacerlo sentir valorado e importante, y hasta único y especial.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DEL HOSTAL VALENCIA Y ELEMENTOS A MEJORAR EN LOS PROCESOS SELECCIONADOS

II.1 Caracterización del Hostal Valencia.

El Hostal Valencia ocupa un inmueble de la calle Oficios, número 53, esquina Obrapia, entre las Plazas de Armas y de San Francisco de Asís, en un área privilegiada dentro del Centro Histórico, por la presencia de diversos sitios históricos y culturales lo que genera un alto nivel de concurrencia pública.

Su construcción data del siglo XVII, cuando sirvió de residencia al regidor Sotolongo, siendo remodelada durante los siglos XVIII y XIX. Su llegada al siglo XX ocurre sin sufrir transformaciones en su planta original, el patio y los techos de madera de puntal alto.

Se acondiciono para hospedaje desde 1989, pasando a ser operado por la Compañía Turística Habaguanex S.A el 14 de Febrero de 1994, cuando se nombra "Hostal Valencia", región de España donde nació Mariano Martí y Navarro, padre de José Martí, Héroe Nacional de Cuba.

La también conocida como "Casa de Valencia en la Habana" conforma un sitio de culto a la tradición valenciana, atesorando importantes símbolos de esa región española entre los que se destaca la elaboración de la Paella al estilo Valenciano, que se oferta en su restaurant "La Paella" como principal variedad del servicio gastronómico del lugar.

El inmueble está categorizado como un hotel de 3 estrellas, aunque esta clasificación no concuerda con los estándares definidos por la norma cubana NC

127: 2000, por lo que se propuso realizar adecuaciones, que tuvieran en cuenta el origen del establecimiento y las transformaciones que fueron necesarias realizar para convertirlo en un Hostal.

El Hostal Valencia atesora singulares valores aportados por su arquitectura colonial a lo que se une el hecho de estar ubicado en un ambiente de cultura e historia, dentro de una zona declarada por la UNESCO, en 1982, como "Patrimonio Cultural de la Humanidad".

El segmento de turismo que acude a disfrutar de los servicios del Hostal es el de ocio, compuesto por clientes animados por el deseo de conocer el "Centro Histórico" y la capital del país, para relacionarse con su cultura, su historia y su gente.

II.1.1 Los servicios que brinda el Hostal Valencia.

Los servicios de alojamiento, gastronomía y comercio conforman la oferta del Hostal y aportaron, en el año 2015, 1 034 922.56 CUC de ingresos, con una utilidad de 30 centavos por peso de ingreso lo que representa un resultado de ingresos y utilidades record en 30 años de operaciones.

Los servicios de alojamiento durante el año 2015 fueron disfrutados por 6950 turistas, con una estancia promedio de 2.19 días, generando 592 348.90 CUC; en el caso de los servicios de gastronomía, aportaron 251 070.02 CUC, tanto que los servicios de venta minorista en la tienda, posibilitaron recaudar 170 778.60 CUC, lo que representa un 57%, 24% y 16%, respectivamente, de los ingresos totales; el 3% restante corresponde a otros ingresos.

A través de los 17 procesos directamente vinculados a las tres áreas citadas anteriormente, se entrega valor a los clientes y estos reflejan el nivel de satisfacción con la oferta, en dependencia del cumplimiento de sus expectativas.

Los servicios de alojamiento determinan el nivel de satisfacción de los clientes alojados, realizándose los mismos en catorce amplias habitaciones (5 junior suite y 9 estándar), identificadas con nombres de regiones de Valencia, de ellas 8 tienen balcón con vista a la calle y 5 tienen la posibilidad de adicionarle una cama extra o cuna para bebe.

Todas las habitaciones tienen las siguientes condiciones para brindar el servicio:

- Climatización.
- Servicio de televisión por cable.
- Caja de seguridad.
- Baño.
- Agua fría y caliente.

En correspondencia con la ejecución de los 12 procesos asociados al área de hospedaje, se decide el nivel de satisfacción de los clientes alojados; dichos procesos se manifiestan en los siguientes servicios:

- Reserva.
- Recepción hotelera.
- Limpieza de áreas y habitaciones.
- Portero – maletero.
- Telefonía nacional e internacional.
- Mini-bar.
- Atenciones especiales.

El servicio de reserva

Se ejecuta en el Hostal a través del proceso del mismo nombre. En este caso, las solicitudes se reciben, en más de un 98% de los casos, vía correo electrónico y se atienden por el especialista de esta área, quien brinda respuesta de confirmación o no, en dependencia de las disponibilidades existentes.

Como acción novedosa en esta actividad, se cita el hecho de que algunas agencias con contrato con Habaguanex S.A, que trabajan online, le han permitido

la facilidad al Hostal de manejar parte del booking dentro de su página web para agilizar la respuesta de confirmación de su reserva. Se destaca en este sentido la agencia cubatravelnetwor que, en el año 2015, logro la reserva de 819 clientes cifra que constituyen un 11% de los huéspedes totales que reservaron en la instalación en dicho año.

Servicio de recepción hotelera 24 horas.

A través de los 6 procesos que intervienen en los servicios de recepción denominados check-in, check-out, reporte de quejas y reclamaciones, cambio de habitaciones, desvíos y libro de clientes, los huéspedes reciben toda la información y atención necesaria durante su estancia en el Hostal; además, de garantizar el registro de los datos necesarios que permiten el procesamiento de las particularidades de su estancia por el sistema informático.

El cliente, durante su estancia, mantiene una constante interacción con el servicio de recepción que, en el Hostal, sigue la tendencia de caracterizarse por un trato amable, amistoso, y una atención personalizada.

Servicio de limpieza de áreas y habitaciones.

Este servicio se asocia a los procesos de limpieza de área y habitaciones que garantizan la limpieza e higiene de la instalación. En el Hostal estos procesos se caracterizan por perseguir la línea de revisión y cuidado de cada detalle, a pesar de existir deficiencias con los servicios de apoyo como la lavandería y los suministros de productos de limpieza.

Servicio de portero – maletero

Los servicios de portero -- maletero se incluyen, fundamentalmente, dentro de los procesos de check-in y check-out, donde se realiza la bienvenida y despedida del cliente, dos momentos de suma importancia en la estancia del huésped, identificados por un máximo de entrega de cortesía y trato amistoso.

Servicio de telefonía nacional e internacional 24 horas.

Los servicios de telefonía nacional e internacional 24 horas, que se cumplen a través del proceso de igual nombre, se realizan por los clientes a través de las extensiones que tienen ubicadas en sus habitaciones, permitiendo la comunicación tanto en territorio nacional como en el extranjero, una vez que realizan el pago de las tarifas oficiales establecidas en el hotel.

En el Hostal, durante los últimos 5 años, este servicio ha tenido un decrecimiento de más de 60% debido, fundamentalmente al auge de la telefonía celular, Internet y, muy específicamente la wi-fi, que permite un mejor acceso a la red de redes, permitiendo una comunicación más amplia y económica.

Servicio de Minibar

El servicio de Mini-bar en el Hostal está dedicado a brindarle una oferta gastronómica adicional a los clientes durante su estancia, apoyándose en la utilización de un refrigerador con una variedad de vinos, cervezas, aguas, jugos y refrescos, los cuales el cliente puede consumir, y pagar de acuerdo con un listado de precios. El proceso de Minibar permite la ejecución del servicio.

Servicio de atenciones especiales a clientes.

Los servicios de atenciones especiales a los clientes en el Hostal están dirigidos a los huéspedes que cumplen año, se encuentran en luna de miel, son clientes VIP o tienen una larga estancia de más de 5 noches. También se brindan atenciones especiales por compensación, para el caso de molestias causadas a los clientes por desvíos, roturas en el hotel y otras causas. El proceso a través del cual se genera este servicio se apoya en el cumplimiento de las indicaciones que existen para la aplicación del mismo en los casos que corresponda.

Los servicios gastronómicos generan una parte importante de los ingresos del Hostal, que dispone del Bar – Cafetería “Entresuelos” y el Restaurant “La Paella” para brindar los mismos.

El Bar – Cafetería “Entresuelos” tiene capacidad para 75 personas y se compone de una pequeña barra, un área techada y un patio interior colonial, decorado con exuberante vegetación, ideal para el descanso y la degustación de cocteles.

El Restaurant “La Paella”, especializado en la elaboración de este plato típico al estilo valenciano, ha obtenido cuatro premios en concursos internacionales en España, tiene capacidad para 80 personas dentro de un local climatizado y decorado con estilo colonial e imágenes de la ciudad española de Valencia.

Los 4 procesos afiliados al área gastronómica, que permiten la realización de los servicios anteriores son:

- Desayuno a la carta.
- Restauración a la carta.
- Restauración a grupos de clientes con menú dirigido.
- Bar.

Servicio de Desayuno.

De los servicios señalados anteriormente el desayuno define, en gran medida, el criterio de satisfacción de los clientes con el Hostal, ya que todos se alojan en plan CP teniendo el mismo a su disposición. El servicio de desayuno se realiza en el Restaurant ‘La paella’, a la carta, en el horario de 7am a 10am y diariamente disfrutan del mismo como promedio 51 clientes buscando caracterizarse por ser rápido, personalizado y profesional.

Restauración a la carta.

El servicio de restauración a la carta es disfrutado principalmente por clientes no alojados en el Hotel. En el año 2015 solo un 6% de los huéspedes disfrutaron de este servicio, debido a la tendencia actual de que los mismos salen a la calle desde la mañana y regresan en la noche, después de disfrutar de las atracciones del país, incluida la gastronomía.

El proceso de restauración a la carta, materializa el servicio a la carta en el restaurant, que no solo incluye la elaboración de paella al estilo valenciano sino

que, también, oferta platos de comida internacional. Aunque este servicio no define los resultados de satisfacción del cliente del Hostal, ni sus resultados económicos ya que la actividad principal es la de alojamiento, la demanda del servicio de restauración a la carta en el Hostal ha ido disminuyendo en los últimos 5 años, principalmente por el incremento de novedosas ofertas del sector de gestión no estatal; por ello, este servicio en el Hostal busca caracterizarse por explotar nuevos detalles que lo diferencien en la percepción de los clientes.

Restauración a grupos de clientes con menú dirigido.

El servicio de restauración a grupos está diseñado para atender contratos establecidos con diferentes receptivos, que seleccionan previamente un menú dirigido, que se oferta a sus clientes. El proceso relacionado con este servicio cumple la condición de garantizar que se caracterice por ser rápido, puntual, cortes y amable, de forma tal que permita realizar el almuerzo, o la cena, en el tiempo programado para que no interfiera en las actividades restantes del día.

Servicio de Bar.

El servicio de bar se realiza en el horario de 12am a 11pm, en una pequeña barra con capacidad para 6 personas, donde se destaca un atractivo mural cerámico con más de 200 firmas de personalidades de las artes, la cultura y las ciencias, a nivel internacional. En este lugar se oferta una gran variedad de cocteles cubanos, tragos, cervezas, jugos y refrescos, haciendo uso de un proceso encaminado a satisfacer a los clientes que desean este servicio. .

Servicio de venta minorista de productos.

Los servicios de venta minorista se realizan en la Tienda de habanos, ubicada al lado del Hostal. Con la aplicación del proceso de venta minorista se realiza la venta de una amplia variedad de habanos, ron cubanos y café en el horario de 10am a 7pm en el local anteriormente mencionado. Aunque este servicio es promocionado en las habitaciones del Hostal. Se conoce que es muy poco utilizado por los clientes alojados.

II.1.2 Recursos Humanos

La organización cuenta con 47 trabajadores en total, de ellos 46 se vinculan a 7 estructuras departamentales que se subordinan directamente a la gerencia -- encabezada por un gerente general -- conformando una estructura organizativa-funcional plana, muy favorable para la aplicación del enfoque por procesos.

Los departamentos de Alojamiento, A+B, Ama de llaves y Comercio, desempeñan procesos directamente vinculado con los servicios a clientes decidiendo su nivel de satisfacción.

- El departamento económico se encarga de procesos relacionados con la gestión de cobros, elaboración de presupuestos, control y análisis económico.
- El área de Recursos humanos cumple procesos vinculados a la gestión de nóminas, seguridad y salud, evaluación, capacitación, estimulación, aprobación e inducción del personal.
- El área de Servicios Técnicos desarrolla procesos afines al mantenimiento preventivo, la reparación de averías menores y el control del almacén de piezas y productos.
- El departamento de abastecimiento desarrolla procesos vinculados al traslado, recepción, almacenamiento y despacho de los productos necesarios para garantizar los servicios del Hostal.

II.1.3 Competencia

La zona del Centro Histórico, donde se ubica el Hostal Valencia, ha crecido paulatinamente en instalaciones de alojamiento muy semejantes al Hostal, incluso con niveles de calidad superior. En la actualidad ya existen en el Centro Histórico más capacidades habitacionales de gestión no estatal para la renta a

clientes, que el número total de habitaciones que la compañía Habaguanex S.A, completa, pone a disposición de clientes, tanto extranjeros como nacionales.

Las facilidades brindadas al sector no estatal por las nuevas leyes emitidas con posterioridad a la aprobación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, en el marco del VI Congreso del PCC, han generado la constante aparición de hostales, restaurantes y otros servicios con un alto estándar, dirigido a satisfacer las necesidades de cualquier cliente que decida alojarse o visitar el Centro Histórico.

Sitios WEB bien diseñados para llegar a los clientes, estimulando y facilitando su reserva; desayunos bien surtidos con servicio personalizado; inmuebles excelentemente diseñados, con ambiente colonial y un cuidado exquisito en la limpieza, organización y el mantenimiento, además de facilidades para el traslado y recogida en el aeropuerto, son algunas de las ventajas que caracterizan la naciente competencia de gestión no estatal, que ya amenaza con dejar atrás el nivel de aceptación de las instalaciones de Habaguanex S.A. que brindan servicios de alojamiento en instalaciones de pequeño formato.

II.1.4 Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Fortalezas que se manifiestan en la gestión del Hostal.

Un punto importante a tener en cuenta en la investigación son las fuerzas que conforman las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Hostal Valencia que se citan a continuación:

Debilidades

1. Inestabilidad en el suministro de abastecimiento de materias primas, por parte de la Base Central Almacenes BCA, de Habaguanex S.A.
2. Deficiente ejecución de los Servicios Técnico en las instalaciones de la Compañía, lo que está relacionado, principalmente, por la falta de piezas de repuesto para equipos, así como carencia de productos y herramientas

adecuadas para la realización del mantenimiento programado, y el déficit de personal especializado.

3. No se actualizan o mejoran los procesos en correspondencia con los nuevos cambios generados por la aparición de tecnologías novedosas y la creciente presencia de la competencia en el área.
4. El Hostal no cuenta con servicio de lavandería.

Fortalezas

1. Excelente ubicación del Hostal, que se localiza en el área del Centro Histórico donde convergen más del 65% de los centros recreativos, históricos y culturales, como es el caso de galerías, museos y salas de concierto.
2. Instalación caracterizada por una arquitectura colonial, armonizada con una exuberante y colorida vegetación tropical que genera gran atracción de los turistas y visitantes, tanto nacionales como extranjeros.
3. Personal amable, atento y amistoso con los clientes.
4. Pertenecer a la compañía turística Habaguanex S.A, organización con amplias posibilidades de invertir recursos en la promoción, publicidad y desarrollo tecnológico del producto.

Amenazas

1. Aparición y desarrollo de más de 500 capacidades habitacionales en el Centro Histórico, y sus alrededores, con un sistema de gestión no estatal.
2. Desarrollo del turismo en países vecinos, como República Dominicana y México, donde se aplican tarifas muy flexibles especialmente en temporada de baja turística.
3. Aplicación de medidas restrictivas derivadas del bloqueo a Cuba, que limitan la entrada regular de rutas de cruceros, en general, y del turismo norteamericano en particular.

Oportunidades

1. Apertura de posibilidades de negociación con trabajadores por cuenta propia y cooperativas, para el abastecimiento de diferentes productos y servicios.
2. Desarrollo del Centro Histórico como zona turística especial, donde el cliente tiene cada vez más posibilidades de disfrutar de una recreación sana además de intercambiar, abiertamente, con la población del lugar.
3. Posible incremento del turismo norteamericano en el país, deseoso de conocer el centro histórico así como las personas que lo habitan

Realizando un análisis de estas fuerzas se concluye que es beneficioso potenciar la imagen del Hostal, como una instalación de excelente ubicación dentro del centro histórico, con condiciones idóneas para brindar un servicio enfocado a clientes extranjeros deseosos de disfrutar su estancia en un ambiente colonial, donde prime un servicio cortés y personalizado, orientado al incremento continuo de la satisfacción de los clientes. Por ello resulta aconsejable realizar un máximo esfuerzo por alcanzar niveles de gestión que garanticen nuevos proveedores de productos y servicios, acorde con las necesidades que exigen los parámetros de calidad actuales, en correspondencia las nuevas regulaciones vigentes para estos fines.

II.2 Elementos a mejorar en los procesos seleccionados.

Este epígrafe tiene por objetivo presentar los resultados del diagnóstico de los procesos que se desarrollan en el Hostal para, posteriormente, seleccionar los que tienen mayor influencia en la satisfacción del cliente y analizar sus elementos para determinar las mejoras necesarias. Para lograr este objetivo se siguen los pasos siguientes:

1. Determinación de los conocimientos sobre proceso en la organización.
2. Identificación y clasificación de los procesos que inciden en la organización.
3. Determinación de los procesos a mejorar.

4. Determinación de las causas que provocan que los procesos determinados generen insatisfacción en los clientes.

Con el desarrollo de los puntos anteriores se podrán identificar, con mayor precisión, los procesos de más alta influencia en la gestión del Hostal y, también, será posible determinar cuáles tienen mayor significación en la satisfacción de los clientes y precisan de mejoras.

Para llegar a resultados en este capítulo se aplican diferentes técnicas de recopilación y análisis de datos, además de otras más específicas, para el tema de procesos sobre las que se hace mención en el Capítulo I.

II.2.1 Percepción del enfoque por proceso en los trabajadores del Hostal.

El primer paso indicado en el epígrafe anterior, está dirigido a determinar el nivel de percepción de trabajadores y directivos con relación a diferentes puntos que están directamente vinculados con la aplicación del enfoque por procesos. Esto se realiza con el fin de determinar si existe o no la necesidad de incluir una fase de familiarización con el tema, para facilitar el desarrollo del trabajo y su aplicación futura.

Para evaluar con mayor profundidad el criterio sobre los diferentes puntos relacionados con la gestión por procesos, incluido el contraste que pudiera existir entre trabajadores y directivos sobre el tema, se aplican dos herramientas diferentes; en este caso, la encuesta para los trabajadores y la entrevista para los directivos.

A través de la encuesta se logro obtener el criterio de una muestra de 39 trabajadores, que constituyen el 82% del total de personal que labora en el Hostal y, mediante la entrevista, se profundizó en los criterios tomados a 7 directivos que conforman el resto del personal en este caso el 14%. (Ver anexos 1, 2 y 3)

Los resultados generales derivados de la aplicación de la encuesta y la entrevista son los siguientes:

1. Tanto directivos como trabajadores, especialmente los que brindan servicios directamente al cliente, han recibido cursos básicos del enfoque por procesos.

Tabla 1. Dimensiones evaluadas en encuesta y entrevistas

(Fuente: Elaboración propia)

No.	Dimensiones	Pregunta en la entrevista	Pregunta en la encuesta
1	Conocimiento del enfoque al proceso	2.a y 2.b	12,13 y 14
2	Conocimiento de la estructura organizacional	3.a	-
3	Relación de los procesos y la satisfacción del cliente	4.a, 4.b, 4.c, 4.d, 4.e, 4.f y 4.g	6,7,9,10 y11
4	Comunicación interpersonal	5.a y 5.b	3 y 4
5	Disposición al cambio	6.a y 6.b	8
6	Conocimiento sobre aspectos determinantes de la Planificación estratégica de la organización	7.a	1 y 2
7	Conocimiento sobre la competencia	-	15 y 16

2. Se pudo conocer, a través de la entrevista, que los mandos conocen el organigrama aunque lo identifican, erróneamente, con la estructura organizativa del Hostal.
3. El 100% de los directivos entrevistados, y más del 50% de los empleados, plantean conocer el nivel de satisfacción del cliente, aunque no existe evidencia documentales que le impriman certeza a esta afirmación.
4. Según exponen mandos y empleados que brindan servicio directo al cliente, el proceso de retroalimentación se realiza a partir de las encuestas, entrevistas, libros de clientes y las consultas periódicas al sitio Tripadvisor, lo que permite realizar el análisis sobre las insatisfacciones de los clientes para darle solución con los recursos disponibles.

5. Tanto directivos como empleados aprueban la realización de cambios dentro de la organización, si estos proporcionan un mejor funcionamiento de la misma.
6. El 50% de los trabajadores plantea conocer la competencia y sus puntos fuertes.

De manera general los directivos y trabajadores del Hostal, específicamente los que laboran directamente con el cliente, están familiarizados con los puntos que caracterizan el enfoque por procesos lo que crea condiciones favorables para la aplicación de mejora de los mismos, facilitando el logro de éxitos en el perfeccionamiento de los procesos.

II.2.2.- Identificación y clasificación de procesos. Mapa de Procesos.

Para abordar estas y otras tareas, en la presente investigación se crea un grupo de mejora de procesos en el Hostal Valencia, constituido por 10 personas, 7 de ellas directivos y las 3 restantes, trabajadores destacados por su buen desempeño laboral y experiencia en las áreas de recepción, gastronomía y ama de llaves. (Tabla 2)

Una vez creado el grupo se aplicó la Técnica de Brainstorming, o Tormenta de ideas, dirigida a la realización de la identificación y clasificación de todos los procesos que se desarrollan. Aunque es válido acotar que ya muchos de estos procesos estaban identificados, especialmente los que están directamente relacionados con la atención al cliente. Se comenzó por la identificación de todos los procesos y, posteriormente su clasificación, aplicando el criterio de Ulacia (2007). (Tabla 3)

Tabla 2.- Integrantes del grupo de Mejora del Hostal Valencia.

(Fuente: Elaboración propia)

No.	Integrantes del Grupo de Mejora
1	Gerente General
2	Gerente de Alojamiento

3	Gerente A +B
4	Gerente de Mantenimiento
5	Gerente de Recursos Humanos.
6	Ama de llaves
7	Jefe de Abastecimiento
8	Trabajador destacado área de gastronomía.
9	Trabajador destacado área de Ama de llaves.
10	Trabajador destacado área de recepción.

Tabla 3.- Clasificación de

los procesos que se desarrollan en el Hostal Valencia (Fuente: Elaboración Propia)

Procesos	Cantidad	%
Estratégicos	22	40%
Claves	17	31%
Apoyo	16	29%
Total	55	100%

Como resultado del análisis se evidencio que en la organización estaban identificados 17 procesos, no clasificados, determinándose posteriormente que los mismos tienen vinculación directa con el cliente denominándose procesos claves. El resto de los procesos fueron identificados y clasificados mostrándose un resumen del resultado en la Tabla 3.

A continuación se muestra el listado de los procesos, según la clasificación realizada:

Procesos estratégicos.

Procesos vinculados al desarrollo empresarial.

- Rediseño de los servicios.
- Creación y lanzamiento de nuevas ofertas.

Proceso de gestión económico-financiera.

- Gestión y cobro de cuentas por cobrar.
- Elaboración y control del cumplimiento del presupuesto.
- Revisión diaria de ingresos de alojamiento.

- Atención a auditorías.
- Control Interno.
- Cierre económico diario.
- Realización de la venta diaria.
- Entrega de efectivo.
- Entrega de información primaria para elaboración del balance contable.
- Control y análisis de indicadores.
- Gestión y control de activos fijos tangibles.
- Gestión y control de inventarios.

Gestión comercial y atención a clientes.

- Registro y actualización de la contratación.
- Atención a grupos VIP e incentivos.
- Atención especial a clientes.
- Tramitación de quejas y compensaciones.
- Aplicación de herramientas de retroalimentación.

Gestión del servicio.

- Proceso de elaboración y aplicación de fichas técnicas y de costo.
- Proceso de control de normas sanitarias.
- Proceso de control de procedimiento y estándares para el servicio.

Procesos claves.

Procesos del Servicios de alojamiento.

- Limpieza de áreas.
- Limpieza de habitaciones.
- Check-in,
- Check-out.
- Reservas.
- Minibar.
- Reporte de quejas y reclamaciones de los clientes.
- Cambio de habitación.

- Servicio telefónico.
- Desvio.
- Libro de clientes e incidencias.
- Atenciones especiales.

Procesos del Servicio Gastronómico.

- Desayuno a la carta.
- Restauración a la carta.
- Restauración a grupos de clientes con menú dirigido.
- Bar.

Procesos de comercio.

- Venta minorista de habanos, ron cubano y café.

Procesos de apoyo.

Procesos de Gestión de Recursos Humanos.

- Control de incidencias.
- Gestión de nóminas.
- Seguridad y salud del trabajador.
- Aprobación e inducción del personal.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación.
- Procesos de Abastecimiento.
- Traslado recepción almacenamiento y despacho de mercancía.

Procesos de Servicios técnicos.

- Mantenimiento Preventivo.
- Roturas imprevistas.
- Traslado, recepción, almacenamiento y despacho de piezas, accesorios y productos para el mantenimiento y la reparación.
- Proceso de corrección y fallas del sistema informático.
- Proceso de reparación de equipos de comunicación, electrónicos y de computación.

Procesos de Servicios generales.

- Gestión de la seguridad.
- Alimentación de empleados.
- Gestión del plan de consumo de portadores energéticos.

Según los resultados anteriores, se identifican en el Hostal 55 procesos, de los cuales 17 son clasificados como procesos claves, que serán objeto de estudio, por influir directamente en la satisfacción de los clientes.

Posteriormente como parte del análisis de todos los procesos en su conjunto se elaboro el "Mapa de Procesos". (Anexo 4)

II.2.3 Selección de los procesos a mejorar.

A los procesos claves definidos anteriormente, se le realiza una evaluación del nivel de jerarquización o criticidad, en dependencia de su nivel de influencia en la satisfacción de los clientes o grupos de interés que trabajan con el Hostal, lo que determina su selección para la realización de mejoras en los mismos. Para realizar dicha selección se aplica una matriz de impacto que permite determinar, cuantitativamente, la relación entre el funcionamiento de los procesos y el número de veces que impactan, en los atributos necesarios, a los clientes o grupos de interés del Hostal para lograr su satisfacción. Para ello se aplica

$$VF = \sum \text{impactos} \cdot EF \text{ proceso}$$

Donde:

VF = Valor final del cada proceso en la matriz

EF = Evaluación final del proceso

\sum Impactos = Cantidad de impactos

Una vez aplicada la matriz se seleccionan aquellos procesos que mayor valor generan en la sumatoria y a los que se les aplican mejoras para lograr la satisfacción de los clientes y grupos de interés del Hostal.

Tabla 4.- Parámetros seguidos para la evaluación cuantitativa del nivel de funcionamiento de los procesos. (Fuente: Elaboración Propia)

Puntuación	Calificación	Definición
1	Excelente	Buen funcionamiento
2	Adecuado	Funciona bien pero se precisa revisarlo y mejorarlo.
3	Adecuado	Funciona bien pero se precisa revisarlo y mejorarlo.
4	Malo	Funciona mal, necesita una revisión e importantes cambios.

Para evaluar el nivel de funcionamiento, el grupo de mejora efectúa un trabajo de apreciación y valoración del nivel de funcionamiento actual de cada uno de los procesos identificados como clave. En el presente estudio se entiende por funcionamiento la efectividad y eficiencia de los procesos del Hostal para satisfacer las necesidades de todos los involucrados y su adaptabilidad a los requisitos cambiantes del entorno.

Con los elementos antes señalados, el equipo de mejora realiza una valoración del funcionamiento actual de cada uno de los procesos claves, llegando a un consenso sobre el nivel de funcionamiento que se le atribuye. Los parámetros seguidos para la evaluación cuantitativa del nivel de funcionamiento de los procesos en la entidad son los que siguen:

Para la determinación de los atributos del servicio en función de los clientes o grupos de interés, a los cuales se debe satisfacer, se siguieron los siguientes pasos:

1. Creación de un grupo facilitador
2. Aplicación y evaluación de los resultados de la encuesta sobre los grupos de interés y sus necesidades.
3. Determinación de los atributos del servicio en dependencia de las necesidades de los grupos de interés seleccionados.

El grupo facilitador creado consta de 9 integrantes que, según criterio de Hernández y Lemus (2001), se considera un tamaño óptimo teniendo en cuenta la dimensión y complejidad de la organización.

Composición del grupo facilitador:

- Gerente de Alojamiento.
- Gerente de A+ B
- Representante de una de las principales agencias de viajes que opera con el Hostal, desde hace más de 20 años.
- Dos trabajadores reconocidos por su atención esmerada y profesional con los clientes. En este caso un trabajador del área de gastronomía y uno del área de alojamiento
- Un especialista perteneciente al área de Negocios, Calidad e Inversiones.

Este equipo de trabajo cumple el objetivo de determinar los grupos de interés más importantes para el Hostal y las necesidades básicas que estos buscan satisfacer, las cuales deben ser tomadas en cuenta a la hora de mejorar los procesos. Se diferencia del de mejora, ya que lo integran `personas que no son parte de la plantilla del Hostal pero que pueden aportar criterios en representación de otros grupos de interés, adicionales a los clientes, que reciben directamente el servicio de la instalación y que aparecen reflejados en la encuesta por la importancia que revisten en la realización del servicio.

En la encuesta aplicada (Anexo 5) se incluyeron 9 grupos de interés, siguiendo el criterio de Trishler (1998), que plantea que todas las empresas poseen, al menos, ocho participantes, que no son más que personas afectada por los resultados de la organización. Estos son: clientes, proveedores, directivos, empleados, acreedores, inversores, gobierno y comunidad.

Adicionalmente se le dio la opción a los encuestados de incluir en su cuestionario cualquier otro grupo que consideraran de importancia. En el caso del grupo de interés *clientes*, se dividió en dos grupos debido a la diferenciación de sus necesidades básicas; en este caso un grupo sería los consumidores finales y el otro los Turoperadores (TTOO), receptivos y Agencias de Viajes (AAVV).

Para evaluar los resultados de la encuesta se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

1. Se determina como grupo de interés valido en la organización, todos aquellos que obtienen 7 votos o más, lo que representa más de un 70% de opiniones a favor.
2. Se define como una necesidad básica a tener en cuenta en cada grupo, todas aquellas que tuvieran 6 votos o más, lo que representa más de un 60% de opiniones a favor.

Los resultados de la encuesta, que se presentan en el Anexo 6, permitieron identificar 5 grupos de interés a tomar en cuenta por la organización:

- Consumidores finales. Clientes.
- Intermediarios (Receptivos., TT.OO y Agencias de Viajes)
- Trabajadores.
- Directivos de la instalación.
- Oficina del Historiador de la Ciudad.

Los grupos de interés que no fueron seleccionados de importancia para el Hostal por parte del grupo facilitador son: los proveedores de productos para el servicio, los inversionistas, los acreedores, la comunidad y el gobierno. Las causas son las siguientes:

- Los proveedores, en más de un 90%, no mantienen relaciones directas con el Hostal ya que el proceso de abastecimiento está centralizado por la Base Central de Almacenes de Habaguanex S.A (BCA).
- Los inversionistas y acreedores tienen relación directa con la Oficina del Historiador y la Compañía Turística Habaguanex S.A.
- Los roles de la comunidad y del Gobierno se asumen por la Oficina del Historiador, como ente regulador, y es a ella a la que se destina la mayor parte de la recaudación de las operaciones para apoyar el proyecto social que desarrolla.

Las necesidades básicas que resultaron para cada uno de los grupos de interés, validadas a partir de la encuesta aplicada al grupo facilitador, fueron las siguientes:

El grupo de interés *cliente* precisa de:

- El cumplimiento de los servicios prometidos, en este caso los que comprende la letra del contrato y por el que los clientes pagan.
- Buen trato, distinguido por un servicio amable, cortes, profesional y una atención constante a las necesidades del cliente.
- Máxima atención y solución rápida a las quejas.
- Trato personalizado
- Acceso a Internet a través de datos o por la (WI - FI)
- No ser desviado hacia otra instalación.
- Garantía de limpieza e higiene en la instalación.
- Garantía de funcionamiento del equipamiento del Hostal y buen estado de los útiles y la lencería.
- Desayuno variado con productos de calidad característicos de este tipo de servicio.
- Que las respuestas a sus reservas directas no exceda las 24 horas.

El grupo de interés *receptivo --TT.OO Y AA.VV/ --* demandan lo siguiente:

- Seguridad del Hostal ante eventos naturales y accidentes.
- Que sus clientes no sean desviados y, de serlo, que se cumpla con lo estipulado en la contratación para este hecho.
- Niveles elevados de satisfacción de sus clientes.
- Respuesta en menos de 48 horas a sus solicitudes de reserva.
- Actualización del booking en el sitio de Internet para garantizar la operación de la Agencia.

El grupo de interés *Trabajadores* identifica, como necesarios, los requisitos siguientes:

- Respeto a la autoridad que poseen.
- Un trabajo motivador.
- Seguridad laboral.
- Sistemas de pago acorde a las condiciones de gestión del Hostal.

El grupo de interés *Directivos* solicita:

- Contar con los recursos materiales necesarios para brindar un servicio de calidad.
- El logro de resultados satisfactorios en la gestión.
- Reconocimiento al buen desempeño en el trabajo.

El grupo de interés *Oficina del Historiador de la Ciudad*, considera necesario lo siguiente:

- La entrega puntual de los aportes programados.
- Que sea promovida su oferta cultural.
- Que se conserve y se dé a conocer el patrimonio tangible e intangible.

Después de analizar los elementos expuestos anteriormente, se determinaron los atributos siguientes:

1. Accesibilidad del servicio.
2. Cortesía y trato personalizado.
3. Oferta atractiva.
4. Credibilidad del servicio.
5. Aspectos tangibles requeridos.
6. Capacidad de respuesta.
7. Seguridad del servicio.

Para la determinación de los atributos no se tomó en cuenta la necesidad relacionada con el logro de resultados satisfactorios en la gestión y el reconocimiento al trabajo desempeñado expuesta por el grupo de interés directivos, y en el caso del grupo de la Oficina del historiador tampoco se incluyó, entre los atributos, la necesidad relacionada con la entrega de los aportes programados.

Tabla 4.- Relación entre cada atributo y las necesidades de los clientes a las que responde. (Fuente: Elaboración Propia)

Atributo	Necesidad de los clientes a las que responde.
Accesibilidad: Que el producto sea fácil de obtener, se proporcione en los lugares y sitios convenientes y actualizados, con poco tiempo de espera para confirmar su solicitud.	<p>Cliente/huésped</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que las respuestas a sus reservas directas no excedan las 24 horas. <p>Receptivos/ Touroperadores y Agencias de Viajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respuesta en menos de 48 horas a sus solicitudes. • Actualización del booking en el sitio de Internet para garantizar la operación de la Agencia.
Cortesía y trato personalizado: Que los empleados sean amables, respetuosos, considerados con los clientes y le brinden un trato individualizado y distintivo.	<p>Cliente/huésped</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen trato, distinguido por un servicio amable, cortes, profesional y una atención constante a las necesidades del cliente. • Trato personalizado <p>Receptivos/ Touroperadores y Agencias de Viajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratar con empleados amables, dispuestos y considerados con los clientes.
Oferta atractiva: Que los servicios responda a la satisfacción de las necesidades de los clientes, según la oferta contratada, poniendo una especial atención en la promoción de la cultura y el valor histórico del lugar.	<p>Cliente/huésped</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desayuno variado con productos de calidad característicos de este tipo de servicio. <p>Receptivos/ Touroperadores y Agencias de Viajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles elevados de satisfacción de sus clientes. • Que sus clientes no sean desviados y de serlo que se cumpla con lo estipulado en la contratación para este hecho. <p>Oficina del Historiador de la Ciudad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que sea promovida su oferta cultural. • Que se conserve y se dé a conocer el patrimonio tangible e intangible.
Credibilidad: Que los empleados sean dignos de confianza por sus habilidades, conocimientos requeridos, motivación en el trabajo, reconocimiento y compromiso con la organización. Garantizando los servicios	<p>Cliente/huésped</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento de los servicios prometidos, en este caso los que comprende la letra del contrato y por el que los clientes pagan. • Garantía de limpieza e higiene en la instalación. • No ser desviado. <p>Receptivos/ Touroperadores y Agencias de Viajes.</p>

prometidos al cliente por los que este paga.	<ul style="list-style-type: none"> • Que sus clientes no sean desviados y de serlo que se cumpla con lo estipulado en la contratación para este hecho. Los trabajadores <ul style="list-style-type: none"> • Un trabajo motivador.
Aspectos tangibles requeridos: Que los aspectos tangibles del servicio incluido los informáticos y de comunicación así como las condiciones de trabajo de los empleados proyecten la calidad del mismo.	Cliente/huésped <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a Internet a través de datos o por la (WIFI.) Los trabajadores <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo favorables. • Seguridad laboral. Los directivos <ul style="list-style-type: none"> • Contar con los recursos materiales necesarios para brindar un servicio de calidad.
Capacidad de respuesta: Que los empleados respondan con rapidez y creatividad a las solicitudes y problemas de los clientes.	Cliente/huésped <ul style="list-style-type: none"> • Máxima atención y solución rápida a los quejas.
Seguridad: Que la prestación del servicio esté exenta de peligro, riesgo o duda.	Receptivos/ Touroperadores y Agencias de Viajes. <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad del Hostal ante eventos naturales, accidentes y enfermedades.

Ambas necesidades se relacionan, directamente, con el logro de resultados favorables de la organización de forma general y con la obtención de los recursos económicos necesarios para financiar el proyecto de restauración del Centro Histórico, por lo que no están directamente vinculados con el logro de mejores resultados en la satisfacción de los clientes. Una vez determinados los atributos, se aplica la matriz de impacto que aporta los siguientes resultados

Tabla 5.- Matriz de Jerarquización de los procesos claves del Hostal Valencia.

(Fuente: Elaboración Propia)

Atributos	Accesibilidad	Cortesía	Oferta Atractiva	Credibilidad	Aspectos Tangibles Requeridos	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Número de Impactos	Nivel de Funcionamiento del Proceso		Puntuación A*B	Posición Jerárquica relativa
	1	2	3	4	5	6	7	A	B	C		
Limpieza de áreas		x		x	x		x	4	2	6	6	
Limpieza de habitaciones		x		x	x	x		4	3	12	3	
Check-in.		x	x	x	x	x		5	3	15	2	
Check-out		x	x	x		x	x	8	2	10	4	
Reservas	x	x		x	x	x		5	3	15	2	
Minibar		x	x	x	x	x	x	6	1	6	8	
Reporte de quejas de los clientes		x		x		x	x	4	1	4	9	
Cambio de habitación		x	x	x	x	x	x	6	1	6	6	
Servicio telefónico		x	x	x	x	x	x	6	1	6	6	
Desvío.	x	x	x	x	x	x	x	7	1	7	5	
Libro de clientes e incidencias.		x			x	x		3	1	3	10	
Desayuno a la carta.		x	x	x	x	x	x	6	3	18	1	
Restauración a la carta	x	x	x	x	x	x	x	7	1	7	7	
Restauración a grupos de Clientes con menú dirigido.	x	x	x	x	x		x	6	1	6	8	
Restauración ligera.	x	x	x	x	x	x	x	7	1	7	7	
Bar	x	x	x	x	x	x	x	7	1	7	7	
Venta minorista de habanos, rones cubanos y café	x	x	x	x	x	x	x	7	1	7	7	

A partir de los resultados de la matriz de impacto y del criterio aportado por el grupo de mejoras, con relación al interés de la organización en los procesos determinantes en la satisfacción de los clientes, se seleccionan los 4 procesos que su producto final genera mayor valor en la matriz.

Los procesos seleccionados son los que más impactos tienen sobre los atributos y están más necesitados de mejoras. Estos son:

- Proceso de Reserva.
- Proceso de Check-in.
- Proceso de limpieza de habitaciones.
- Proceso de desayuno.

Con esta selección quedan marcados los procesos con los que se seguirá trabajando en la investigación; primero, determinando dentro de cada uno, los elementos que deben ser mejorados y, posteriormente, las causas de su nivel de funcionamiento.

II.2.4 Elementos a mejorar en los procesos y causas de su nivel de funcionamiento.

Los elementos a mejorar en cada proceso, así como las causas de su nivel de funcionamiento, aportan las bases sobre las que se harán las propuestas para la mejora de los mismos.

Para desarrollar este punto en el proceso de la investigación, se siguieron los siguientes pasos:

1. Caracterización de cada uno de los procesos.
2. Elaboración del diagrama y ficha de proceso.
3. Criterios del grupo de mejora sobre elementos a mejorar en los procesos seleccionados. A partir de revisión documental, por parte del grupo de mejora, de las actas del Consejo de Dirección y del Libro de clientes, así como opiniones colgadas en el Tripadvisor, relacionadas con insatisfacciones con los servicios que están relacionados con los procesos analizados.
4. Definición de elementos a mejorar, a partir del análisis derivado de los puntos anteriores.

Caracterización de los procesos seleccionados.

Proceso de reserva: Es el primer contacto del cliente con la instalación. Su objetivo es establecer las reservaciones para asegurar la estancia futura de los clientes. Actualmente el Hostal no garantiza una aplicación óptima de las tecnologías de informática y comunicaciones en este proceso.

Proceso de Check-in: Brinda la primera imagen de la instalación. Su objetivo es dar la bienvenida, informar sobre las ofertas y registrar a los huéspedes del Hostal. Precisa de un tratamiento más familiar, a la llegada de los clientes, en la intención de incrementar el tiempo de atención referente a la entrega de información sobre el lugar y su entorno.

Proceso de limpieza de habitaciones: Su objetivo es realizar el servicio de limpieza y acondicionamiento de la habitación, dejándola lista para brindar servicio. Requiere de un mayor y estricto cuidado de los detalles, tratándose de la higiene que es un punto fundamental a tomar en cuenta por los clientes que se alojan.

Proceso de desayuno: Su objetivo es brindar el servicio de desayuno con una oferta acorde a las necesidades de los clientes, manifestando un trato personalizado, familiar y profesional. Este proceso precisa de constantes cambios para garantizar la satisfacción de los clientes, por tratarse de la primera y más importante comida del día y por estar relacionada con la premura de muchos huéspedes por incorporarse a tiempo a sus planes de recreación o para tomar su transporte hacia el aeropuerto y salir del país, una vez concluida su estancia en el Hostal.

La elaboración del diagrama y la ficha de cada proceso, aportan elementos importantes al análisis de los mismos, tal como fue señalado en el capítulo anterior, facilitando la obtención de los elementos que precisan de mejora.

Tabla 6.- Localización de ficha de los procesos seleccionados

(Elaboración propia)

Nombre del Proceso	Ficha de Proceso
Reserva	Anexo 7
Check-in	Anexo 8
Desayuno	Anexo 9
Limpieza de habitaciones	Anexo 10

Como tercer paso se toma el criterio del grupo de mejora que, apoyado en la revisión documental de las actas del Consejo de Dirección, del Libro de clientes y de las opiniones registradas en Tripadvisor durante el periodo de Abril 2015 a Abril 2016, relacionadas con las insatisfacciones de los clientes y vinculadas a los procesos seleccionados, que definen un conjunto de elementos a mejorar en los mismos.

Después del análisis y estudio de los resultados aportados por el desarrollo de los puntos anteriores, se definen los elementos a mejorar y, posteriormente, las causas que propician el nivel de funcionamiento de los procesos seleccionados que se resumen, en este caso, en los siguientes:

Causas que generan las necesidades de mejoras en los procesos seleccionados y elementos que deben ser tomados en cuenta:

Proceso de Reserva

1. No se determina, como una actividad del proceso, la consulta del nivel de operaciones de las agencias que solicitan reservas con el fin de establecer orden de prioridades en las confirmaciones de reserva, principalmente en las temporadas de alta y extrema alta.

2. El tiempo de espera para obtener respuesta a una solicitud de reserva por parte de un cliente, con el proceso actual, está estimado entre 24 y 72 horas. No hay posibilidad de respuesta inmediata.
3. No existe la posibilidad de consultar los tipos de habitaciones disponibles, ni sus precios, antes de efectuar la reserva.
4. No es posible confirmar la reserva y pagarla de manera inmediata, en la intención de atrapar con rapidez al cliente.

Proceso de Check-in

1. El tiempo de elaboración y control de documentos en el check-in genera demoras, en algunos casos excesiva para el cliente, restándole tiempo de disfrute de su estancia.
2. La actividad de acogida del cliente debe estar más dirigida al acto de bienvenida por parte del portero maletero y el recepcionista, siempre de forma personalizada.
3. El proceso no incluye la consulta previa de datos del cliente que pueden aportar elementos de interés que justifiquen brindar determinado tipo de atención personalizada.
4. El coctel de bienvenida, como valor agregado del proceso no resulta atractivo para el cliente ya que, en la gran mayoría de los casos, no responde a sus gustos y preferencias.

Proceso Desayuno

1. El tiempo de atención a los clientes se hace excesivo para este tipo de servicio, sobre todo en el horario comprendido entre las 8.30 am y las 9.30 am.
2. No se incluye la bienvenida y el saludo como la primera actividad del proceso que, además, es de gran importancia para lograr un trato diferenciado y cortes.
3. No se hace referencia en el proceso a la consulta y registro de datos sobre gustos y preferencias de los clientes.

Proceso de Limpieza de Habitaciones.

1. Ausencia de la actividad de autocontrol, por parte de la camarera, en el proceso.
2. La supervisión del proceso se limita al Ama de llaves.
3. Ausencia de la actividad de registro y consulta de gustos y preferencias de los cliente alojados.

Causas del nivel de funcionamiento de cada proceso:

Como se puede apreciar, mediante la aplicación de la Matriz de impacto el grupo de mejora determinó otorgarle a los procesos de *reserva, check-in, limpieza de habitaciones y desayuno* la puntuación de 3 puntos, calificándolo de adecuado, lo que indica que es un proceso que funciona bien, pero se precisa revisarlo y mejorarlo.

Las causas principales que generan la calificación anterior en estos procesos son las siguientes:

1. Ineficaz soporte tecnológico e informático de los procesos.
2. Inadecuado control de los procesos.
3. Excesivo tiempo de duración de los procesos.
4. Desatención individualizada y valores agregados poco atractivos.

Estas causas generan limitaciones que afectan a los servicios que se relacionan a continuación:

1-Ineficaz soporte tecnológico e informático de los procesos claves.

- Limita el servicio de reservas con agencias on-line.
- Inexistencia de sitio web del Hostal que brinde la posibilidad de confirmar reservas y realizar pagos de forma inmediata.
- Insuficiencia del sistema informático de archivar, organizar y aportar datos de los clientes, oportunamente, de forma automatizada limitando el servicio de atención personalizada ya que impide poner a disposición del Hostal una base de datos con gustos y preferencias de los clientes.

2-Inadecuado control de los procesos.

- Ausencia de la actividad de autocontrol en el proceso de limpieza de habitaciones.
- No se aplica la lista de chequeo como instrumento de medición de los estándares del proceso de limpieza de habitaciones.

Los puntos anteriores facilitan el descuido de los detalles en el servicio de limpieza de la habitación.

3- Excesivo tiempo de duración de los procesos.

- Demora excesiva del servicio de desayuno de 8.30am a 9.30am.
- Demora de proceso de check-in en más de 15 minutos, como promedio, por actividades que no generan valor al cliente creando insatisfacciones en el servicio de recepción.
- Demora de confirmaciones de reserva entre 24 y 72 horas como promedio.

4- Ausencia de actividades que generen atención individualizada y presencia de valores agregados poco atractivos en los procesos.

- La actividad de bienvenida y saludo al cliente no está incluida en el proceso de desayuno, lo que atenta contra del servicio familiar y personalizado.
- La actividad de toma de información sobre gustos y preferencias del cliente no está incluida en los procesos de check-in, desayuno y limpieza de habitaciones, limitando el servicio personalizado a los clientes.
- No está incluida la actividad de consulta del cardex, antes de la llegada de los clientes en el proceso de check-in, generando desinformación hacia el cliente que llega a la recepción y provoca perder la oportunidad de sorprenderlo con una atención especial.
- Los valores agregados definidos en el proceso de check-in son poco atractivos para el cliente.

Los aspectos declarados anteriormente y de manera particular los elementos a mejorar y las causas del nivel de funcionamiento de cada proceso

seleccionado, constituyen la base para la realización de propuestas de mejora que se presentan en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO III.- PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS SELECCIONADOS.

En el capítulo anterior se determinaron los procesos claves seleccionados para introducir mejoras, a partir de los resultado obtenido en la aplicación de la matriz de jerarquización, donde se valora el impacto de cada proceso sobre los atributos definidos por los grupos de interés, unidos al nivel de funcionamiento de cada proceso. Los procesos seleccionados fueron los que siguen:

- Proceso de Reserva.
- Proceso de Check-in.
- Proceso de limpieza de habitaciones.
- Proceso de desayuno.

En este capítulo se realiza un análisis de los elementos relacionados en el epígrafe anterior que constituyen insatisfacciones de los clientes en cada uno de los procesos claves citados, para elaborar las propuestas de mejora en los mismos. El análisis a que se hace referencia estará centrado en los puntos que se relacionan a continuación:

- Tendencias actuales de cada proceso.
- Principales insatisfacciones que generan los procesos en el Hostal.
- Propuesta de mejora.
- Ventaja de la propuesta de mejora respecto al proceso actual.

Específicamente en el último punto, referido a la evaluación de las propuestas de mejora vinculadas a los procesos actuales, se elaboró una tabla para evaluar comparativamente un grupo de variables definidas por el grupo de mejora, que son representativas de cada proceso y permiten comprobar el grado de mejoría de la propuesta respecto a la variante actual.

III. 1 Propuesta de mejora para el proceso de reserva.

Las tendencias actuales en los procesos de reserva están dirigidas a lograr la aplicación de tecnologías novedosas que, gradualmente, sustituyen las vías tradicionales y conceden gran poder al cliente.

El desarrollo de la informática y las comunicaciones, junto a la aplicación de Internet, ha provocado la aparición y desarrollo de agencias on-line que cada vez muestran una mejor imagen, apoyadas en el diseño de sitios web dinámicos y creativos que, acompañados de sistemas modernos y automatizados, brindan la posibilidad al cliente de conocer una oferta, valorarla, hacer una solicitud y recibir una confirmación, de forma inmediata, desde cualquier rincón del mundo a través de la telefonía celular que ha acercado ilimitadamente las ofertas a los consumidores. Todo lo anterior implica que los procesos de reservas realicen constantes y profundas transformaciones que le permitan adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas.

Las insatisfacciones a analizar, para aplicar mejoras en el proceso de reserva del Hostal, se relacionan a continuación seguidas de las variables que representan:

1. Demora de confirmaciones de reserva entre 24 y 72 horas como promedio.
(Tiempo del proceso)
2. Limitado alcance del sistema informático para la operación con agencias on-line.(Alcance del sistema)
3. Inexistencia de sitio web del Hostal, que brinde la posibilidad de conocer el producto, hacer reserva y recibir confirmación de forma inmediata.
(Accesibilidad del producto)

4. Insuficiencia del sistema para facilitar prioridad en la confirmación de reservas por temporada. (Alcance del sistema)

A partir de las insatisfacciones citadas anteriormente se proponen las siguientes mejoras al proceso:

1. Diseño e implementación de la pagina web del Hostal, que brinde la posibilidad al cliente, ya sea directo o agencia on-line, de obtener información sobre la disponibilidad del producto y sus precios, en este caso las habitaciones del Hostal, para realizar su reserva, pagarla y obtener confirmación al momento.
2. Diseño e implementación de un nuevo sistema informático que sirva de soporte al proceso de reserva, permitiendo la interface con la pagina web, de forma tal que actualice en tiempo real las habitaciones reservadas y disponibles para la venta.

La aplicación de las mejoras anteriores logra poner al proceso de reserva al nivel de exigencia de los clientes y estar en correspondencia con las ventajas que ofrecen las nuevas tendencias en este tema. El Hostal, como se indicó en el Capítulo I, opera con agencias on-line y más del 16 % de los clientes llegan a través de esta vía, incrementándose cada vez más esta modalidad de operación, lo que justifica la aplicación de estas mejoras al proceso de reserva.

Las mejoras propuestas anteriormente generan un nuevo proceso que rompe con la metodología clásica de reserva y la aplicación de conceptos determinados por condiciones contractuales, permitiendo que este servicio pase a un nivel superior de satisfacción de los clientes. Las ventajas que ofrecen las propuestas realizadas se indican en la Tabla 7 donde se compara, de manera paralela, el comportamiento en el caso del proceso actual y el propuesto respecto a las variables definidas en las insatisfacciones citadas anteriormente.

Los procesos de reserva tienden a automatizarse y ser cada vez más eficaces para el cliente, disminuyendo el tiempo de respuesta ante una solicitud y brindando la oportunidad de visualizar las capacidades disponibles y sus precios, lo cual permite una mejor y más rápida planificación de los turistas que desean viajar.

Aunque no es específicamente una ventaja para el cliente, con la propuesta anterior, la instalación también logra disminuir los riesgos que engendran las cuentas por cobrar, asociado al tiempo que transcurre desde que se brinda el servicio y se recibe el pago, lo que influye en la eficiencia del proceso.

Tabla 7.- Valoración de la influencia de la introducción de las propuestas de mejoras en el *proceso de reserva*.

Variables	Proceso actual	Proceso propuesto
Tiempo del proceso.	Tiempo de confirmación entre 24 y 48 horas.	Confirmación al momento
Alcance del sistema	Limitado alcance del sistema informático para la operación con agencias on-line e Insuficiencia del sistema para facilitar prioridad en la confirmación de reservas por temporada.	Brinda facilidad para trabajar con agencias on-line y facilita la confirmación de reservas a las agencias en dependencia de su nivel de operaciones.
Accesibilidad del producto para el cliente	Conocimiento limitado o desactualizado de la oferta a través de sitios ajenos a la institución. Imposibilidad de realizar reservas y recibir confirmación a través del sistema	Conocimiento amplio y actualizado de la oferta en un sitio propio de la institución con posibilidades de realizar reservas y recibir confirmación a través del sistema.

El objetivo de un cliente cuando realiza una reserva es obtener con rapidez la confirmación de su solicitud; y el de la entidad se localiza en lograr la satisfacción del cliente y el cobro por el servicio, en el menor plazo. A esto contribuye la amplia automatización del proceso de reserva. En la situación concreta del Hostal, muchos de los pasos que hoy lo conforman retrasan el cumplimiento de ambos objetivos, por estar sujetos a conceptos que dejan de tener sentido, con la introducción de los avances tecnológicos en el sector del turismo.

III.2.- Propuesta de mejora para el proceso de check-in.

En el análisis del proceso de check-in, enfocado a lograr mejoras en los niveles de satisfacción de los clientes, se enmarcan en dos momentos. El primero, agrupa las actividades de bienvenida e información, que aportan las primeras impresiones de la organización y, el otro momento, se corresponde con la toma de datos del huésped y chequeo de los mismos, para la elaboración de documentos de alojamiento y posterior inserción en el sistema informático, actividades que no aportan valor al cliente y son consideradas como un tiempo perdido durante su estancia.

Aunque las tendencias actuales referidas a este proceso están orientadas a su eliminación gradual a partir de la automatización, lo que se manifiesta en diversas iniciativas como los kioscos electrónicos y la utilización del teléfono celular, en mayor medida, no se debe pasar por alto que el exceso de tecnología puede volver impersonal al producto y un objetivo que persigue todo cliente que visita una ciudad, o país, es conocer sus moradores, costumbres y hábitos para sentir que estuvo en ese lugar.

El proceso de check-in debe ser mejorado bajo el concepto de mantener y perfeccionar todas aquellas actividades que brindan valor al cliente, permitiéndole conocer y disfrutar, en el mayor grado posible, del producto seleccionado así como del entorno, incluyendo las personas vinculadas a este, y eliminar o

disminuir todas las actividades que no generen dicho valor y le produzcan pérdida de tiempo en la estancia.

Las insatisfacciones a analizar para aplicar las mejoras requeridas, se muestran a continuación seguidas de las variables que representan:

1. Insuficiencia del sistema informático para archivar, organizar y aportar datos de los clientes, de forma automatizada y de manera oportuna. (Alcance del sistema informático para archivar y manejar datos de gustos y preferencia de los clientes)
2. Demora del proceso de check-in más de 15 minutos, como promedio, por actividades que no generan valor al cliente. (Tiempo del proceso)
3. No está incluida la actividad de consulta del cardex, en el proceso de check-in, antes de la entrada de los clientes. (Nivel de consulta de gustos y preferencia de los clientes cardex)
4. Los valores agregados definidos en el proceso de check-in son poco atractivos para el cliente. (Atracción de los valores agregados)
5. El proceso le brinda poco peso a la atención al cliente. (Actividades dedicadas a la atención al cliente).

A continuación se proponen las mejoras requeridas para afrontar las insatisfacciones enumeradas.

1. Mejorar el sistema informático sobre la base de lograr que pueda almacenar y organizar bases de datos de clientes asiduos y repitentes, para su utilización oportuna.
2. Subdividir la actividad de acogida desglosándola en bienvenida, saludo y traslado de equipaje hasta la recepción por parte del portero maletero, y la correspondiente bienvenida y saludo del recepcionista.
3. Incluir en el proceso la actividad de chequeo de datos de clientes que entran y relacionarlo con el cardex y el listado de clientes repitentes.
4. Cambiar la actividad de coctel de bienvenida por bebida de bienvenida de forma tal que sea una oferta flexible a los gustos del cliente.

Para la insatisfacción número 2 no se realiza propuesta de mejora por ser necesaria la aplicación de tecnologías que no están a disposición de la organización en estos momentos para el chequeo de los clientes anticipadamente; sin embargo es posible su introducción cuando los huéspedes llegan a través de los transfer y en los casos que viajen acompañados por guías turísticos.

Las ventajas que ofrecen las propuestas realizadas se ilustran a través de la tabla que sigue donde se muestra de forma comparativa el comportamiento en el caso del proceso actual y el propuesto respecto a las variables definidas en las insatisfacciones citadas anteriormente.

Tabla 8.- Valoración de la influencia de la introducción de las propuestas de mejoras en el *proceso de check-in*.

Variables	Proceso actual	Proceso propuesto
Alcance del sistema informático para archivar y manejar datos de gustos y preferencia de los clientes	Poco alcance	Se propone un sistema de mayor alcance en este sentido.
Nivel de consulta del cardex	No se tiene en cuenta	Se inserta en el proceso
Atracción de los valores agregados	Poco adecuado al cliente	Se propone valores agregados que respondan mejor a las necesidades de los clientes.
Actividades dedicadas a la atención al cliente	Muy limitadas no brindan la posibilidad de conocer gustos y preferencias del cliente.	Se incrementan estas actividades para lograr mayor comunicación y conocimiento de los gustos y preferencias del cliente.

A través del proceso de check-in el cliente recibe las primeras impresiones sobre el servicio del Hostal, su personal y el producto en general, por lo que esmerarse en ese proceso es fundamental para lograr un cliente satisfecho.

III.3.- Propuesta de mejora del proceso de desayuno.

El desayuno constituye la primera y principal comida que realizan los clientes en el día. Una tendencia actual en este sentido es que las instalaciones que brindan servicio de alojamiento ofrezcan también el servicio de desayuno, para facilitar a los clientes el inicio de sus actividades en el día sin perder tiempo en tener que salir a buscar este servicio fuera de la instalación donde están alojados. En el desayuno los clientes solicitan preferentemente una oferta variada en los productos característicos de este tipo de comida, con un servicio rápido, donde prime la amabilidad y buena atención de quienes le sirven.

El proceso de desayuno que funciona hoy en el Hostal fue implementado hace dos años, después de aplicarse una transformación total del que existía, que se conformaba por un servicio buffet que no satisfacía las necesidades del cliente, por no contar la instalación con los suministros necesarios ni con las condiciones técnicas para la presentación del mismo, lo que generaba constantes quejas y opiniones negativas muchas colgadas en los sitios de Internet, como Tripadvisor.

El proceso actual ha tenido muy buena aceptación aunque no está exento de mejoras. Antes de citar las insatisfacciones del proceso de desayuno en el Hostal, se señalarán algunas características del servicio que se tomaron en cuenta durante el análisis de propuesta de mejora:

- Todos los clientes alojados desayunan en el Hostal, ya que Los precios de alojamiento incluyen este servicio.
- El servicio se realiza en el restaurant que cuenta con una capacidad máxima de 70 clientes por ronda.
- La carta del desayuno cuenta con más de 18 platos.

- El horario del servicio es de 7am a 10am.
- El promedio de clientes que recibe el servicio de desayuno diariamente es de 50 personas y el horario de máxima demanda es e comprendido entre las 8.30am y las 9.30am.
- El servicio es realizado por dos dependientes gastronómicos, dos cocineros y un fregador.

Las insatisfacciones presentes en este proceso se concentran en los puntos que se relacionan a continuación:

1. Excesiva demora del proceso, más de 40 minutos, durante el horario de máxima demanda del servicio. (Tiempo del proceso)
2. Inexistencia de la actividad de anotación de gustos y preferencias del cliente, así como la revisión de otros datos ya existentes, para lograr una mejor atención al cliente y trato individualizado. (Actividades dedicadas a la atención al cliente).
3. Inexistencia de la actividad de bienvenida y saludo al cliente antes de iniciar el servicio y después de terminado. (Nivel de atención al cliente)

A continuación se proponen las mejoras a incorporar, para afrontar las insatisfacciones señaladas anteriormente

1. Adición de mesa de apoyo y desayuno de la casa con la selección de los productos que más prefieren los clientes.
2. Adición de la actividad anotación y revisión de gustos y preferencia de los clientes.
3. Adición de la actividad de saludo y bienvenida al cliente a la entrada del restaurant.

Teniendo en cuenta la importancia y novedad de la primera propuesta se incluye, a continuación, la exposición del análisis realizado. Como se expuso anteriormente, la duración del servicio de desayuno es de especial importancia para los clientes porque de él depende que puedan utilizar bien el tiempo, que muchas veces está muy limitado por las actividades planificadas para el día.

Como promedio este servicio no debe exceder los 25 o 30 minutos y así lo tienen proyectado los clientes.

El tiempo del proceso depende, en gran medida, del diseño del servicio. En este caso, como se explicó antes, el servicio es a la carta; esto obliga a que sea un servicio ágil y cuente con suficientes insumos y preparación en cocina, para servir de forma continua los más de 18 platos ofertados.

Este servicio tiene la peculiaridad de que el cliente puede solicitar un mismo producto repetidas veces. Por ejemplo café, té, jugo, cereales, yogurt y otros, lo que obliga a la asistencia, por un dependiente en varios momentos, causando demora al servicio y exceso de movimiento en el salón durante el periodo pico.

En el análisis del ciclo de servicio se puede apreciar que ocurren repeticiones para un mismo cliente, que pueden ser transformadas en un servicio que el propio huésped puede realizar si tiene a mano productos como: té, jugos, cereales, salsas, yogurt, leche fría, leche caliente y zumo de limón.

Para lograr la transformación anterior se recomienda incluir una mesa de apoyo con los productos señalados, de forma que permita que el cliente se sirva a su gusto y se mejore en los aspectos siguientes:

- Disminuye el ciclo de servicio.
- El cliente se satisface más al poder servirse directamente estos productos y prepararlos a su gusto.
- Disminuye el tiempo del proceso.
- Se brinda un mejor sistema de trabajo para los dependientes, que disminuyen el movimiento en el salón y pueden dar mayor atención a los clientes en las otras solicitudes.

Igualmente el desayuno de la casa brinda la posibilidad al cliente de tener en una sola oferta la selección de los productos de mayor preferencia por clase bien decorados y presentados permitiendo una mayor facilidad de elaboración y preparación en la cocina así como en el trabajo de los dependientes

gastronómicos que logran la satisfacción del cliente con menos traslado en el salón, lo que representa disminución del tiempo de servicio.

Tabla 9.- Valoración de la influencia de la introducción de las propuestas de mejoras en el *proceso de desayuno*.

Variables	Proceso actual	Proceso propuesto
Tiempo del proceso durante máxima demanda.	35 a 40 minutos por personas como promedio.	25 a 30 minutos por persona como promedio.
Actividades dedicadas a la atención al cliente.	No se incluyen en el proceso.	Se adiciona como actividad al proceso.
Nivel de atención al cliente.	Es bajo. No se incluye en el proceso. Es a criterio del dependiente.	Medio-alto Se incluye en el proceso para todos los dependientes.

Las ventajas que ofrecen las propuestas realizadas se ilustran en la Tabla 10 en la cual se muestra, de forma comparativa, el comportamiento de las mejoras propuestas, en el caso del proceso actual y en el propuesto, relacionadas con las tres variables definidas en las insatisfacciones señaladas.

El proceso de desayuno define en gran medida el nivel de satisfacción de los clientes, mejorarlo constantemente puede garantizar éxito en el logro de criterios positivos sobre la organización en general.

III.4.- Propuesta de mejora para el proceso de limpieza de habitaciones

La limpieza y acondicionamiento de las habitaciones es esencial en cualquier instalación que se dedique al negocio del alojamiento. Los clientes buscan, en primer lugar, higiene y pulcritud en el lugar donde realizaran su estancia. La

exigencia relacionada con la limpieza en la instalación hotelera resulta cada vez mayor, como tendencia actual. La aparición de nuevos productos y tecnologías para lograr el fin anterior se manifiesta cada día en mayor medida, aunque el mayor énfasis se pone en lograr un personal capacitado, que ejecute la actividad de limpieza con el mayor detalle y cuidado por ser una actividad en la que no resulta posible lograr un grado de automatización total. Solo el autocontrol consiente por parte de la camarera, y la supervisión constante, pueden garantizar el éxito.

Las insatisfacciones presentes en este proceso vienen dadas principalmente por la incidencia de los puntos que siguen en el resultado del proceso.

1. Centralización de la actividad de supervisión y control del proceso de limpieza de habitación en la Ama de llaves. (Supervisión del proceso)
2. Ausencia de la actividad de autocontrol en el proceso de limpieza de habitaciones. (Autocontrol del proceso)

A continuación se proponen las siguientes mejoras relativas a las insatisfacciones citadas anteriormente

1. Adicionar la actividad de autocontrol al proceso.

La ventaja que ofrece la propuesta realizada se ilustran en la Tabla ---, donde se muestra de forma comparativa, el comportamiento de las mejoras propuestas, en el caso del proceso actual y en el propuesto. Estas son las propuestas que se realizan para mejorar los procesos seleccionados, las mismas pueden contribuir considerablemente a lograr mejores resultados en la satisfacción de los clientes que visitan el Hostal.

Tabla 10.- Valoración de la influencia de la introducción de las propuestas de mejoras en el *proceso limpieza de habitaciones*.

Variables	Proceso actual	Proceso propuesto
-----------	----------------	-------------------

Autocontrol del proceso	No incluye actividad de autocontrol por parte de la camarera ni utilización de herramienta alguna que facilite este	Incluye actividad de autocontrol y desarrollo de hábito de uso y dominio de listado de chequeo para comprobar la calidad del trabajo realizado.
-------------------------	---	---

El autocontrol en el proceso de limpieza de habitaciones tienen que estar acompañado de la preparación consiente de la camarera para autoevaluarse acción que se logra con mayor facilidad cuando se reconoce la importancia de esta actividad para lograr el máximo nivel de detalle y se trabaja acompañado de la lista de chequeo como herramienta inseparable para garantizar que el trabajo realizado cumpla con los parámetros de calidad establecidos.

III.5.- Resultados del Índice de Satisfacción Grupal

Con el objetivo de juzgar la aceptación del sistema de mejoras propuestas para incrementar el grado de satisfacción, se estableció el índice de satisfacción grupal de los 46 trabajadores de la instalación. Esta acción, vinculada a la consulta real que se presenta a los encargados de su aplicación para formular sus juicios sobre la misma, posibilitó contar con el ambiente adecuado para su apreciación.

Para realizar este paso se considera lo planteado por Campistrous y Rizo (2006), quienes aconsejan su utilización para juzgar resultados en aquellas situaciones en que los evaluadores de lo que se propone resultan interesados, es decir, que estén "contextualizados", inmersos en el contexto, lo que se ajusta a las características de la presente investigación.

Para determinar el nivel de satisfacción de los encargados de implementar el conjunto de mejoras propuesto se aplicó una encuesta (Anexo 11). Para su procesamiento se empleó la técnica de ladov, que ha sido utilizada en múltiples

investigaciones para precisar el nivel de satisfacción de los implicados en el proceso, sean receptores o emisores (Zamora, R y Frómeta, N. 2012).

La identificación del índice de satisfacción grupal, se realizó mediante la valoración de las respuestas a las preguntas presentes en el cuestionario. Para establecer el nivel de satisfacción grupal, se aplica el denominado Cuadro Lógico de Ladov. Los resultados individuales muestran clara satisfacción de los trabajadores en un 78,2 % de los casos, lo que significa que 37 de los consultados se suman a este criterio.

Tabla 11: Resumen de los resultados arrojados en el índice de Satisfacción individual y grupal.

Escala	Resultado	Cantidad	%
1,0	Clara satisfacción	37	78,2
0.5	Más satisfecho que insatisfecho	8	17,0
0,0	No definida	1	2,1
-0.5	Más insatisfecho que satisfecho	0	0,0
-1,0	Clara insatisfacción	0	0,0

Siendo el Índice de Satisfacción Grupal (ISG) que se obtuvo, el que sigue:

$$ISG = \frac{A (+1,0) + B (+0,5) + C (0,0) + D (-0,5) + E (-1,0)}{N}$$

$$ISG = \frac{37 (+1) + 8(+0, 5) + 1 (0) + 0(-0.5) + 0(-1)}{46} = 0,89$$

El dato obtenido (0,89) expresa una valoración muy positiva por parte de los trabajadores, ya que el valor obtenido se encuentra en el rango entre 0.5 y 1.0, que representa un indicador de satisfacción.

Las preguntas abiertas formuladas en el cuestionario, permitieron confirmar la tendencia favorable de los trabajadores hacia el conjunto de mejoras propuesto, lo

que se constata en los resultados obtenidos en el índice de satisfacción individual.

Con relación a la respuesta derivada de la aplicación de la pregunta número uno del cuestionario – en la que los trabajadores debían evaluar, con una palabra, las características de las mejoras propuestas – dentro de las múltiples variantes utilizadas -- se destacan las siguientes: adecuada, interesante, actualizada, importante, excelente, buena, oportuna, acertada y significativa.

Las respuestas dadas a la interrogante 2, relacionada con la importancia que le confiere a las mejoras propuestas, la totalidad de los participantes (100%) plantean ideas positivas, destacando la necesidad de su aplicación.

Por último, la interrogante número 3 del cuestionario permitió recoger las valoraciones de los trabajadores en cuanto a la proyección de las mejoras propuestas; en este caso, 23 trabajadores, que representa el 50.0 % de la muestra afectada, la catalogaron de excelente; 15, que representan el 32,6 %, la valoraron de muy bien y finalmente 8, para el 17,3 %, la ubicaron en la categoría de bien.

La interpretación de los resultados registrados a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos y su valoración, permitió obtener los elementos necesarios para el análisis del comportamiento de la eficiencia de los procesos clave seleccionados en el Hostal Valencia y su grado de influencia en la satisfacción de los clientes y grupos de interés, relacionados con el funcionamiento de la entidad. Como consecuencia de ello, fue posible determinar las características del comportamiento del nivel de gestión logrado, incluyendo en este aspecto, de manera fundamental el papel de los actores encargados del desarrollo de los procesos estudiados.

Conclusiones

1. El enfoque de proceso constituye un modelo de gestión oportuno y necesario para la actividad hotelera, sustentado en que su aplicación supone la continua mejora que deviene en la capacidad de la organización para orientarse hacia la satisfacción de los clientes.
2. El diagnóstico del enfoque de proceso en la organización estudiada, permitió demostrar la necesidad de implementar mejoras en los procesos, de manera que se manifieste una mayor concordancia entre estos y se incremente el nivel de satisfacción de los clientes del Hostal.
3. Las mejoras que se proponen implementar en los procesos claves seleccionados, permiten que estos generen un mayor nivel de satisfacción a los clientes del Hostal.
4. El sistema informático, sobre el que están diseñados los procesos claves, limita la aplicación de mejoras que permitan que estos marchen a tono con las nuevas tendencias del sector turístico en el mundo, lo que representa un elemento importante en la valoración de los clientes, con relación al producto que se oferta.

Recomendaciones

1. Impartir talleres que permitan intercambiar con los trabajadores los resultados de esta investigación y las ventajas que puede ofrecer su aplicación práctica.
2. Verificar, a través de los mecanismos de retroalimentación, los resultados aportados por las medidas propuestas respecto al incremento del nivel de satisfacción de los clientes.
3. Sistematizar el seguimiento y control de los procesos evaluados, para garantiza su mejora continua, teniendo en cuenta que los mismos definen en gran medida el nivel de satisfacción de los clientes.

Bibliografía

1. Administración de Operaciones, Toma de Decisiones en la Función de Operaciones. Tomo I, 3ra Edición, ENPES, La Habana 1995.
2. AFNOR (2000) FD X 50-176. Gestión de la Calidad, Gestión de los Procesos. Agencia Francesa de Normalización. Paris.
3. Albrecht, K. La misión de la empresa. Editorial Paidós Ibérica, S.A. 1996.
4. Alford L.P. y Bangs John R. Manual de la Producción. Tomo I, Ed. Revolucionaria. La Habana. 1972.
5. Amozarrain M. (1996). Método Estructurado, Guía para la Identificación de Procesos.. http://personales.jet.es/amosarrain/metodo_estructurado.hm
6. Amozarrain M. 1996. Gestión de Procesos. http://personales.jet.es/amosarrain/gestion_procesos.htm
7. Amozarrain M. Procesos, Gestión Integrada. 1996. http://personales.jet.es/amosarrain/gestion_integrada.htm
8. Arrón Mandilego Y. Procedimiento para el Análisis y Diseño de los Sistemas de Trabajo en Procesos de Producción. ISPJAE, La Habana 2002.
9. Ayala, H. y col. (2005) Temas de Gestión de la Calidad. Apuntes para un libro de texto. Cuba: Editorial Centro de Estudios Turísticos.
10. Ayala, H. Modalidades turísticas: características y situación actual. Editorial Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana. Cuba. 2007.
11. Ayala, H.; Romero, I.; Díaz, A. y Errasti, E. 2005 Temas de Gestión de la Calidad. Apuntes para un libro de texto. CETUR.UH. Ciudad de la Habana. Cuba..
12. Barham Peter. 1995. Reingeniería Revisitada. Management Today, U.S.A.. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana
13. Beltrán de Santa, C. (2007) Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana. Cuba.
14. 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.
15. Blanco Encinosa, L. J. (2012) La informática en la dirección de Empresa.. Editorial Felix Varela.

16. Campistrous, L. y C. Rizo, (2006) "El Criterio de Expertos como Método en la Investigación Educativa". *Documento elaborado para el Doctorado Curricular*. Ciudad de La Habana: I SCF. La Habana
17. Caselles, J. Josep M. Gestión por Procesos: Innovación y Mejora. Àrea d'Estratègia i Organització, Institut Català de Tecnologia (ICT), Barcelona 2000.
18. CETDIR 2002 Dirección., ISPJAE. La Habana
19. Codina Jiménez, A. (2009) Diagnóstico de problemas. Enfoques y Herramientas. Material de trabajo Cuba (2001) Norma Cubana NC ISO 9001:, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos Oficina Nacional de Normalización, La Habana.
20. Colectivo de autores Estrategia Organizacional .Editorial Felix Varela. La Habana 2010.
21. Cuba (2001) Norma Cubana NC 127:2001, Requisitos para la Clasificación por Categorías de los Establecimientos de Alojamiento Turístico. Oficina Nacional de Normalización, La Habana
22. Cuba. (2011) Contraloría general de la República de Cuba Resolución 60/2011. Gaceta Oficial Carpeta de Documento.
23. Diccionario de la Lengua Española (1984). Ed. Real Academia Española. Madrid
24. Diccionario Manual de la Lengua Española, Cervantes. 1976 Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
25. Drucker P. 1993. Administración y Futuro, de los 90's en lo Adelante. Ed. Sudamericana, Buenos Aires
26. Drucker P. 1992 Gerencia para el Futuro. Decenio de los Noventa y más allá. Ed. Norma, Santa Fe de Bogotá D.C. Colombia..
27. Gallego, J. F. (2002) Gestión de Alimentos y Bebidas para hoteles, bares y restaurantes.: Editores Spain Paraninfo. D.F. México
28. Gallego, J. F. (2007). Gestión de Hoteles: Una Nueva Visión.: Ed. Thompson España
29. Gallego, J. F. (2010). La innovación permanente en la hotelería: escenarios para la próxima década. Conferencia Magistral. Hotel Occidental Miramar. La Habana, Cuba.

30. Galloway, D. 1998. Mejora continua de procesos. Ed. Ediciones 2000, S.A. España.
31. Juran, J. M. (2001). *Manual de calidad de Juran* (5a ed.). Madrid: McGraw-Hill.
32. Grönroos C. 1994. Marketing y Gestión de Servicios. Ed. Díaz Santos, Madrid
33. Hammer, M. y Champy, J. 1994.. Reingeniería. Ed. Norma, Bogotá
34. Hernández Lugo Alejandro, Gestión por Procesos. Centro de Estudios de Técnicas de
35. Hernández, A. y Lemus, H. (2001) Enfoques por Procesos. Confección y aplicación de un procedimiento en la industria del ocio. Tesis de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. La Habana. Cuba.
36. Herrera M, Venegas, M., Andrea F., Reingeniería.
<http://www.monografias.com/trabajos6/rein/rein.shtml>
37. Iglesias Morell, A (2008). Administración. Materiales complementarios. Maestría en Dirección CETD. Universidad de La Habana. La Habana
38. Ishikawa Kaoru. (1988) ¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa.: Edición Revolucionaria. La Habana.
39. Ishikawa, K. (1991). *Introduction to quality control* (3a ed.). Tokyo: 3A Corporation.
40. Ivancevich, J. M. (1997). *Gestión calidad y competitividad*. Madrid: McGraw Hill.
41. Lattin G. W. (s/f) Administración moderna de Hoteles y Moteles.. Serie Trillas Turismo. México.
42. Noriega (1995) Reingeniería de Procesos de Negocios. Ed. Limusa, México.
43. López, E. (2004) Aplicación del Enfoque de Procesos en el Servicio de Alojamiento del Hotel Florida. Tesis en opción al grado de Máster en Administración de Negocios. Universidad de La Habana. La Habana. Cuba.
44. Maynard Harold y Kjell Zandin, 1997 Manual del Ingeniero Industrial. Ed. McGraw-Hill, Madrid.
45. Menguzzato y Renau J.J 1990.. La Dirección Estratégica de la Empresa, Un enfoque Innovador del Management. ENPES, La Habana.

46. Mullins, J., Walker, O., Boyd, H, Larreche, J. (2007). Administración de Marketing. McGraw-Hill México :
47. Partido Comunista de Cuba (2011): "Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido", La Habana, folleto impreso, 75 pp.
48. Pérez Corbea Y. (2010) El enfoque de procesos en Hoteles Habaguanex S.A .Perspectiva Metodológica. Tesis en opción al título de Licenciatura en Turismo.. La Habana
49. Pozo Rodríguez, J. M y Rodríguez Cotilla Z. (2006) Gestión de Operaciones. Facultad de Economía. Universidad de la Habana.
50. Rafael Elías, J (2010) .Introducción al Enfoque de Procesos en el Complejo de Servicios Gastronómico Plaza Vieja de la compañía Habaguanex S.A Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo. La Habana
51. Romero Romero, M. e Isidor Castro, J L. (2004) Seminario Taller: La Empresa y la Administración de Procesos. Asociación Iberoamericana de Profesionales y Empresarios de Turismo, Camaguey, Cuba
52. Saballo Daniel, E. A. (2005) Procedimientos para realizar estudios de procesos en Empresas Hoteleras. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección. La Habana.
53. Sánchez, B. Diseño de los procesos de los Servicios de Recepción en el Hotel
54. Scherer, J. (1995) Cambiando el Juego, Trabajando con el Factor Humano como Elemento Clave para una Reingeniería de Procesos Exitosa. (GTE), Process Reengineering Implementation Team and The Clay Model Group. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana
55. Soto, J. (2002).La satisfacción de los clientes en los servicios de alimentación y bebidas. Maestría en marketing turístico y hotelero. Escuela profesional de turismo y hotelería. Perú.
56. Stoner, A. y Wankel, C. (1989) .Administración. Editorial Prentice -Hall Hispanoamérica S.A. México.
57. Suiza (2005) ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Organización Internacional de Normalización. Ginebra.

58. Suiza. (2008) ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Organización Internacional de Normalización. Ginebra
59. Trischler, W. (1998). Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro. Editorial Gestión. España:
60. Ulacia, Z. (2007). La gestión de procesos en la hospitalidad. Editorial Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana.
61. Ulacia, Z. (2008). La experiencia alojativa: una alternativa en la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero. Tesis en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Económicas. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana.
62. Ulacia, Z. (2008). Servicio y Hospitalidad. Editorial Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana.
63. Velázquez, D. (2009) 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. Universidad de La Habana. La Habana. Cuba
64. Zaratiegui, J. R. (1999) La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial. España
65. Zamora, R. y N. Frómeta (2012) Estrategia de Gestión. UCCFD. S. de Cuba. Cuba.

Anexo 1

Encuesta aplicada para diagnosticar el estado actual del Hostal Valencia en relación al enfoque de proceso.

Estimado(a) compañero(a):

El objetivo del siguiente cuestionario es determinar el estado actual del Hostal Valencia en relación al enfoque de procesos para de esta manera poder obtener mejores resultados en el nivel de satisfacción de los clientes apoyado en la mejora de los mismos

En este cuestionario deberá señalar en una escala de 1 al 5 en qué 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.	Aspecto a evaluar	NO	EN CIERTA MEDIDA	SI
1	Conoce la misión y visión de la organización.			
2	Los objetivos del área donde trabaja están acordes a los objetivos generales de la organización.			
3	La comunicación entre colegas fluye adecuadamente.			
4	Los dirigentes son receptivos a opiniones de los subordinados			
5	Considera que la relación entre los precios del establecimiento y la calidad que se ofrece es adecuada.			

6	Se conoce con precisión los niveles de satisfacción de los clientes.			
7	Se le da respuesta inmediata a las quejas o reclamaciones de los clientes.			
8	Estaría dispuesto a permitir algunos cambios para mejorar el funcionamiento de la organización.			
9	La atención y seguimiento a la calidad del servicio es una preocupación constante.			
10	Conoce los principales problemas que afectan a la instalación			
11	Mencione la deficiencia del hotel que usted considera más frecuente.			
12	Conoce el enfoque de procesos.			
13	Conoce los procesos de trabajo en los que usted interviene.			
14	Mencione al menos dos procesos en los que intervenga.			
15	Conoce la competencia			
16	Conoce los puntos fuertes de la competencia			

Se agradece, sinceramente, el tiempo dedicado para contestar este cuestionario.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

Guía de entrevista para diagnosticar el estado actual del Hostal Valencia 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.

Lineamientos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

Resultados de la encuesta aplicada a 39 trabajadores para diagnosticar el estado del Hostal Valencia con relación al enfoque de procesos.

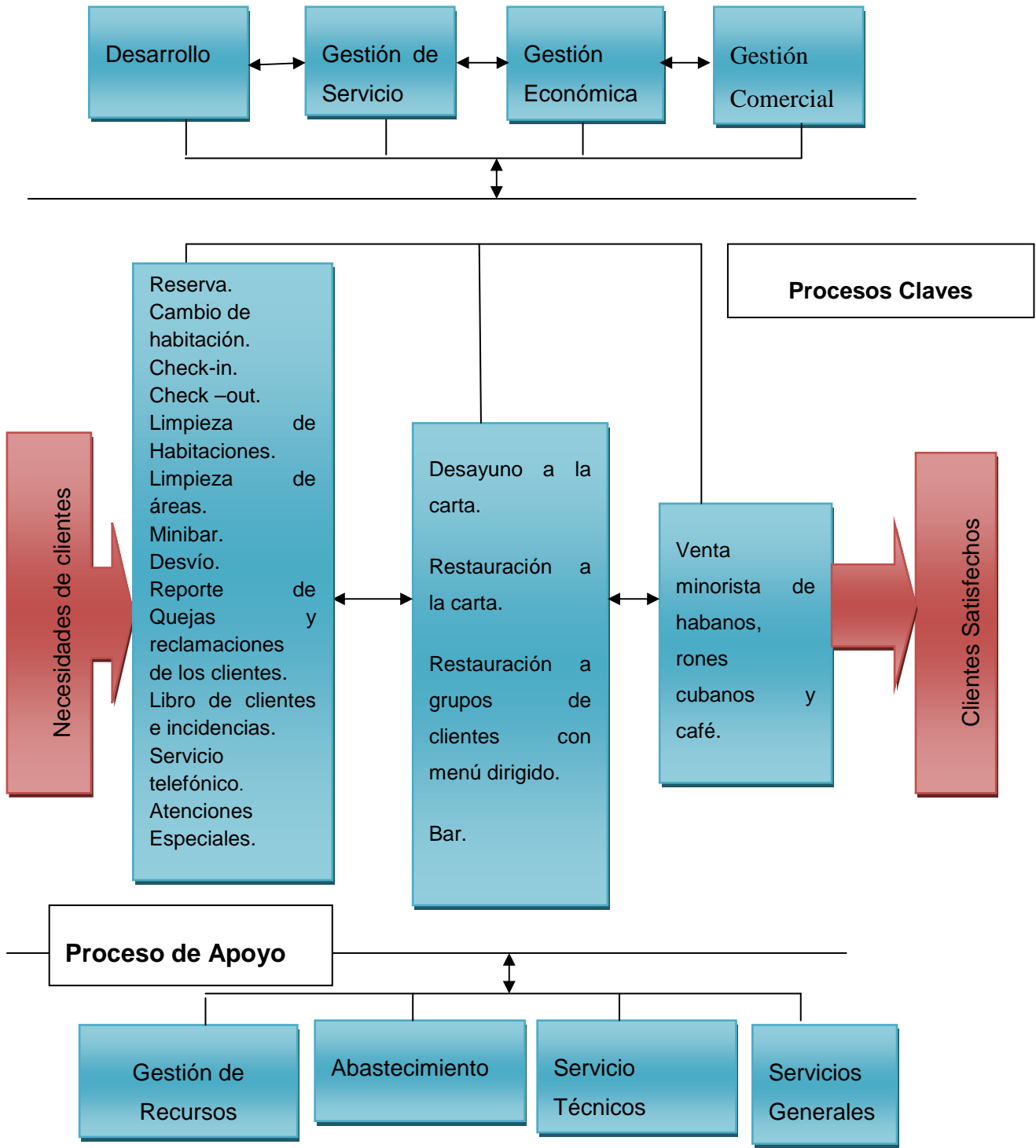
No.	Aspecto a evaluar	No	En cierta medida	SI	Valoración Final
1	Conoce la misión y visión de la organización.	27	6	6	NO
2	Los objetivos del área donde trabaja se corresponden con los objetivos generales de la organización.	4	30	5	ECM
3	La comunicación entre colegas fluye adecuadamente.	3	5	31	SI
4	Los dirigentes son receptivos a las opiniones de los subordinados	23	10	6	NO
5	Considera que la relación entre los precios del establecimiento y la calidad que se ofrece es adecuada.	35	3	1	NO
6	Se conoce con precisión los niveles de satisfacción de los clientes.	10	25	4	ECM
7	Se le da respuesta inmediata a las quejas o reclamaciones de los clientes.	1	5	33	SI
8	Estaría dispuesto a permitir algunos cambios para mejorar el funcionamiento de la organización.	1	2	36	SI
9	La atención y seguimiento a la calidad del servicio es una preocupación constante.	20	10	9	NO
10	Conoce los principales problemas que afectan a la instalación	5	6	28	SI

11	Mencione la deficiencia del hotel que usted considera más frecuente.	Ver nota al final			
12	Conoce el enfoque de procesos.	6	5	28	SI
13	Conoce los procesos de trabajo en los que usted interviene.	8	3	28	SI
14	Mencione al menos dos procesos en los que intervenga.	Ver nota al final			
15	Conoce la competencia	5	10	24	SI
16	Conoce los puntos fuertes de la competencia	4	7	28	SI

- **ECM** En cierta medida
- En la Pregunta 11, el 41% de los trabajadores plantean que el principal problema son los abastecimientos, un 35% la asistencia técnica o el mantenimiento y un 24% los servicios a terceros específicamente la lavandería.
- En la pregunta 14, 18 trabajadores no saben identificar dos procesos en los que intervienen, 11 trabajadores reconocen perfectamente dos de los procesos en los que intervienen para un 28% y 10 no respondieron la pregunta

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4 Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5

Encuesta aplicada para determinar los grupos de interés del Hostal Valencia y sus necesidades básicas.

Estimado(a) compañero(a):

El objetivo del presente cuestionario es obtener información que permita definir los grupos de Interés del Hostal Valencia 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 puede tener el Hostal Valencia.

Por favor señale de éstos, los que Ud. reconoce como principales:

1. ____ Clientes (huéspedes, Receptivos /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 estos presentan respecto al Hostal Valencia. 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		Cumplimiento del servicio prometido. Dando respuesta a sus reservas en menos de 24 horas.
		Buen trato, distinguido por un servicio amable, cortes, profesional y una atención constante a las necesidades del cliente.
		Atención especial por cumpleaños, Luna de Miel y otras fechas importante para los clientes.
		Máxima atención y solución rápida a los problemas.
		Trato personalizado.
		Presencia, porte y aspecto del personal.
		Confort, decoración, y ambientación de la habitación.
		Comunicación telefónica nacional e internacional.
		Acceso a internet. WIFI
		Garantía de limpieza e higiene de la instalación.
		Garantía de funcionamiento de los equipos y sistemas tecnológicos del hostel que garantizan el servicio.
		Desayuno con diversidad de productos propios de este servicio, bien elaborados y presentados.
		Disponibilidad de gran variedad de productos comestibles en la habitación para consumo de los clientes. Con pago extra.
		No ser desviados

Receptivos /TTOO-AAVV)		Seguridad del Hostal ante eventos naturales y accidentes.
		Compensaciones justas para sus clientes.
		Que sus clientes no sean desviados y de serlo que se cumpla con lo estipulado en la contratación para este hecho.
		Niveles elevados de satisfacción de sus clientes.
		Respuesta en 24 horas a solicitudes.
		Pago en tiempo de indemnizaciones.
		Actualización del booking en el sitio de Internet.
		Atención especial a representantes de agencias y grupos Fam.
		Otorgamiento de precios especiales para alojamiento de representantes de Agencias en el exterior.
		Respuesta rápida a quejas de la agencia.
		Acciones de relaciones publicas por parte del Hostal a la agencia.
Trabajadores		Clima de trabajo positivo.
		Comunicación abierta y honesta.
		Posibilidad de participar en las decisiones principales.
		Trabajo motivador
		Seguridad laboral.
		Evaluación de desempeño justa
		Estimulación material.
		Estimulación Moral.
		Sistema de pago acorde con las condiciones de gestión del hostal.
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
		Respecto a las normas de convivencia.
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.
		Entrega y clasificación de materia prima.
		Conservación del patrimonio tangible e intangible.
Otros		

Le agradecemos sinceramente el tiempo dedicado a contestar este cuestionario.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6

Resultados de encuesta sobre grupos de Interés y sus necesidades en la organización Hostal Valencia

GRUPO DE INTERES	NECESIDADES BASICAS RESPECTO AL HOTEL	VOTOS	%
Cientes /Huéspedes	Cumplimiento del servicio prometido. Dando respuesta a sus solicitudes en menos de 24 horas.	9	100
	Buen trato, distinguido por un servicio amable, cortes, profesional y una atención constante a las necesidades del cliente.	9	100
	Atención especial por cumpleaños, Luna de Miel y otras fechas importante para los clientes.	4	44
	Máxima atención y solución rápida a los problemas.	8	89
	Trato personalizado.	8	89
	Presencia, porte y aspecto del personal.	5	56
	Confort, decoración, y ambientación de la habitación.	4	44
	Comunicación telefónica nacional e internacional.	2	22
	Acceso a internet. WIFI	8	89
	Garantía de limpieza e higiene de la instalación.	9	100
	Garantía de funcionamiento del equipamiento del hostel y buen estado de los útiles y lencería.	8	89
	Desayuno con diversidad de productos propios de este servicio, con excelente elaboración y presentación acompañado de un servicio profesional.	8	89
	Disponibilidad de gran variedad de productos comestibles en la habitación para consumo de los clientes. Con pago extra.	4	44
	No ser desviados	8	89
Receptivos /TTOO-AAVV)	Seguridad del Hostal ante eventos naturales, accidentes y enfermedades.	8	89
	Compensaciones justas para sus clientes.	5	56

	Que sus clientes no sean desviados y de serlo que se cumpla con lo estipulado en la contratación para este hecho.	9	100
	Niveles elevados de satisfacción de sus clientes.	8	89
	Respuesta en menos de 48 horas a sus solicitudes.	8	89
	Pago en tiempo de indemnizaciones.	5	56
	Actualización del <u>booking</u> en el sitio de Internet para garantizar la operación de la agencia.	8	89
	Atención especial a representantes de agencias y grupos Fam.	4	44
	Otorgamiento de precios especiales para alojamiento de representantes de Agencias en el exterior.	4	44
	Respuesta rápida a quejas de la agencia.	4	44
	Acciones de relaciones públicas por parte del Hostal a la agencia.	2	22
Trabajadores	Clima de trabajo positivo.	9	100
	Comunicación abierta y honesta.	5	56
	Posibilidad de participar en las decisiones principales.	2	22
	Trabajo motivador	8	89
	Seguridad laboral.	8	89
	Evaluación de desempeño justa	1	11
	Nuevos incentivos de Estimulación material.	5	56
	Estimulación Moral.	5	56
	Sistema de pago acorde con las condiciones de gestión del hostal.	9	100
Directivos	Respeto a la autoridad que posee	9	100
	Comunicaciones abiertas y honestas con sus trabajadores y sus Superiores.	5	56
	Resultados satisfactorios de la gestión	9	100
	Incremento de las utilidades.	5	56
	Reconocimiento al trabajo desempeñado.	9	100
	Oportunidades de promoción profesional.	2	22
Oficina del Historiador.	Entrega puntual de los aportes programados.	9	100
	Incremento de las utilidades.	5	56
	Promoción de oferta cultural propia de la Oficina del Historiador.	6	67


	Operación respetuosa con el medio ambiente.	5	56
	Entrega y clasificación de materia prima.	5	56
	Conservación del patrimonio tangible e intangible.	5	56

Grupo de interés	Votos	%
Clientes / Huespedes	9	100
Receptivos (TTOO / AAVV)	9	100
Trabajadores	9	100
Proveedores	4	44
Inversionistas	0	0
Acreedores	2	22
Directivos	8	89
Comunidad	5	56
Gobierno	5	56
Oficina del Historiador	8	89


Fuente: Elaboración propia

Anexo 7

Ficha de proceso: Reserva


	Ficha de Proceso Reservas	No.
	Hostal Valencia	
Nombre	Responsable	Objetivo
Reservas	Gerente de Alojamiento	Confeccionar reservas para asegurar la estancia futura de clientes.
Entradas	Salidas	Documentos y Registros
1- Cliente solicita reserva.	1- Reserva denegada.	1-Soporte de solicitud de reserva. - 2-Soporte de denegación de reserva
	2- Reserva confirmada.	3-Soporte de confirmación de reserva. 4-Factura pro-forma.
Puntos Críticos	Criterios de Medidas	Indicadores de Gestión
1-Consultar condiciones de contrato.	1-Cumplimiento de clausulas contractuales.	1-100% cumplimiento de condiciones establecidas en los contratos comerciales.
2-Elaborar factura proforma y gestionar pago.	2-Adecuada gestión de cobro. 3-Efectividad en la reserva.	2-(0) Errores en la elaboración de las facturas proformas y entrega en tiempo de las mismas.
3-Montar reserva.	4-Satisfacción del cliente.	3-(0) Errores en confección de reserva. 4-Over booking menor de 3 habitaciones /días en temporada alta y extra alta
Supervisiones Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección. Supervisión diaria del especialista comercial.		

Anexo 8


	Ficha de Proceso	No.
	Hostal Valencia	
Nombre	Responsable	Objetivo
Check-in.	Gerente de Alojamiento	Dar la bienvenida y registrar a los huéspedes del hotel.
Entradas	Salidas	Documentos y Registros
1-Llegada de cliente.	1. Cliente alojado.	1-Soporte de reserva. 2-Tarjeta de registro 3-Tarjeta de huésped. 4- Información de servicios. 5- Boucher. 6-Recibo de cobro. 7-Otros impresos de oferta a clientes
Puntos Críticos	Criterios de Medidas	Indicadores de gestión
1-Localizar reserva y comprobar datos.	1-Coincidencia entre servicios prestados y contratados.	1-100% de discrepancias entre Boucher y soporte de reservas gestionadas con agencias de viaje
2-Elaborar y/o completar documentación.	2-Efectividad en la elaboración de la documentación.	
3-Solicitar depósito.	3-Adecuada gestión de cobro.	100% de coincidencia entre
4-Solicitar tarjeta y cobrar estancia.	4-Efectividad en la informatización del registro.	ambos documentos. 3-Errores en la elaboración de la factura 0
5-Generar factura de crédito	5-Duración del check-in.	4-Errores en el registro =0.
6- Informatizar registro		5-Duración check-in individual ≤5 min.
Supervisiones		
Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección. Supervisión permanente del gerente de alojamiento		

Anexo 9

Ficha de proceso: Desayuno

	Hostal Valencia Ficha de Proceso	No.
Nombre	Responsable	Objetivo
desayuno	Gerente de A+B	Garantizar servicio de desayuno con calidad.
Entradas	Salidas	Documentos y Registros
1- Cliente alojado en el hostel. 2- Productos necesarios para la oferta.	1- Cliente satisfecho.	1-Listado de clientes alojados por habitaciones. 2.-Carta menú. 3.- Cheques para tomar las ordenes de los clientes. 4.- Inventario a precio de venta de productos para el desayuno. IPV 5.- Listado de rebaja de productos empleados en el desayuno.
Puntos Críticos	Criterios de Medidas	Indicadores de Gestión
1-Realizacion del servicio en horario de máxima demanda. 2.- Realización de elaboraciones y montaje de pedidos 3.- Servicios de café, té, café con leche y yogurt.	1.- coincidencia entre servicios prestados y expectativas o necesidades del cliente. 2.- Efectividad en la elaboración de documentos 3.- Duración del servicio de desayuno. 4.- Variedad de la oferta 5.- Atención de los dependientes. 6.-Presentación y decoración de los platos.	1-Duración del servicio de desayuno de 25 a 30 minutos. 2.- Nivel de quejas inferior al 3 % semanal . 3.- coincidencia entre la oferta real y las indicaciones de la compañía para el servicio, según la categoría del Hostal. 3.- Presencia del 100% de los platos expuestos en la carta menú. Coincidencia entre los productos reales para brindar el desayuno y los expuestos en el IPV. 4.- coincidencia entre los productos realmente empleados en el desayuno y los rebajados.
Supervisiones Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección. Supervisión diaria del gerente de A+B y los capitanes de salón Supervisión semanal del Gerente General y de los miembros del Consejo de Dirección. .		

Anexo 10 Ficha de Proceso "Limpieza de Habitaciones".

	Hostal Valencia Ficha de Proceso	No.
Nombre	Responsable	Objetivo
Limpieza de habitaciones.	Ama de Llaves.	Garantizar habitaciones limpias y confortables para el alojamiento de clientes.
Entradas	Salidas	Documentos y Registros
1-Necesidad de limpiar y acondicionar habitaciones.	1-Habitaciones limpias y acondicionadas.	1-Orden de trabajo de camarera. 2-Reporte diario de salida de amenities. 3-Lista de chequeo de habitaciones. 4-Registro de lencería. 5-Registro de salida de productos de limpieza.
Puntos Críticos	Criterios de Medidas	Indicadores de Gestión
1- Limpiar pasillos de acceso a habitaciones y escaleras.	1-Efectividad en la limpieza 2-Adecuada reposición de lencería, amenities y papelería.	1-Más del 95% de cumplimiento de la lista de chequeo de A. Llaves.
		2-100% de cumplimiento de estándares de reposición.
2-Limpiar habitación.	3-Efectividad en la supervisión.	3- Supervisión diaria del 50 % de las habitaciones.
3-Cambiar lencería.	4-Control efectivo de recursos.	
4-Reponer amenities y papelería oportunamente.		4- Nivel de quejas inferior al 3 % del total de habitaciones asignadas a turistas físicos.
5-Supervisar habitaciones.	5-Satisfacción del cliente.	
Supervisiones		
1-Supervisión diaria de habitaciones.		
2- Inventario una vez al mes del almacén de A. Llaves.		
3-Análisis semanal de quejas en el Consejo de Dirección.		

Anexo 11

Cuestionario para establecer el índice de satisfacción individual y grupal

Compañero:

Lea atentamente las preguntas que a continuación relacionamos. Este cuestionario no precisa que usted ponga su nombre (es anónimo). Los resultados obtenidos solo serán analizados con fines investigativos; por tal motivo, agradeceríamos su colaboración al responder honestamente lo que piensa, sobre las preguntas.

Anticipadamente muchas gracias por su colaboración.

Marque con una X en las preguntas que tengan esta característica, una de las alternativas que se le ofrecen.

1. ¿Caracteriza mediante una palabra las mejoras propuestas para el incremento del grado de satisfacción de los clientes? -----

2. ¿Qué importancia le confiere a las mejoras que se proponen?

3. ¿Cómo evalúa las mejoras que se proponen?

E _____ MB _____ B _____ R _____ M _____

4. ¿Se siente satisfecho con su participación en la identificación de las mejoras propuestas?

Sí _____ No _____ No sé _____

5. ¿Siente que está preparado desde el punto de vista profesional y humano para incorporar las mejoras propuestas?

Sí _____ No _____ No sé _____

6. ¿Le gusta la forma en que han sido diseñadas las acciones de mejoras propuestas?

a) Me gusta mucho _____

b) Más satisfecho que insatisfecho _____

c) No definida _____

d) Más insatisfecho que satisfecho _____

e) No me gusta _____.