

*Universidad de Matanzas*  
*Sede “Camilo Cienfuegos”*  
*Facultad de Ciencias Económicas e Informática*



*Trabajo Profesional para la culminación de*  
*estudios de la Especialista en Gestión*  
*Hotelera*

*Título: ANÁLISIS DE LA MEJORA EN EL*  
*PROCESO DE ALOJAMIENTO DEL*  
*HOTEL ROC BARLOVENTO.”*

*Autora: Lic. Miladis García Robaina*

*Tutor: MSc. Frank Marcos Castro González*

*Matanzas, 2016*

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Declaro que soy la única autora de esta Tesis, en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas y al Grupo Hotelero Gran Caribe, Varadero a hacer uso del mismo con la finalidad que estime pertinente.

---

**Lic. Miladis García Robaina**  
**Autora**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal

---

Miembro del Tribunal

---

Miembro del Tribunal

## **DEDICATORIA**

*A mi familia, por estar siempre a mi lado*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis amigos, por contar con su apoyo siempre que lo he necesitado,*

*A Frank Marcos Castro, mi tutor, un gran profesor y buen amigo,*

*A todos los trabajadores del Hotel ROC Barlovento, por haberme facilitado la  
investigación*

*A mis profesores, por haberme hecho mejor profesional y mejor persona*

*A todos, gracias*

## **RESUMEN**

“Hotel Club Barlovento”, es una instalación del Grupo Hotelero Gran Caribe y opera en conjunto con el grupo ROC Hoteles, perteneciente al Ministerio de Turismo, con categoría de cuatro estrellas, la cual se encuentra situada en Primera Avenida, Calle 11, en la Península de Hicacos, donde se realizó el estudio. Teniendo como objetivo aplicar un procedimiento que permita el análisis de la mejora que facilite la implementación de la misma en el proceso de Alojamiento, proponiendo acciones derivadas de las deficiencias detectadas, sirviendo como guía para la confección del Programa de Mejora de Calidad del hotel. En el desarrollo de la investigación se utilizaron herramientas como: modelo SERQUAL Modificado, análisis de indicadores, análisis operacional, diagrama de flujo, diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto, diagrama de afinidad, tormenta de ideas, entrevistas, y otras técnicas de gestión de la calidad, haciéndose uso de los paquetes: Visio y Excel para el procedimiento de la información. Como principales resultados esperados en este estudio se tienen: La implementación del procedimiento de análisis de la mejora en el proceso clave de alojamiento, y totalmente en el proceso específico de pisos.

## ÍNDICE

	Págs.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO ACERCA DEL ANÁLISIS DE LA MEJORA EN PROCESOS CLAVES DE LA HOTELERÍA	4
1.1 Conceptualización del término Servicio	4
1.2 Ciclo de los servicios	5
1.3 Gestión de la calidad en las empresas de servicio	5
1.4 Evaluación de la Calidad	6
1.5 Mejoramiento de la Calidad	9
1.6 Caracterización del Hotel Club Barlovento	10
1.7 Caracterización del proceso de alojamiento	13
1.8 Metodología de la investigación a desarrollar en el Hotel	15
1.9 Conclusiones parciales del Capítulo	23
CAPÍTULO II: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DESCRITO EN EL PROCESO DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL CLUB BARLOVENTO	24
2.1 Resultados de la evaluación de los procesos claves y de la selección del proceso a mejorar	24
2.1.1 Análisis de las quejas	25
2.2 Análisis del ciclo de servicio del proceso de alojamiento	26
3.3 Análisis de las posibles mejoras en el proceso de alojamiento del hotel Club Barlovento	28
2.4 Análisis causal de las mejoras identificadas	37
2.5 Conclusiones parciales del Capítulo	39
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

Este siglo XXI abre sus puertas introduciendo nuevos retos y planteamientos a superar por la actividad turística a escala mundial. Analistas y especialistas económicos estiman un crecimiento extraordinario del turismo para los próximos veinte años. La “industria sin humo” del futuro se caracterizará por tasas de crecimiento conservadoras, a escala mundial se prevé superar la cifra de 1 000 millones de turistas en el año 2015 y aproximadamente 1600 millones en el 2020. Según previsiones más exactas de la OMT, en el 2020 se espera que haya 1 561 millones de llegadas en todo el mundo. Estos datos representan unas tasas de crecimiento anuales medias de carácter sostenido del 4,1 % y 6,7% respectivamente. Aparecerá otro importante segmento de mercado para la actividad turística y estará representado por personas de la tercera edad, que debido al paulatino envejecimiento de la población mundial serán en el futuro una parte importante, con recursos suficientes para la práctica del turismo internacional.

A pesar de estos resultados satisfactorios, resulta importante reconocer que el turismo internacional sigue teniendo mucho potencial que explotar. Si se ajustan las cifras de las llegadas de turistas internacionales al número de turistas internacionales activos, se calcula que la proporción de la población mundial que realiza turismo internacional es solamente el 3,5 %, quedando aún una buena parte por cautivar.

El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos. Constituye un fenómeno de amplia expansión, con significativas repercusiones económicas y sociales para el mundo. En este expansivo sector de la economía mundial, están empleados más de 74 millones de personas y participan de él unos 600 millones de personas por año, según la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Cualquier Sistema de Gestión de la Calidad depende de los instrumentos que se apliquen para obtener información acerca del estado de funcionamiento del Sistema



de Calidad. Los instrumentos de medición permiten conocer mejor el objeto de análisis acerca del cual es necesario tomar determinadas decisiones, hacer predicciones sobre su desarrollo, medir el nivel alcanzado por la actividad que se está realizando y poner al descubierto un determinado problema.

Una de las grandes dificultades existentes en el sector empresarial del turismo es los bajos índices de calidad presentados por la mayoría de las instalaciones hoteleras, específicamente en el Hotel Club Barlovento estos indicadores presentan un deterioro sostenido, ubicándolo entre los peores de la cadena Gran Caribe, se fundamenta esto por no existir procedimientos para la creación de planes de mejora continua en la instalación, lo cual se hace hoy empíricamente.

Atendiendo la situación planteada, esta investigación responde al siguiente **problema científico**: las bajas puntuaciones de calidad obtenidas por el hotel Club Barlovento en las encuestas de frontera, lo que implica una mala gestión y la existencia de reservas de mejora.

Se determinó como su **objetivo general**: Analizar la mejora en el proceso de alojamiento de hotel Club Barlovento, lo que facilitaría su implementación.

Sus **objetivos específicos** fueron:

- 1- Realizar la revisión bibliográfica que fundamente el estado del arte y de la práctica.
- 2- Describir un procedimiento que permita el análisis de la mejora por procesos en el sector hotelero.
- 3- Implementar el procedimiento descrito en el proceso de alojamiento del Hotel Club Barlovento.

Para dar solución a los objetivos de la investigación, planteados anteriormente, se utilizan las siguientes herramientas: Diagrama de Flujo, Modelo Servqual modificado, y Diagrama Causa y Efecto. También se utilizaron los Softwares Microsoft Office Visio 2013 y Microsoft Excel 2013.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados, la investigación se estructuró de la siguiente forma:

**Capítulo I:** Se realizó una revisión bibliográfica y conceptual entorno a los aspectos más importantes de calidad de los servicios turísticos, modelos para evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión hotelera. Así como la caracterización del objeto de estudio y la descripción de la metodología para la investigación.

**Capítulo II:** Análisis de los resultados obtenidos del análisis de la mejora en el proceso de alojamiento del hotel Club Barlovento.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, así como, la bibliografía referenciada y consultada y, los anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los resultados expuestos.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO ACERCA DEL ANÁLISIS DE LA MEJORA EN PROCESOS CLAVES DE LA HOTELERÍA**

En este capítulo se realiza un análisis de conceptos alrededor de la calidad de los servicios, procesos y macroindicadores de la excelencia empresarial en la actividad turística, los cuales ayudarán a la comprensión de la investigación presentada, así como se realiza una descripción detallada del procedimiento metodológico a utilizar en la investigación.

### **1.1 Conceptualización del término Servicio**

El término servicio se puede definir como un intangible cuyo valor añadido sólo se reconoce cuando se recibe, la naturaleza de ese valor añadido está en la calidad del contacto (momento de la verdad).

Los servicios existen porque ellos pueden satisfacer alguna determinada necesidad a los clientes. Para algunas de estas necesidades solamente grandes organizaciones son capaces de disponer a la vez, de la tecnología y el capital necesario.

Otros autores han definido el concepto servicio como:

Un servicio es 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. (Kothler, 1997)

Un servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Por lo tanto nunca existe, y solo se puede observar el resultado después del hecho. (Schroeder, 1992)

Los servicios son actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último. (Lethinen, 1991)

Para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto intangible, sin embargo cuando se requiere no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles. (Stanton, 1988)

Servicio es poner primero al cliente; servicio es que toda la línea de enlace sea simpática con el público. (Albrecht, 1990)

## **1.2 Ciclo de los servicios**

Es la secuencia completa de los Momentos de la Verdad que el cliente experimenta al satisfacer una necesidad. (Albrecht, 1990)

El ciclo de los servicios no es más que la sumatoria o mapa de los momentos de la verdad, recorrido que hace el cliente por todos los puntos del sistema de servicio, poniéndose en contacto con la organización, a este contacto se le denomina momento de la verdad, constituye un momento de riesgo porque es donde el cliente interno percibe satisfacción o insatisfacción productos de fallos en el servicio.

Se deben minimizar los momentos de la verdad para así disminuir los riesgos. Aquel momento de la verdad donde el cliente va a percibir con mayor claridad la calidad del servicio se denomina momento crítico y se le fijan estándares físicos y normas. La suma de los Momentos de Verdad conforma la imagen que el cliente tiene de la organización.

Todos los momentos de la Verdad son aportaciones a la percepción total de la calidad por el cliente. Lo que realmente importa es el resultado final. Por tanto, un episodio con impacto negativo fuerte puede borrar todas las impresiones positivas que el cliente había acumulado hasta el momento, o viceversa.

## **1.3 Gestión de la calidad en las empresas de servicio**

Una de las principales formas de diferenciar los servicios de una empresa es proporcionar, de forma consistente, una calidad de servicios superior a la de la competencia. La esencia es igualar o superar las expectativas de calidad de los servicios, que se forman sobre la base de las pasadas experiencias y publicidad de la empresa. Los consumidores escogen sus proveedores de servicios y una vez que han recibido el servicio lo comparan con sus expectativas; si la percepción de la calidad del servicio es inferior a sus expectativas los clientes pierden interés, si las igualan o superan estarán dispuestos a optar nuevamente por el servicio.

(Cita divulgada por la United States Office of Consumer Affairs, el 31 de marzo de 1986)

- En el negocio promedio, por cada cliente que se molesta en presentar una queja, hay otros 26 que guardan silencio.
- El cliente “engañado” promedio lo comentará con 8 a 16 personas (más del 10 % lo comentan con más de 20 personas).
- El 91 % de clientes descontentos jamás le volverán a comprar a usted productos o servicios.
- Si usted hace un esfuerzo para remediar las quejas de los clientes, de 82 a 95 % seguirán siendo sus clientes.
- El costo de atraer a un cliente nuevo es 5 veces mayor que el costo de conservar a un antiguo cliente.

#### **1.4 Evaluación de la Calidad**

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación; ésta al igual que la Gestión de la calidad ha evolucionado en el tiempo, diferenciándose por dos períodos, muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

Una primera etapa que comprende los años anteriores a la década de los cincuenta, caracterizada por métodos desarrollados en la producción y basados en criterios internos y propios de la empresa, sin tomar en consideración el criterio del cliente. Esta etapa se desarrolló bajo una relación demanda – oferta, favorable a la demanda ( $D > O$ ), determinando la poca importancia del criterio del cliente.

La segunda etapa comienza en la década de los 60 y se mantiene vigente en la actualidad. Esta se caracteriza por una relación demanda - oferta muy favorable a la oferta, donde el cliente juega un papel decisivo y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo. Coincidentemente, en este período las empresas de servicio toman auge y muchos de los modelos utilizados para la evaluación de la calidad hacen referencia directa a estas empresas.

Si se analiza el peso del proceso de evaluación de la calidad, en relación con las actividades descritas en la función de la calidad, se puede observar que representa solamente el 8% de la misma. No obstante debido: al papel decisivo del cliente, el énfasis en el enfoque externo de la calidad y a su carácter primario para emprender la gestión; este proceso es de suma importancia. Debido a que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad provocaría una deficiente gestión de la misma en cualquier organización.

En la actualidad existen dos criterios o escuelas relacionados con la forma en que los clientes perciben o evalúan la calidad, estas son:

La escuela europea, liderada por (Grönroos, 1994), que distinguen tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. Como se puede apreciar de los tres elementos de este modelo teórico, solamente la imagen presenta rasgos externos, se proyecta hacia el exterior; pero desde adentro de la organización. Tanto el qué (calidad técnica), como el cómo (calidad funcional) constituyen elementos internos de la organización. Conceptualizan la calidad del servicio como una actitud, que debe ser medida en función única del desempeño, resultado o percepción.

La escuela norteamericana liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1993), que consideran al cliente como el único juez de la calidad; planteando que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.

Ambas escuelas han creado una serie de modelos para la evaluación de la calidad, donde los más aplicados al turismo son, entre otros:

*Servqual* (PZB, 1988)

*Servperf* (Cronin y Taylor 1994)

*Hotelqual* (Becerra, Grande, 1999)

**Servqual (PZB, 1988)** es una potente técnica de investigación comercial en profundidad que permite realizar una medición del nivel de calidad de cualquier

empresa de servicios. Conocer qué expectativas tienen nuestros clientes y cómo ellos aprecian nuestro servicio; también diagnostica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio.

**Servperf (Cronin y Taylor 1994)** Por medio de un estudio empírico realizado en 8 empresas de servicios (Cronin y Taylor, 1994) deducen que el modelo SERVQUAL de (PZB, 1988) no es el más adecuado para medir la Calidad del Servicio, y proponen un nuevo modelo denominado SERVPERF. Así Cronin & Taylor desarrollan y prueban un modelo alternativo basado en el desempeño. Realizan su investigación basándose en una serie de cuestionarios que contrastan la medición de la calidad realizada mediante la discrepancia entre expectativas y percepciones de los consumidores y otra realizada solamente con las percepciones o actitudes de los mismos. Para la elaboración de los cuestionarios. Se basan en los 22 ítems propuestos por SERVQUAL y sugieren, por un lado aplicar el modelo SERVQUAL y por otro mesurar la calidad solo con el test de percepciones que propone SERVQUAL. Discutido en la revisión de la literatura y según las pruebas practicadas por Cronin y Taylor, la escala SERVPERF parece que conforma más de cerca las implicaciones de la literatura sobre actitudes y satisfacción. De esta manera, proponen que el modelo SERVPERF tendrá una mejor aceptación ya que la medición solo del desempeño es más consistente con la teoría establecida.

**Hotelqual (Becerra, Grande, 1998)** Este modelo toma como referencia el instrumento SERVQUAL. Es una adaptación al sector de la hotelería de dicha herramienta y presenta una gran similitud con el modelo LOGQUAL. Este estudio es representativo sólo para la Comunidad Autónoma de Madrid y plantea que la mejor forma de mesurar la calidad en el sector hotelero es a través del estudio de percepciones de los clientes que hacen contacto con las entidades hoteleras.

Todos estos modelos son aplicables a nivel operativo para evaluar la calidad en aspectos puntuales de los diferentes procesos o instalaciones turísticas, pero su limitación fundamental es que no son eficientes en la evaluación a nivel estratégico.

## **1.5 Mejoramiento de la Calidad**

Las presiones competitivas globales han provocado que las organizaciones busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, reducir costos, e incrementar productividad. El mejoramiento de la calidad se ha desarrollado como un pivote para satisfacer estos objetivos. Este mejoramiento continuo de la calidad se ha convertido en una parte necesaria e integral de la estrategia de negocios de las organizaciones.

Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (Harrington, 1997)

El mejoramiento continuo es una conversión en el mecanismo viable y accesible, al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. (Kabboul, F.)

Se expresa del mejoramiento continuo que es mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado. (Abell, D.)

El mejoramiento de la calidad está basado en el cambio. Existen dos tipos de cambio: el gradual y el abrupto. El cambio gradual resulta de pequeñas mejoras al status quo mediante esfuerzos continuos que incluyen a todo el mundo. El cambio abrupto proviene de la innovación y de una mejora drástica al estado actual. (Imai, 1986)

Los requisitos para el mejoramiento de la calidad son un propósito común y conocimiento de conceptos y métodos de tal forma que el cambio se traduzca en mejora. La meta principal es la mejora continua en cada actividad. Mejorar es más importante que considerar si los resultados actuales son buenos o malos.

Comienza el mejoramiento con la identificación de las futuras necesidades de los clientes a través de una investigación de consumo, se logra mediante el diseño o rediseño de productos, y el diseño o rediseño de los procesos que producen ese producto o servicio. El punto de arranque es ver la organización como un sistema.



Cada actividad y cada trabajo es parte de un proceso y puede mejorarse. Se espera hacer coincidir los productos o servicios del sistema con las necesidades del cliente, las cuales se traducen en características de calidad.

En la fase de diseño y rediseño, se diseñan los productos y servicios que mejor satisfagan aquellas necesidades. Se diseñan asimismo los procesos para producir el producto o el servicio, los cuales son mejorados constantemente. Las actividades para adecuar productos y servicios a una necesidad siguen su marcha como un ciclo que nunca termina.

### **1.6 Caracterización del Hotel Club Barlovento**

El Hotel Club Barlovento Hoteles C pertenece a las cadenas hoteleras Gran Caribe (administración nacional) y ROC Hoteles (administración extranjera). Anteriormente perteneció a la cadena española Iberostar, cuyo contrato cesó el 1º de Mayo del 2004 el cual había comenzado en el año 1993. El hotel está ubicado en Primera Avenida entre las calles 9 y 12, teniendo por su parte posterior la playa y entre el hotel y la playa está el paso peatonal de Camino del Mar, abarcando unos 40,000 m<sup>2</sup>. El hotel posee categoría 4 estrellas y tiene el propósito de potenciar los valores de la naturaleza, la cultura y la sociedad cubana al turismo internacional.

Bordeando el hotel se encuentran otras instalaciones como el Hotel Villa Tortuga y Hotel Acuazul, así como instalaciones de la Cadena Palmares (La Cabañita, el comedor obrero y la pizzería Castle Nuovo), la Dirección de Caracol, la Entidad COPEXTEL y una unidad de Renta de autos de Havanautos.

Por la calle 9 colinda con una parroquia y en esa misma calle se encuentran 2 viviendas particulares, la del Ingeniero Herrera del MINAZ (e/casa 304 y 305) y la del ciudadano C/P Pepe que tiene su vivienda entre las casas 307 y 308.

Para la prestación del servicio cuenta con:

- 274 habitaciones.
- Restaurante Buffet que presta servicio para desayuno de 7:30 a.m. a 10:00 a.m., almuerzo de 1:00 p.m. a 2:30 p.m. y cena de 6:30 p.m. a 9:30 p.m.

- Restaurante especializado en comidas mexicanas (de 7:00 p.m. a 10:00 p.m.)
- Restaurante - cafetería (Ranchón) para desayunos y almuerzos (Bar de 10:00 a.m. a 6:00 p.m., desayuno de 10:30 a 12:00 a.m. y almuerzo de 12:30 a 4:00 p.m., además de comidas ligeras de (4:00 a 6:00 p.m.)
- Restaurante especializado en comidas criollas (de 7:00 p.m. a 9:30 p.m.)
- Bar – cafeteria (Lobby Bar) de 9:00 a.m. a 1:00 a.m.
- Bar - piscina (Bar Animación) de 9:00 a.m. a 12:00 p.m.
- Bar Ranchón Playa, situado en la duna con una construcción de madera y guano, con servicio desde las 10 00 a m hasta las 6 p m
- Tienda para la venta de souvenir (de 9:00 a.m. a 7:00 p.m.)
- Servicios de médico, enfermería y masaje (de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.)
- Servicios náuticos en la playa (de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.)
- Servicio de confección de tabacos (de 11:00 a.m. a 7:00 p.m.)
- Servicios telefónicos nacional, internacional, fax e Internet.

La época de alza para el hotel está comprendida en los meses de diciembre a abril, con un promedio de 11 178 turistas días.

La época de baja para el hotel está comprendida en los meses de mayo a diciembre, con una pequeña interrupción de alta a mediados de julio y agosto, con un promedio de 6 000 turistas días.

Los principales clientes son provenientes de Canadá e Inglaterra. A continuación, se ofrece una breve caracterización de estos mercados:

- Canadá: predominan las parejas de poder adquisitivo medio-bajo, es un turismo eminente, pueden llegar a visitar el hotel hasta tres veces al año. Conocen la instalación a través de agencias, familiares y amigos. Analizan los precios de los productos y la calidad de los mismos. Les gusta la playa, la tranquilidad y el contacto con las personas nativas. Predomina el turista de

la segunda y tercera edad. Es el país que aporta mayores ingresos. Estos clientes tienen un promedio de estancia de 7 días.

- Inglaterra: el turista inglés media entre 20 y 50 años principalmente, de ingresos medios y medio alto. Viajan a través de los Turoperadores y conocen las ofertas por los canales de distribución. Les gusta la playa, las actividades de recreación y suelen ser muy exigentes con respecto a la calidad de los alimentos y las bebidas. Tienen un promedio de estancia de 12 días.

La infraestructura del Hotel es la siguiente:

#### Centros de Producción

- Panadería – Dulcería
- Cocina
- Base de apoyo
- Almacén Central
- Almacén de productos refrigerados.

#### Mantenimiento

- Brigada de mantenimiento Mixta.

#### Atención al Hombre

- Comedor Obrero

Se cuenta con un moderno equipamiento de computadoras enlazadas de forma interna y centralizada que hacen más viable el flujo de la información.

El total de la plantilla de trabajadores es de 210, de estos hay 30 militantes del PCC y 12 de la UJC. Del total de trabajadores hay un 100% integrado a los distintos sistemas de defensa del País. Del total de trabajadores 103 son hombres y 100 son mujeres. El promedio de edad es de 37 años.

Las características constructivas de la instalación son las extensas áreas, abierto a la playa, casas y nuevos edificios de 2 y 3 plantas que, aunque modernos, tienen

por encima de las placas, tejas para dar una apariencia de época colonial. En todas las áreas predomina la presencia de Cristales, tanto en habitaciones como en Restaurantes.

Abierto a la playa en un área de unos 100 metros y atravesado por un paso peatonal que va desde la calle 9 hasta la antigua calle 11, cercano al mismo se encuentra el Ranchón – Playa.

### **1.7 Caracterización del proceso de alojamiento**

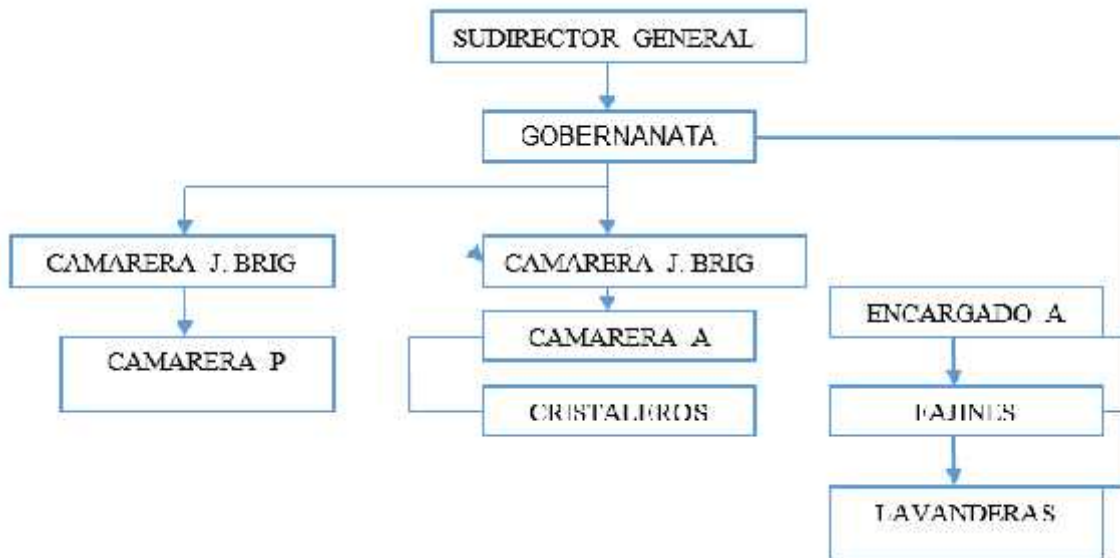
El objeto de estudio definido en la presente investigación corresponde al procedimiento para el análisis de la mejora en el proceso de alojamiento del hotel Club Barlovento, en el período comprendido entre diciembre del 2015 y mayo del 2016.

A continuación, se ofrece una breve descripción del proceso de alimentos del Hotel Club Barlovento.

Para la determinación del proceso clave asumido como objeto de la presente investigación se tuvieron en cuenta un conjunto de dificultades existentes en el Hotel Club Barlovento, las cuales se señalan a continuación:

El proceso de alojamiento o Ama de Llaves constituye uno de los más importantes para el buen funcionamiento de un establecimiento hotelero. Es el encargado de controlar, mantener el ordenamiento y la limpieza de habitaciones, áreas comunes y lavandería – tintorería al igual que la decoración y ambientación de la instalación, velar por el confort y la imagen de la misma, proporcionando al mismo tiempo un servicio de calidad y profesionalidad (Figura 1.1)

Figura 1.1 Estructura típica del Departamento de Ama de Llaves



Fuente: Elaboración propia.

Esta actividad es la encargada de prestar un servicio rápido, fiable, amable, cortés, personalizado y con alta capacidad de respuesta durante la estancia del cliente. Garantiza la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones, áreas comunes, salones y otros. La principal responsable de la actividad es el Ama de Llaves.

Las entradas de este proceso no son más que las salidas del proceso de recepción debido a su estrecha relación. A partir de esta información ocurren las actividades del proceso como es el control diario de inventarios, de ocupación, la supervisión del trabajo del personal que se encuentra subordinado a la actividad, la atención a los VIP y FAM, etc.; que garantizan el buen funcionamiento del hotel, así como la satisfacción del cliente. A partir de esta información el Ama de Llaves organiza el trabajo de las camareras.

Las salidas del proceso son una serie de informaciones que le permiten al departamento tener un estricto control de las incidencias del trabajo realizado por las camareras, la ocupación del hotel, solicitudes de trabajos a otros departamentos, el estado de las habitaciones, etc. El cliente externo es una salida fundamental de esta actividad debido a que en dependencia de cómo este perciba la calidad del

servicio recibido por el departamento, así serán los resultados futuros del hotel. (Figura 1.2)

Figura 1.2. Proceso de Ama de Llaves. Hotel Club Barlovento



Fuente: Elaboración propia.

### 1.8 Metodología de la investigación a desarrollar en el Hotel

La importancia y objetivo de la metodología es aplicar un procedimiento que permita la evaluación de la mejora, lo cual facilite la implementación de las mismas en el proceso seleccionado con un mayor enfoque hacia el cliente, de proceso y sistémico en la gestión hotelera.

La metodología se aplica a los procesos claves del hotel Club Barlovento por interés de la institución, especificándose en las actividades que más incidencias tienen en la satisfacción del cliente.

Para darle solución a problemáticas mencionadas anteriormente, se toma un procedimiento para el análisis de la mejora de los procesos que responde a las dificultades que se presentan en el estado de la práctica, este fue creado por la Cátedra de Calidad de la UMCC y ha sido validado en varias instalaciones hoteleras del destino Varadero. La secuencia de pasos se muestra a continuación:

## **Metodología de la Investigación**

### **Paso 1: Definir procesos que deben ser mejorados prioritariamente dentro del programa de mejora**

Los criterios que fijan la prioridad en la selección del proceso son:

- ❖ Número de quejas y reclamaciones.
- ❖ Por ciento de rechazo.
- ❖ Por ciento de clientes insatisfechos.

### **Paso 2: Análisis del ciclo del servicio del proceso**

Se analizará el ciclo del servicio precisando cada momento de la verdad y momento crítico en función de:

- ❖ Número de momentos de la verdad.
- ❖ Aseguramiento de cada momento de la verdad.
- ❖ Estandarización de cada momento de la verdad.
- ❖ Cumplimiento de los estándares o nivel de eficacia de cada momento de la verdad.

### **Paso 3. Análisis de la mejora**

**3.1 Actividades del proceso y su secuencia:** se analizarán las actividades que conforman el proceso en función del alcance decidido y la secuencia e interrelación de las mismas a partir de un Diagrama de Flujo Transversal que relacione cada actividad con el puesto o persona que la realiza. Se deben precisar los controles, reprocesos, retrocesos del proceso, los cuales permitirán visualizar mejoras en su ejecución.

#### **❖ Diagrama de Flujo**

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica utilizada para describir y/o mejorar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un proceso, un servicio, o bien una combinación de ambas

Los pasos para la elaboración del Diagrama de Flujo son:

1. Definir el objeto de estudio (eficiencia, duración, capacidad, efectividad, etc.)
2. Grado de detalle: (proceso, actividad, tarea)
3. Descripción del proceso por medio de los símbolos y mediciones de eficiencia
4. Análisis y desarrollo del proceso mejorado.
5. Aprobación e implantación.

**3.2 Realizar un Análisis Operacional** para evaluar cada subproceso, actividad o tarea.

La guía general para realizar dicho análisis será:

**Tabla 1.1 Análisis Operacional.**

<b>Criterios de análisis</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
<b>Esta operación o actividad es necesaria</b>		
<b>Se puede eliminar</b>		
<b>Se puede unir a otra</b>		
<b>Se realiza en el lugar adecuado</b>		
<b>Esta estandarizada</b>		
<b>Se controla</b>		
<b>Está asegurada</b>		
<b>Puede ser mejorada</b>		

Fuente: Cátedra de Calidad Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

### ❖ **Análisis Operacional**

Puede ser definido como un procedimiento sistemático, empleado para estudiar todos los factores que afectan al método de realización de una operación y alcanzar la máxima economía general.

Los pasos son:

1. Observar o visualizar la operación.



2. Preguntar.
3. Estimar grado de mejora posible.
4. Investigar diez enfoques de mejora.
  - ❖ Objetivo de la operación.
  - ❖ Diseño de la pieza.
  - ❖ Análisis del proceso.
  - ❖ Exigencias de inspección.
  - ❖ Material.
  - ❖ Manipulación del material.
  - ❖ Distribución del lugar de trabajo, utillajes y equipo de herramientas.
  - ❖ Posibilidades habituales de mejora del trabajo.
  - ❖ Condiciones de trabajo.
  - ❖ Método
5. Comparar el método antiguo con el viejo.

### **3.3 Salida y flujo de salida**

En este aspecto se analizará no solamente la salida final del proceso sino se debe evaluar el flujo de salida y la salida de cada actividad o tarea, para ello es fundamental: la continuidad del flujo, la ritmicidad y la proporción de cada actividad. También puede evaluarse el tipo de desplazamiento que sigue el flujo para evitar desplazamientos consecutivos y enfatizar en desplazamientos en paralelo lo cual permitirá una duración del ciclo de servucción y una mejor utilización de los recursos

### **3.4 Indicadores**

Se analizarán los indicadores que gestionan el hotel y el proceso seleccionado y se clasificarán los mismos:

- ❖ eficacia, eficiencia, efectividad
- ❖ proceso y de resultado

**Tabla 1.2 Análisis de los indicadores que gestiona el Hotel.**

Indicadores	Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Proceso	Resultado
<b>Total</b>					
<b>Porcentaje</b>					

Fuente: Colectivo de la Cátedra de Calidad Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

### **3.4.1 Determinar la orientación de la gestión del hotel y el proceso en función de la relación porcentual de los indicadores.**

- ❖ Del número de indicadores qué % son de eficacia, eficiencia y efectividad.
- ❖ Determinar el alcance de la gestión, si es reactiva o proactiva, atendiendo a si predominan indicadores de resultado o de proceso.

### **3.5 Recursos**

Precisar en el aseguramiento de recursos materiales, de herramientas, insumos, utillaje, lencería, que se requieran para la actividad o proceso en cuestión. Para esto se pueden realizar entrevistas o tormenta de ideas con los trabajadores del área y se debe precisar con Servicios Técnicos o Mantenimiento el estado técnico de los equipos, en las habitaciones.

#### **❖ Tormenta de Ideas.**

La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros.

Esta herramienta fue creada en el año 1941 por Alex Sobornes. Se debe utilizar cuando exista la necesidad de: liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso e identificar las oportunidades a mejorar, es decir, se utiliza en las fases de identificar y definir proyectos de mejora, en diagnósticos y soluciones de la causa.

Tiene 3 modalidades:

**Rueda libre:** los miembros participan de forma espontánea cuando ellos quieren.

**Todos contra todos:** el facilitador otorga turnos para hablar por lo que todos los miembros están obligados a participar.

**Tira de papel:** los criterios se dan de forma anónima los participantes piensan las ideas, pero las registran en silencio en un papel, cada participante pone su hoja sobre la mesa y la cambia por otra hoja de papel dándosele la posibilidad de agregar nuevas ideas, este proceso permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evita los conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

### **3.6 Destinatarios**

El destinatario puede ser cliente externo (turista) y también otro proceso o subproceso de la organización.

**Destinatario:** Turistas

Se debe evaluar mediante el:

- ❖ % de satisfacción
- ❖ Número de quejas y reclamaciones que realizan.
- ❖ Dinámica de arribo y niveles de crecimiento por segmento en los últimos 3 años.
- ❖ Gráficos de barras que muestran el crecimiento o decrecimiento.

Esto se realizará a partir de la puntuación de las encuestas siempre que sea válidas y fiables, resumen de quejas y reclamaciones.

### **Encuestas**

La aplicación de esta técnica requiere de una comunicación con el sujeto, o sea, es un proceso de relación biunívoca, ya sea escrita o verbal que necesariamente facilita los datos que se necesitan fundamentalmente relacionados con la satisfacción del cliente interno y externo de la instalación.

La encuesta es un conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.

Se diferencia de la entrevista en que la información que se obtiene ya está de antemano preparada y estructurada; además en la entrevista hay una mayor flexibilidad para obtener información. Es un procedimiento de bajo costo y de fácil aplicación, y su naturaleza impersonal mantiene la uniformidad entre los individuos. Puede ser descriptiva, la que establece el estado de un fenómeno determinado, o explicativa, la que determina las causas por las cuales se da ese fenómeno.

Algunos de los tipos de preguntas que se pueden incluir en la encuesta, son:

- ❖ **De introducción:** Para preparar e introducir el tema o para allanar el camino ante una pregunta conflictiva. Suelen ser preguntas agradables o sugestivas, aunque no estén demasiado relacionadas con el objetivo del estudio;
- ❖ **Preguntas abiertas:** No se le ofrecen al encuestado las alternativas de respuestas;
- ❖ **Preguntas cerradas:** El encuestado debe decidir entre respuestas ya estructuradas;
- ❖ **De respuesta múltiple:** Hay posibilidad de varias respuestas;
- ❖ **Pregunta filtro:** Sobre la base de la respuesta se hace una u otra pregunta;
- ❖ **Preguntas de evaluación:** Se pide al encuestado que evalúe o valore alguna opción de forma semántica, comparativa, numérica u ordinal.

La dinámica de arribo se calculará mediante el análisis por segmentos de mercado en los últimos 3 años.

También pueden utilizarse gráficos de barras que muestran el crecimiento o decrecimiento.

**Destinatario:** Proceso

Se analizará la satisfacción del proceso que actúa como cliente, a partir de las no conformidades, afectaciones, interrupciones y la garantía del triple rol. Se pueden tomar las incidencias y afectaciones del destinatario.

### 3.7 Prestatarios

Se hará un análisis profundo del cliente interno, atendiendo a su satisfacción, calificación, estabilidad, completamiento y ausentismo.

- ❖ La satisfacción se evaluará a partir de la Diferencia 6 del modelo SERVQUAL modificado a través de la encuesta establecida.
- ❖ La muestra de trabajadores a encuestar se determina por la tabla de muestreo según NC ISO: 2859 tomando como nivel de inspección el riguroso y como población la plantilla real de trabajadores existente en el proceso.
- ❖ El nivel de calificación se evaluará a partir de los resultados de las evaluaciones del desempeño, del cumplimiento del Plan de Capacitación y de los años de experiencia del personal.
- ❖ El ausentismo se analizará por los resultados registrados en el hotel para un año.
- ❖ La estabilidad se analizará para un año en el proceso seleccionado a partir del coeficiente de fluctuación laboral, que se calcula:

$$FL = \frac{\text{Bajas} + \text{Altas} + \text{Cambio de plazas}}{\text{No. promedio de trabajadores}}$$

**Paso 4: Resumen de la diagnosis**, en el cual se resumen mejoras mediante un Diagrama Causa-Efecto.

#### ❖ **Diagrama Causa-Efecto.**

Es una herramienta efectiva para estudiar procesos, diferentes situaciones dentro de una empresa y para desarrollar un plan de recolección de datos. Esta es una herramienta básica del control de la calidad que ejemplifica el enfoque de proceso de la gestión de la calidad. Su esencia es no concentrarse o gestionar sobre la base de los efectos; si no buscar y gestionar las causas que provocan estos efectos.

Los pasos para confeccionar un Diagrama Causa-Efecto son:

**1er paso:** Definir el efecto que se quiere analizar y colocar y colocarlo en la extrema derecha.

**2do paso:** Realizar la primera gran expansión, la misma debe tener, como máximo 6 eventos causales; y la técnica que se utiliza para su realización es el **Diagrama de Afinidad**.

**3er paso:** Realizar la primera pequeña expansión. Esta se realiza definiendo las causas de cada evento causal, sin un número preestablecido y la técnica que se utiliza para su realización es la **Tormenta de Ideas**.

**4to paso:** Realizar la segunda pequeña expansión. Aquí se establecen las sub causas de las causales de la primera pequeña expansión, si resulta procedente.

**Paso 9: Rediseño del proceso.** Se realizará la propuesta de proceso mejorado.

### **1.9 Conclusiones parciales del Capítulo**

1. Se abordan los principales conceptos acerca de servicio, satisfacción del cliente, modelos de evaluación de la calidad, así como las diferentes formas de mejora y programas que se utilizan a nivel internacional.
2. Se escoge como objeto de estudio el proceso de ama de llaves.
3. Se describe un procedimiento metodológico que permite de forma eficaz y eficiente el análisis de la mejora asociadas a procesos hoteleros
4. Como cierre del procedimiento se propone al hotel una serie de mejoras que le facilitan el logro de la excelencia en el servicio.

## **CAPÍTULO II: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DESCRITO EN EL PROCESO DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL CLUB BARLOVENTO**

En este capítulo se plasman los resultados obtenidos de la investigación realizada en el proceso de alojamiento, del Hotel Club Barlovento, mediante el desarrollo de cada uno de los pasos descritos en el procedimiento seleccionado para el análisis de las mejoras estructurales en una instalación hotelera.

### **2.1 Resultados de la evaluación de los procesos claves y de la selección del proceso a mejorar**

La evaluación de los procesos claves de la entidad se realizó a través de las encuestas de clientes y de las quejas de los mismos.

Se tomaron como referencia los resultados de las encuestas de clientes del tercer (julio, agosto y septiembre) y cuarto trimestres (octubre, noviembre y diciembre) del año 2015 y el primer trimestre del año 2016 (enero, febrero y marzo) para hacer el resumen, que relaciona los aspectos evaluados de regular y mal con los procesos claves de la entidad.

En la encuesta de clientes estos procesos claves se evalúan de la siguiente manera:

**Alojamiento:** Corresponde el punto 2 de la encuesta que tiene 6 aspectos.

**Recepción:** Corresponde el punto 1 de la encuesta que tiene 5 aspectos.

**Animación:** Corresponde el punto 10 de la encuesta que tiene 10 aspectos.

**Alimentos y Bebidas:** Corresponden los puntos desde el “4” hasta el “9” que suman 42 aspectos.

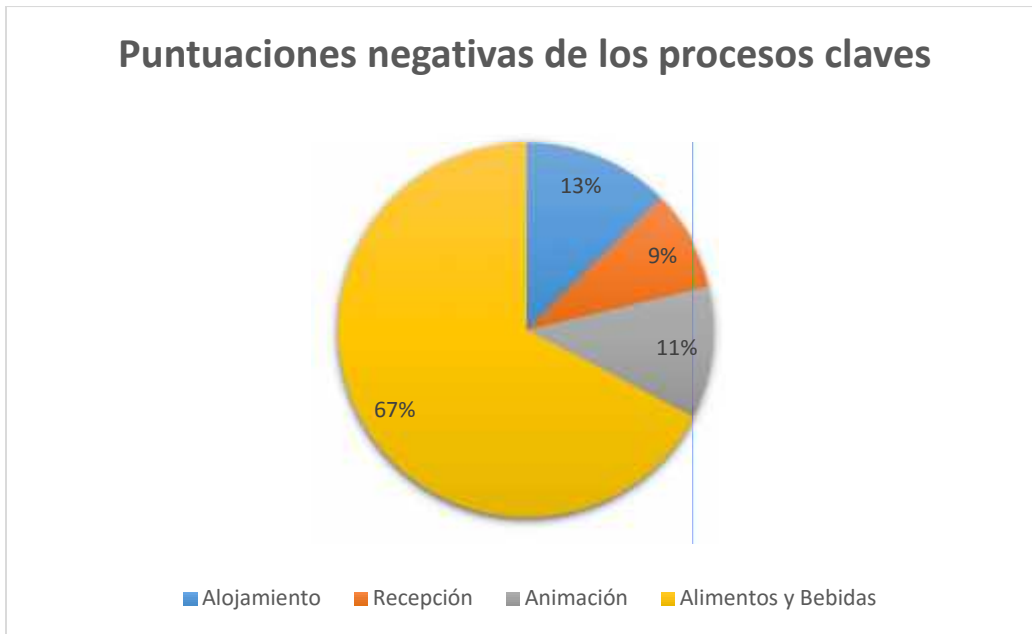


Gráfico 2.1 Resumen de las insatisfacciones del segundo semestre del año 2015 y primer trimestre del 2016.

Fuente: Elaboración propia.

El resumen muestra con evidencia que el proceso clave con mayor número de clientes insatisfechos es *Alimentos, seguido de alojamiento*. Se escoge el proceso de alojamiento debido a una petición de la instalación objeto de estudio, siendo este uno de los que aporta mayores insatisfacciones a los clientes de la instalación. No obstante se decide reforzar el criterio de selección con otros aspectos que se muestran a continuación.

#### 2.1.1 Análisis de las quejas

El análisis se realizó a partir del número de quejas registradas en el hotel. En la tabla que se confeccionó se hicieron corresponder las quejas con los procesos claves como se muestra a continuación. El % que representan todas ellas juntas no llega al 100% porque no se tomaron para el análisis las quejas atribuibles a otras entidades, que no le competen al hotel.



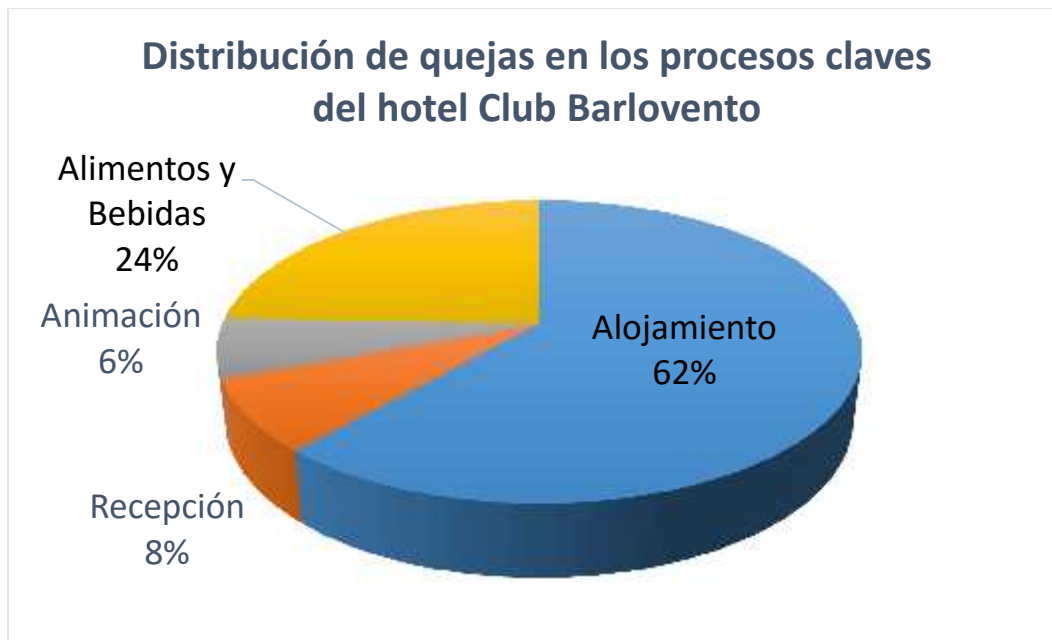


Gráfico 2.2 Resumen de las quejas del segundo semestre del año 2015 y primer trimestre del 2016.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el resumen, el proceso clave con el mayor número de quejas negativas es *Alojamiento*; estas se refieren al estado físico de las habitaciones, la falta y deterioro de lencería, así como a aspectos relacionados con el servicio, justificando la elección anterior de escoger el proceso clave de *Alojamiento*. Se considera además que esta manera de agrupar las quejas por parte del hotel no es la más correcta, también se deben tener en cuenta los comentarios negativos de las encuestas.

Después del análisis realizado a los resultados de las encuestas de clientes del Hotel Club barlovento y el resumen de quejas y reclamaciones se seleccionó el proceso clave *Alojamiento* para aplicarle un estudio posterior ya que este resume el mayor número de aspectos evaluados de Regular y Mal en el tercer y cuarto trimestres del 2015 y el primer trimestre del 2016. Además presenta un número considerable de quejas en los trimestres analizados.

## **2.2 Análisis del ciclo de servicio del proceso de alojamiento**

El proceso seleccionado no tiene definido ni diseñado el ciclo del servicio, por lo que se procede a la elaboración del mismo.

El ciclo de servicio del proceso de alojamiento, consta de 5 momentos de la verdad, refleja todas las interacciones del cliente con este subproceso, los cuales son:

**Momento 1:** Cliente se traslada de recepción a la habitación.

**Momento 2:** Cliente llega a la habitación.

**Momento 3:** Cliente recibe información de los servicios más importantes de la instalación.

**Momento 4:** Cliente hace estancia en la habitación.

**Momento 5:** Cliente entrega la habitación.

El momento 4 se pueden repetir dentro del ciclo tantas veces como el cliente desee consumir los diversos servicios del hotel, siendo este el que sale de la hab, entra y vuelve a realizar estancia.

### **Descripción de los momentos de la verdad.**

#### Cliente se traslada de recepción a la habitación

El cliente parte de la recepción junto con el maletero hacia la habitación, donde valora la limpieza e higiene de la instalación, responsabilidad en gran parte de las camareras de área, siendo este uno de los aspectos peor valorados a nivel de destino, por lo que se considera un momento crítico.

#### Cliente llega a la habitación.

El cliente llega a la habitación es considerado uno de los momentos más crítico del ciclo de servicio de este proceso, pues es la primera impresión que tiene del alojamiento contratado y según varios autores, define su experiencia en el Hotel, por lo que es muy importante que haya recibido la habitación correcta, en cuanto al tipo contratada (King, twin, triple, connecting, etc), así como que reciba una Vacía Limpia, y no una fuera de orden o vacía sucia por error de recepción.

#### Cliente recibe información de los servicios más importantes de la instalación.

Este momento de la verdad es donde el cliente debe recibir información de los servicios del hotel por parte del maletero, así como una explicación detallada de cómo funcionan los equipos de la habitación, en este paso debe conocer a su camarera, por lo que los aspectos subjetivos del servicio son la prioridad, o sea, su cortesía, amabilidad, profesionalidad, etc.

### Cliente hace estancia en la habitación.

Una vez solo en la habitación, el cliente realiza estancias a intervalos, dependiendo que motivaciones tenga y qué servicios incluidos u opcionales consuma en la instalación, este momento de la verdad se considera crítico, ya que es donde puede fallar cualquier subsistema de una habitación y generar insatisfacciones en el cliente, sea una rotura en el baño, una tупición, falta de aire acondicionado, pérdida de la señal de televisión, u otras relacionadas con aspectos subjetivos como demoras para la limpieza de la habitación, mala limpieza, no realizarle el cambio de toallas y amenites, etc. Esta constituye la principal queja de los clientes en el Hotel y coincide con la principal en el Destino en el área de alojamiento.

### Cliente entrega la habitación.

Este paso involucra las acciones finales del cliente para recoger su habitación teniendo en cuenta que la camarera por lo general es buscada para que ayude al cliente, así como verifique de forma discreta que por equivocación el cliente empaque cualquier pertenencia del Hotel.

## **2.3 Análisis de las posibles mejoras en el proceso de alojamiento del hotel Club Barlovento**

### **2.3.1 Actividades del proceso y su secuencia**

Se analiza la interrelación de las actividades del proceso de alojamiento, está compuesto por 8 subprocesos, cuyos diagramas AS-IS se muestran en el **Anexo 2**.

El flujo es correcto en el número de actividades y su secuencia no es susceptible a la mejora estructural.

La mayor parte de estas actividades son llevadas a cabo por las camareras, que son las encargadas de brindar el servicio. No existen reprocesos, ni retrocesos y los puntos de control están definidos. Antes y después del servicio todas las actividades deben ser controladas.

### **2.3.3 Salida y flujo de salida**

Este subproceso tiene como salida los clientes satisfechos o insatisfechos y el flujo de salida es el número de clientes satisfechos o insatisfechos en un período determinado. Esta salida en ocasiones se ve afectada por la falta de comunicación entre el departamento de recepción, el de pisos y el de mantenimiento, llegando el cliente a una habitación reportada como vacía limpia, y en realidad está fuera de orden, o vacía sucia, lo cual trae por una parte demoras en el proceso, y por otra insatisfacciones en el cliente.

Otro elemento que afecta la salida es el deficiente estado técnico de las habitaciones, tanto en su infraestructura, teniendo humedad en sus paredes y techos, carpintería en ocasiones en mal estado, así como el estado técnico de su mobiliario y lencería, los cuales tienen un tiempo de uso mayor que 15 años.

En esta salida también incide la profesionalidad y la amabilidad de las camareras al realizar cualquiera de los subprocesos, enfatizando en la limpieza de habitaciones y de áreas, las cuales son los únicos trabajadores de este departamento que tienen contacto directo con el cliente, por lo que se deben tener conocimientos básicos de idioma, tendencias modernas del alojamiento, técnicas decorativas a la hora de montar la habitación, etc. Esto se puede mejorar con acciones de capacitación, dentro o fuera del hotel.

### 2.3.4 Análisis de los indicadores

#### Indicadores

Se analizan los indicadores utilizados para evaluar la gestión del Hotel Club Barlovento a través de la revisión extensa de la documentación, dentro de ella: el Informe a la Oficina Nacional de Estadística Mintur (ONE), reportes de trabajo y salarios.

A continuación se clasifican estos indicadores teniendo en cuenta su naturaleza y su alcance, es decir, en cuanto a lo que miden y permiten gestionar.

Tabla 2.1 Indicadores que gestiona el Hotel Club Barlovento.

Indicadores	Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Proceso	Resultado
Ingresos	X				X
Costos y Gastos	X				X

<b>Salario Devengado</b>	X				<b>X</b>
<b>Utilidad Antes/Impuestos</b>	X				<b>X</b>
<b>Promedio de Trabajadores</b>	X				<b>X</b>
<b>Ventas de Paquetes</b>	X				<b>X</b>
<b>Ventas Opcionales</b>	X				<b>X</b>
<b>Cuentas por Pagar</b>	X				<b>X</b>
<b>Cuentas por Cobrar</b>	X				<b>X</b>
<b>Inventarios Totales</b>	X				<b>X</b>
<b>Satisfacción Cliente Ext.</b>		X			<b>X</b>
<b>Turistas Físicos Totales</b>	X				<b>X</b>
<b>% de Ocupación</b>	X				<b>X</b>
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>92%</b>	<b>8%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Al observar los resultados de la tabla anterior se visualiza que el 100% de los indicadores que gestiona el hotel en el proceso de alojamiento son de resultados, el 92% es de eficiencia y solamente el 8% es de eficacia. Lo cual demuestra que la gestión del hotel está orientada hacia la eficiencia y por otra parte no gestiona indicadores de proceso sino de resultados, esto evidencia que el alcance de la gestión se realiza de forma reactiva, específicamente en el proceso de alojamiento no se gestiona ningún indicador de proceso solamente las variables evaluadas en las encuestas de percepción del cliente externo. Esto afecta la eficacia del proceso, su control, regulación y esto denota dificultades con el enfoque al cliente y el enfoque de proceso en que debe orientarse una empresa competitiva.

Por otra parte, en el transcurso de la investigación se evidencia la importancia y la necesidad de proponer indicadores de proceso que a su vez faciliten una reacción proactiva en el proceso de alojamiento. Mediante estos indicadores se puede interpretar lo que está ocurriendo, y de esa forma permite a la directiva tomar medidas cuando las

variables se salen de los límites establecidos. Se puede definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias, y de acuerdo a ello planificar las actividades para dar respuestas a nuevas necesidades.

Mediante una tormenta de ideas, se consideró por el equipo de trabajo algunos indicadores para medir eficacia en ese proceso como:

**Tabla 2.2: Propuesta de indicadores a introducir en la mejora del proceso.**

Indicadores	Frecuencia	Responsable	Herramienta	Participante
<b>Satisfacción del cliente interno</b>	Semestral	Recursos Humanos	Diferencia 6 del modelo Servqual modificado	<b>Jefe del proceso</b>
<b>Costos de calidad</b>	Trimestral	Calidad	Estimación y determinación de los costos	<b>Jefe del proceso, Economía</b>
<b>Nivel de rendimiento del proceso y de cada actividad</b>	Mensual	Calidad	Metodología Seis Sigma	<b>Jefe del proceso</b>
<b>Ausentismo</b>	Mensual	Recursos Humanos	Índice de ausentismo	<b>Jefe del proceso</b>
<b>Fluctuación laboral</b>	Mensual	Recursos Humanos	Coeficiente de fluctuación laboral	<b>Jefe del proceso</b>
<b>Satisfacción del cliente externo</b>	Semanal	Calidad	Propuesta de encuesta para el proceso y encuesta del hotel con preguntas de control	<b>Jefe del proceso</b>
<b>Número de quejas de clientes</b>	<b>Semanal</b>	<b>Calidad</b>	<b>Buzón de quejas y sugerencias</b>	<b>Jefe del proceso</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.5 Recursos

Los recursos necesarios para el proceso se determinaron efectuando entrevistas con la Ama de llaves, supervisoras y camareras de habitaciones y áreas, así como el jefe de Servicios Técnicos.

El proceso de alojamiento no cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de servicio, debido a que normalmente faltan productos necesarios para la limpieza, llámese cloro, desincrustantes, kits de reparación de bañeras, etc, además

como se mencionaba anteriormente las habitaciones poseen más de 15 años de explotación y ya presentan problemas en su infraestructura, como es humedad en las paredes y fallos en sus sistemas hidrosanitarios, lo que dificulta más realizar los mtto correctivos y preventivos.

En cuanto a la lencería sucede lo mismo, las cortinas, cubrecamas, sábanas y toallas poseen un estado técnico lejos del óptimo, unido a esto se encuentra los retrasos de la lavandería, los cuales dificultan la puesta a punto de las habitaciones y con esto la operación del Hotel.

Así mismo ocurre con el mobiliario de las habitaciones, el cual se encuentra deteriorado. Por otra parte las camareras no poseen los medios de seguridad y protección necesarios el 100 % de las veces, debido a inestabilidades del suministro, entre ellos se pueden mencionar: Guantes, mascarillas, hisopos, así como los carritos de limpieza, los cuales se encuentran en un estado depreciable.

### **2.3.6 Destinatarios**

Los destinatarios de este subproceso son los turistas, no se pudo evaluar el % de satisfacción por nacionalidades debido a que el hotel no cuenta con esta información, pero se analizó el % de satisfacción general de los clientes. Este análisis se detalló a la hora de realizar la selección del proceso en el primer epígrafe del presente capítulo.

Se analizó el comportamiento de arribos de clientes al hotel por nacionalidad en los últimos cuatro años (2012, 2013, 2014 y 2015) donde se demuestra el nivel de crecimiento y decrecimiento de los principales países emisores durante esta etapa.



**Gráfico 2.3. Arribo por nacionalidades al hotel Club Barlovento.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Como se puede apreciar los principales emisores de clientes fueron: Canadá, Alemania y España en este orden en el período del 2012 al 2015, no comportándose así en el año 2014 donde los protagonistas principales fueron: Canadá, Alemania y Holanda, la cual supera a España en este año pasando a ocupar el sexto lugar en la lista de arribos por nacionalidad que registra el hotel.

Centralizando el estudio en el año 2015 se puede apreciar los mayores arribos al hotel provienen de Canadá, Alemania y Holanda, representando del total de arribos un **51%**, **27,87%** y **3,17%**; siendo Canadá el país primordial para el hotel, como se muestra en el Diagrama de Pareto.



## Pareto Chart for Col\_2

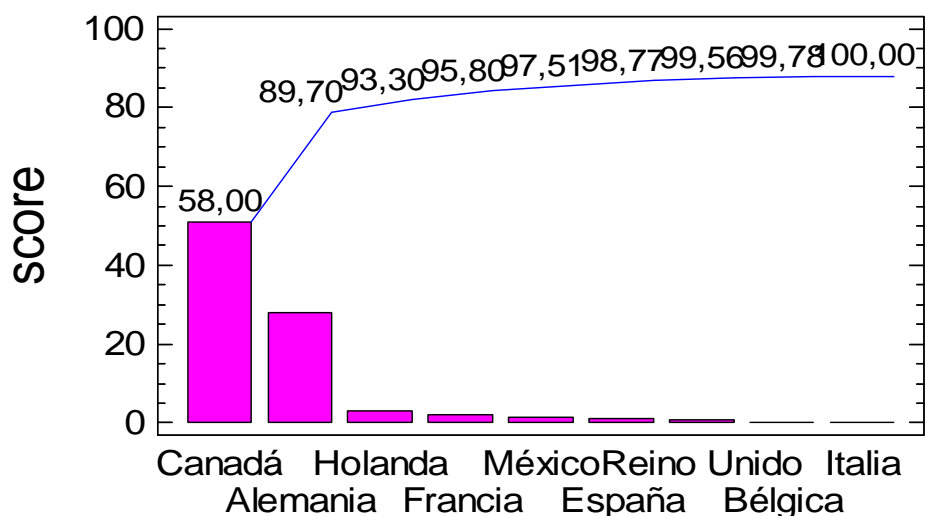


Gráfico 2.4. Diagrama de pareto.

Fuente: Elaboración propia.

En estos cuatro años el **mercado canadiense** se comportó de forma poco variable, con una pendiente positiva a partir del año 2013, siendo el año de mayor arribo de turistas el 2015; el **mercado alemán** decrece a pesar que el total dinámica de arribo (**162721**) es favorable porque se observa un **12%** en el 2015 respecto al año anterior comportándose de forma similar que en el 2012. Por el contrario el **mercado holandés** tuvo una explosión de arribos con relación al período analizado, aumentando 13 veces en el 2015 con relación al 2014.

Se calcula la dinámica de arribo por nacionalidad en un período de cuatro años (2012-2015) con los datos recopilados por el hotel se registra la siguiente tabla:

Tabla 2.4 Dinámica de arribo de turistas del Hotel Club Barlovento”.

Arribos	2012	2013	2014	2015
Cantidad de clientes que arribaron al Hotel	154374,0	142112,0	144660,0	162721,0

Fuente: Elaboración propia con información recopilada del hotel.

Cuando se analiza la dinámica de arribos por nacionalidades del Hotel Club Barlovento se obtiene como resultados que se puede apreciar un incremento significativo en el 2015 con respecto a los dos años anteriores motivado por la preferencia de sol y playa, seguridad personal, calidad de playa y solidaridad del pueblo cubano.

### 2.3.7 Prestatarios

La satisfacción del cliente interno es de gran interés para el hotel puesto que si estos no están satisfechos y comprometidos con la entidad es muy difícil que puedan brindar un buen servicio al cliente externo (turistas).

Para determinar la satisfacción del cliente interno se aplicó la encuesta de la Diferencia 6 del modelo Servqual modificado (**Anexo 1**). La muestra de trabajadores a encuestar se determinó por la tabla de muestreo según NC ISO: 2859 tomando como nivel de inspección el riguroso (III) y como población la plantilla real de trabajadores existente en el proceso (24). Se encuestan 20 trabajadores.

El resumen de la encuesta se puede apreciar en la siguiente tabla:

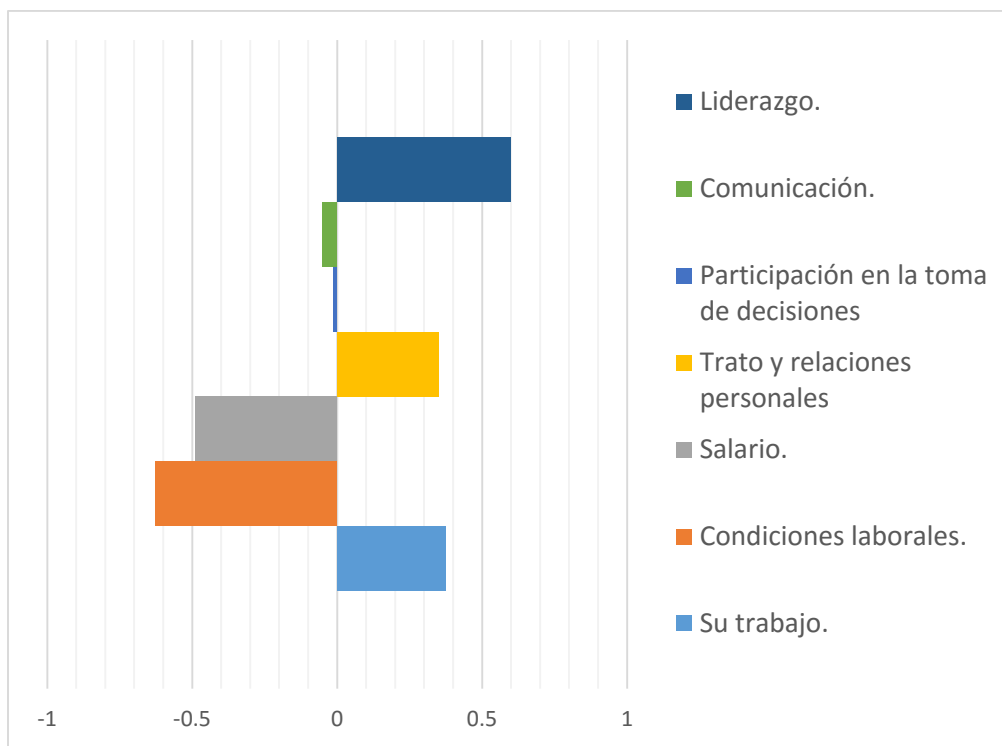


Gráfico 2.13: Resultados de la encuesta Diferencia 6 modelo Servqual

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar el valor total es de 0,35. Hay 4 ítems que muestran resultados sobre la base de la insatisfacción (entre -2;-1), Condiciones Laborales, Salario, Participación en la Toma de Decisiones y Comunicación y 3 sobre la base de la satisfacción (0, 1, 2), aunque no son muy elevados, Su Trabajo, Trato y Relaciones personales, y Liderazgo.

El ítem de más insatisfacción es: condiciones laborales lo que demuestra que los trabajadores no poseen las condiciones tanto de seguridad, medios de protección, así como una adecuada norma de trabajo, lo que les puede incluso ocasionar enfermedades profesionales, las cuales les imposibilitarían continuar la labor que ejercen.

El ítem Salario se encuentra en segundo lugar, y demuestra un problema generalizado en la sociedad cubana: el salario nominal no cubre las necesidades básicas del trabajador, lo cual puede traer aparejado una incitación a cometer ilegalidades y desvíos de recursos para poder satisfacer estas necesidades básicas.

En la tabla anterior se muestra que el aspecto de mejor índice fue el liderazgo, lo cual puede traducirse en buenas relaciones entre subordinados y jefes

Después de analizado lo anterior se puede concluir que existe un elevado nivel de insatisfacción en los trabajadores.

Las evaluaciones del desempeño se realizan mensualmente. En entrevista con la Subdirectora de Recursos Humanos se obtuvo como información que los señalamientos en las evaluaciones que provocan afectaciones al trabajador en su salario son: calidad del trabajo, eficiencia e indisciplinas en el puesto de trabajo, pero generalmente los trabajadores son evaluados de bien. Con respecto al tema de la capacitación explicó que son muy pocos los trabajadores que están implicados en acciones de este tipo.

El índice de ausentismo en el año 2015 se comporta ligeramente superior al de los años 2013 y 2014, no obstante, todavía es muy alto comparado con el valor esperado que es de un 4 %. Entre las causas fundamentales que motivan el elevado índice de ausentismo se encuentran enfermedades comunes, licencias de maternidad y licencias con sueldo.

## **2.4 Análisis causal de las mejoras identificadas**

Particularizando en el proceso de alojamiento, y a partir de la aplicación herramientas, como son: tormenta de Ideas, resultados de encuestas a clientes y entrevistas directas, se determinaron los principales problemas que afectan el correcto funcionamiento del proceso de alojamiento, los cuales son:

1. Muchos meses de baja ocupación.
2. Falta de estimulación monetaria.
3. Sobrecarga de trabajo en el área de Ama de Llaves.
4. Lencería en malas condiciones.
5. Lentitud en el servicio de recepción.
6. Falta de materiales para realizar el servicio con la calidad requerida.
7. La lavandería externa no garantiza el nivel de servicio del hotel.
8. Poca rapidez en la ejecución de los reportes de mantenimiento.
9. Demoras por parte de la dirección de la cadena en la Toma de decisiones.
10. Falta de comunicación interdepartamental.

Una vez determinados los principales problemas que afectan el servicio de alojamiento, se reúne nuevamente al grupo de expertos y se aplica la técnica del Coeficiente de Kendall, con el objetivo de organizar por orden de prioridad los problemas detectados. Los resultados de la aplicación de esta herramienta son los siguientes:

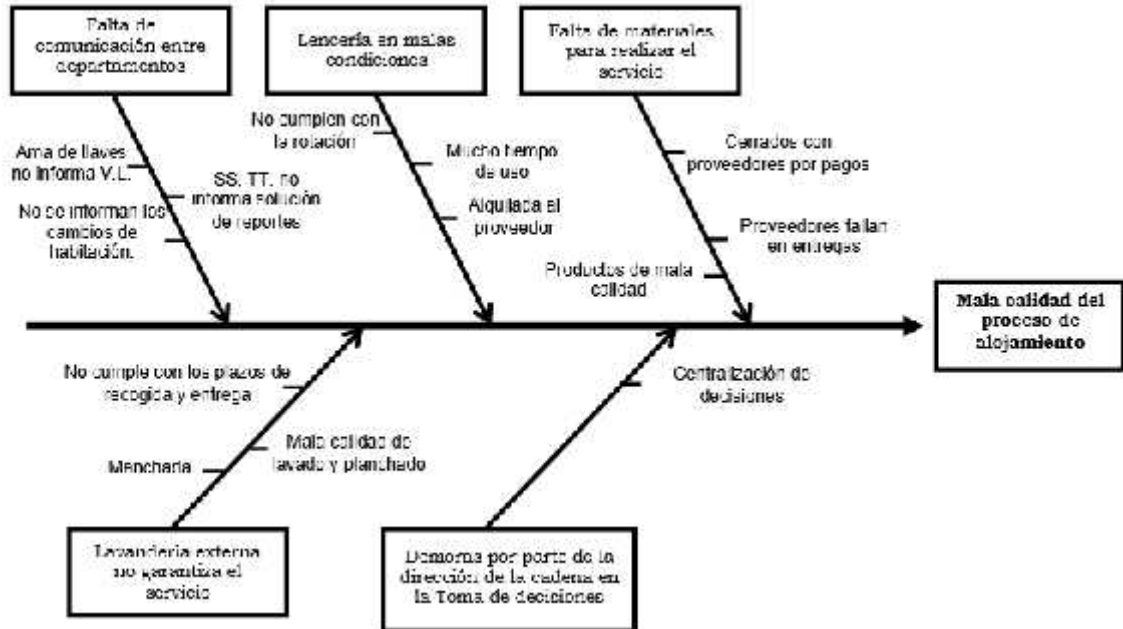
El nivel de concordancia entre los expertos es de 70.52 %, por lo tanto existe concordancia entre estos.

El ordenamiento en grado de importancia de cada una de las características, según el criterio de cada experto. Las características sustitutivas más importantes que definen las deficiencias en la evaluación de la calidad en los servicios son:

1. Falta de comunicación interdepartamental.
2. Lencería en malas condiciones.

3. Falta de materiales para realizar el servicio con la calidad requerida.
4. La lavandería no garantiza el nivel de servicio del hotel.
5. Demoras por parte de la dirección de la cadena en la Toma de decisiones.
6. Poca rapidez en la ejecución de los reportes de mantenimiento.
7. Lentitud en el servicio de recepción.
8. Sobrecarga de trabajo en el área de Ama de Llaves.
9. Muchos meses de baja ocupación.
10. Falta de estimulación monetaria.

Para darle solución a los problemas detectados es necesario conocer las causas que los provocan, para ello se realiza un Diagrama causa – Efecto de las causas que provocan los problemas anteriormente planteados y que traen como consecuencia la baja calidad del proceso de alojamiento. Las que dependen del hotel se detallan a continuación:



**Gráfico 2.2. Diagrama Causa – Efecto.**

**Fuente: Elaboración propia.**

- Como se puede apreciar en el diagrama el proceso de Reportes Progresivos que se realiza de Ama de Llaves a Recepción tiene problemas de lentitud por ambas partes ya que en ocasiones no se informan los cambios de habitación en tiempo y forma para que la camarera pueda preparar su trabajo, realizarlo con la calidad requerida y disponibilidad, esto trae por consecuencia mal carácter en el personal, recarga de trabajo pues tal vez ya en ese momento se realizó un servicio de ocupada, y hay un gasto de lencería, fuerza de trabajo, productos químicos e insumos
- Hay demoras en el proceso de reportar las habitaciones VL de Ama de Llaves a Recepción trae por consecuencia mal trato al cliente que es quien tiene que esperar. Esto se da por diferentes situaciones: 1. el cliente anterior no salió a la hora planificada y se atrasó el proceso de limpieza, 2. la camarera tenía varias habitaciones de salida al mismo tiempo ambas con entradas en el mismo horario, 3. falta la lencería.
- Existen demoras en la ejecución o respuesta de las averías reportadas en las habitaciones por parte del departamento de servicios técnicos, los cuales muchas veces no reportan a Recepción la solución o no de las averías.
- El hotel lleva una mala gestión de pagos a terceros, lo cual provoca que los proveedores cierren la operación con el hotel hasta tanto reciban el pago de la deuda correspondiente al servicio brindado. La causa fundamental es que existen además una mala gestión de cobros por parte del hotel y por lo tanto, no cuenta con el capital necesario para cubrir las deudas con terceros.
- No se cumplen los contratos entre los proveedores y el hotel ya que los primeros fallan en las entregas y los productos muchas veces no tienen la calidad requerida.
- No se cumplen los contratos entre la lavandería y el hotel ya que la misma no cumple con los plazos de entrega y recogida, la lencería regresa manchada, mal planchada, rota, etc.

Las demás causas que provocan los problemas antes mencionados son ajenas al hotel y requieren, por lo tanto, otro tratamiento que sale de los objetivos de este trabajo, por lo cual, no serán analizados dentro de las propuestas de mejora.

## **2.5 Conclusiones parciales del Capítulo**

1. Se aplica la metodología propuesta.
2. Se determinan las mejoras estructurales del proceso de alojamiento, realizando un análisis causal mediante el diagrama de Ishikawa.
3. Las áreas más afectadas son recursos y satisfacción del personal, lo cual se complementa con la mala orientación de los indicadores del proceso.

## **CONCLUSIONES**

1. Los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento dan respuesta al problema científico planteado con la validación de los objetivos propuestos.
2. Se implementa el procedimiento en su totalidad en el proceso: clave y fundamental Ama de Llaves para el cual se identifican sus mejoras y la prioridad de estas para el logro de su efectividad en la gestión.
3. Se determinan y diagnostican los problemas estructurales fundamentales de los procesos claves del proceso, los cuales son: a) recursos, b) indicadores, c) destinatarios (cliente externo-turistas), y prestatarios (clientes internos-trabajadores), siendo el proceso analizado el de mayor % de insatisfacción, mayores quejas y mayores problemas de aseguramiento de los recursos.



## **RECOMENDACIONES**

1. Generalizar la implementación del procedimiento al resto de los procesos del hotel.
2. Aplicar la propuesta de proceso mejorado, la cual es factible con los recursos disponibles del hotel.
3. Utilizar los resultados de la investigación como material complementario en la asignatura Gestión de la Calidad de la carrera Licenciatura en Turismo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **A. Charnes, W. W. Cooper, A. Y. Lewin, and L. M. Seiford (1994)**, *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, and Application*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
2. **Albrecht, K. (1990)** *La revolución de los servicios*. Ed. Legis. Folleto Servucción. El marketing del servicio. S.N., S.A.
3. **Amat Salas, J. M. (1989)**. *La importancia del control de gestión en el proceso directivo*. Revista Novamáquina. No.149 (marzo). España. pp.135-138.
4. **Amozarrain, M. (1999)**. *La gestión por procesos*. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.
5. **Barroso C.; Martín E. (1999)** *Marketing Operacional*. Madrid. ESIC Editorial.
6. **Bitner, M. (1990)**. *Marketing de Servicios*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
7. **Cronin J. Y Taylor S. (1994)** “*SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance based and perceptions – minus – expectations measurement of service quality*”. Journal of Marketing. Vol. 58 pp 125-131, January.
8. **Crosby, P. B. (1987)**. *Calidad sin lágrimas*. CECOSA, Ciudad México.
9. **Charnes, A., W.W. Cooper, and E. Rhodes. (1978)** *Measuring the efficiency of decision making units*. European Journal of Operations Research pp.429-44.
10. **Deming W. E. (1989)** *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis*. Editorial Díaz de Santos, S.A, México.
11. **Feigenbaum, Armard V. (1991)** *La Calidad total, un mandato Internacional*. Revista Quality News, Inglaterra.
12. **Harrington, H. J. (1991)**. *El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad*. Quality Press, Wisconsin. U.S.A.
13. **Harrington, H. J. (1997)**. *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

14. **Imai, M. (1986):** *Kaizen*, Random House, New York.
15. **Ishikawa, Kaouru. (1988)** *¿Qué es el control total de la calidad?* La Modalidad Japonesa. Ciudad de La Habana. Editorial Revolucionaria. -209p.
16. **Juran, Joseph M & Gryna Frank, M. (1993)** *Manual de control de la Calidad*. Juran Institute. Cuarta Edición. Vol. # 2. Mc Graw - Hill.
17. **Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992).** *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review, (enero-febrero), pp.71-79. U.S.A.
18. **Kothler, Phillip. (1997)** *Mercadotecnia para hotelería y Turismo*. Primera Edición. Prentice Hall. México.
19. **Leppard, J.; Molyneux, L. (1994)** *¿Cómo mejorar su servicio al cliente?* 1994. Ed. Gestión.
20. **Lethinen, U y Lethinen, J.R (1991):** *Two Approaches to Service Quality Dimensions*, *The service Industries Journal*, Vol. 11, No.3. July, pp 287- 303.
21. **Lorino, P. (1993).** *El control de gestión estratégico: La gestión por actividades*. Editores Boixareu Marcombo, S.A., Barcelona.
22. **Nogueira Rivera, D. et al. (2001/a/).** *El control de gestión. Evolución y desarrollo*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos10/conge/conge.shtml>
23. **Normas ISO (8402: 1995).** Norma vocabulario para la gestión de aseguramiento de la calidad.
24. **Normas ISO (Serie ISO 9000:2008).** Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.
25. **Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985).** *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50.
26. **Parasuraman, BL. & Zeithmal, A. (1991).** *Understanding customer expectations for service*. Sloan Management Review pp. 39-48.

27. **Ronald D. M.; Thomas W. N.; Lloyd P. (2001).** *Provost. Improving Quality Through Planned Experimentation*. Ed. McGraw-Hill.
- Disponible en: <http://mailweb.pue.udlap.mx/~jtambore/mej-cal/mej-cal.html>
28. **Ruiz Olalla, M.C. (2001).** *Gestión de la Calidad del Servicio*. [en línea] noviembre, 2002. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>
29. **Ruyter, K. (1997)** *The Dynamics of the Service Delivery Process: A Value-based Approach?* *International Journal of Research in Marketing*.
30. **Schroeder, Roger G. (1992).** *Administración de Operaciones*. 3<sup>ra</sup> Edición, McGraw-Hill / Interamericana de México, S. A. De C. V.
31. **Sitio web:** <http://www.monografias.com/trabajos15/eval-calidad/eval-calidad.shtml>
32. **Soler Grillo, O. y otros (2001).** *El turismo en Cuba. Economía y Estrategia Sociopolítica*. Escuela de altos estudios de hotelería y turismo. Ciudad de la Habana, Cuba.
33. **Stanton, W. J. (1988)** *Fundamentos de Mercadotecnia*, Editorial McGraw – Hill Interamericana de México.
34. **Trischler, W. E. (1998).** *Mejora del valor añadido en los procesos*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
35. **World Tourism Organization.** *Forecast to the Year 2010*. WTO Publications. Madrid, 1997.
36. **World Tourism Organization.** *Guide for Local Authorities on Tourism Sustainable Development*. Madrid, 1998.
37. **Zeithalm, V.A., Parasuraman, A. & Berry. (1993)** *La Calidad Total en la Gestión de los Servicios*. Editorial Díaz de Santos.
38. **W. W. Cooper, L. M. Seiford, and K. Tone (2000),** *Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEASolver Software*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, Massachusetts.

## Anexo 1: Encuesta correspondiente a la diferencia 6 del modelo Servqual modificado.

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

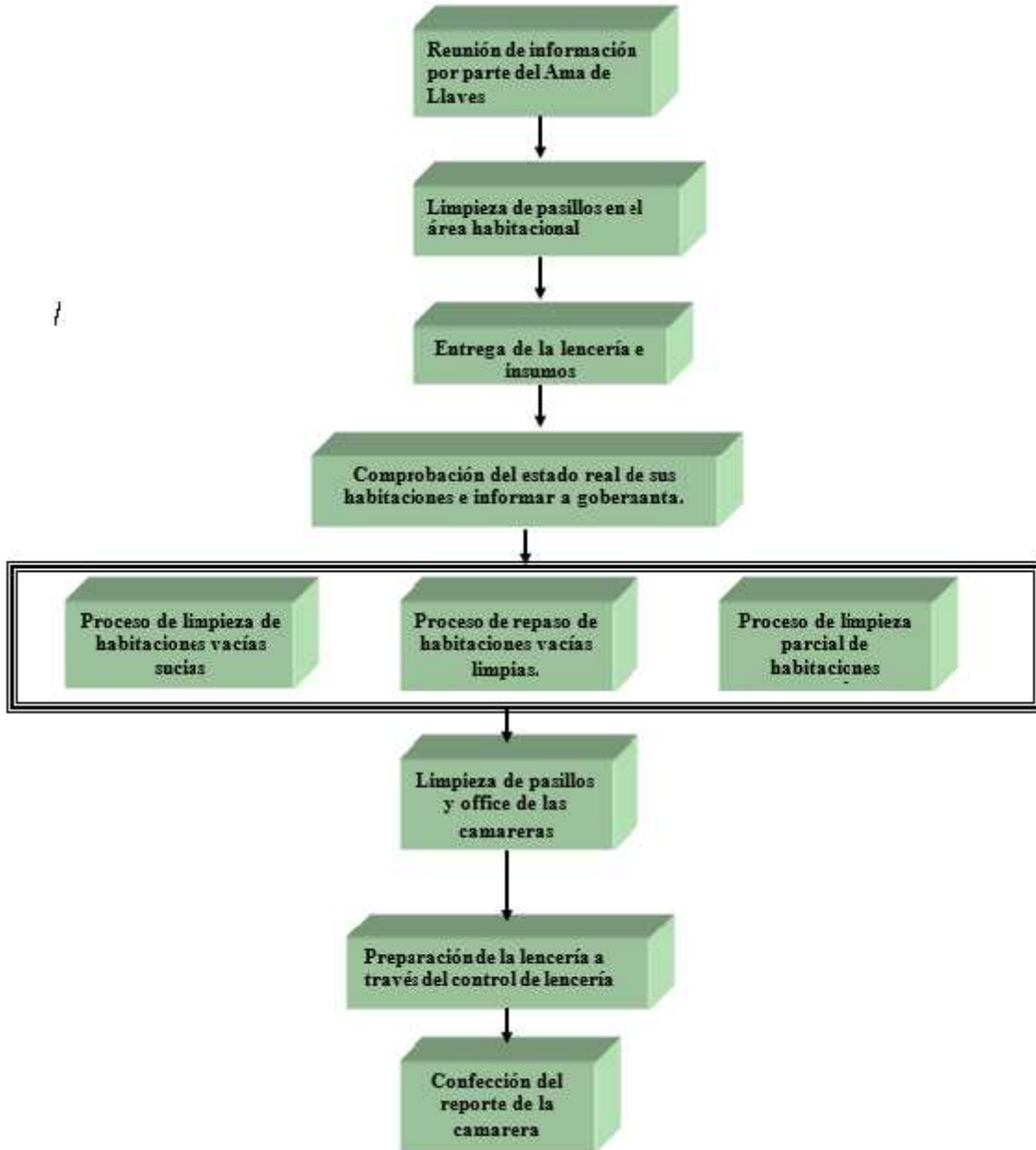
DIMENSIONES.	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
<b>Su trabajo.</b>					
1. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
2. Su trabajo lo obligara a superarse.					
3. Se siente orgulloso realizándolo.					
4. Está preparado para hacer su trabajo.					
<b>Condiciones laborales.</b>					
5. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
6. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
7. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
<b>Salario.</b>					
8. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
9. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
10. Su salario es justo comparado con el de los demás.					
<b>Trato y relaciones personales</b>					
11. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
12. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesen por usted.					
13. Su jefe lo trata con respeto y que sus relaciones con usted son buenas.					
<b>Participación en la toma de decisiones</b>					
14. Se le motiva para dar sus					

critérios y opiniones.					
15. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
16. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
17. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
<b>Comunicación.</b>					
18. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
19. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
20. Su jefe pide información regularmente.					
21. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
<b>Liderazgo.</b>					
22. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
23. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
24. Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
25. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					
Evalúe de forma general su satisfacción en la organización.					

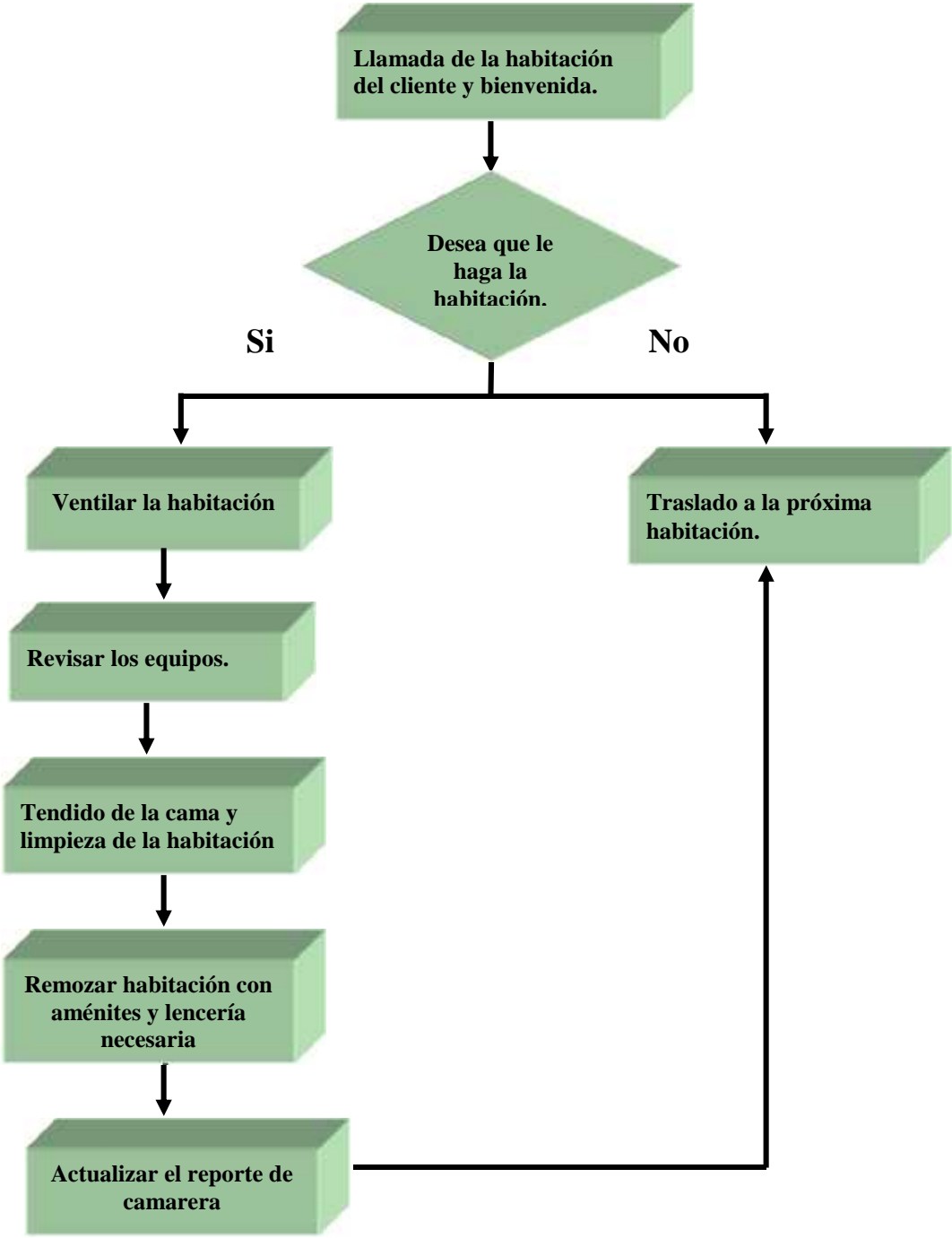
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo No. 2. Diagramas As-Is de los subprocesos contemplados en Alojamiento

### Preparación del trabajo de la camarera de piso.



**Limpieza de habitaciones ocupadas.**

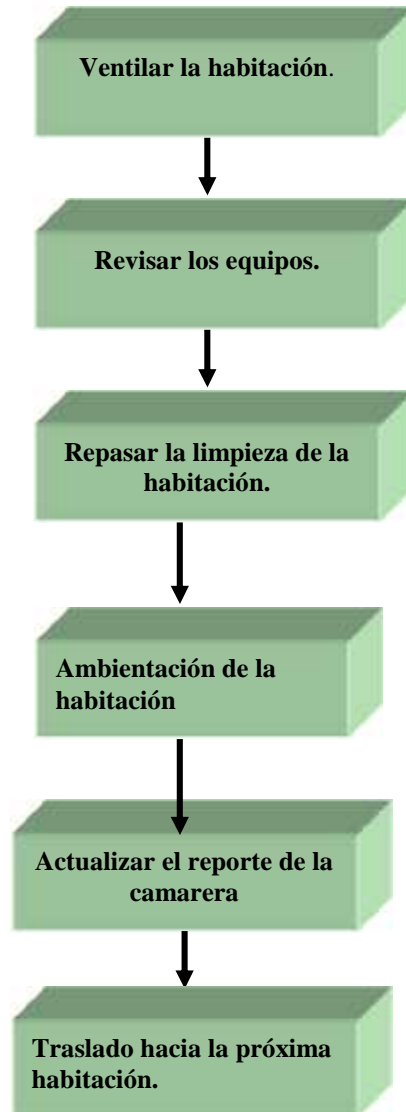




## Limpeza de habitaciones vacías sucias.



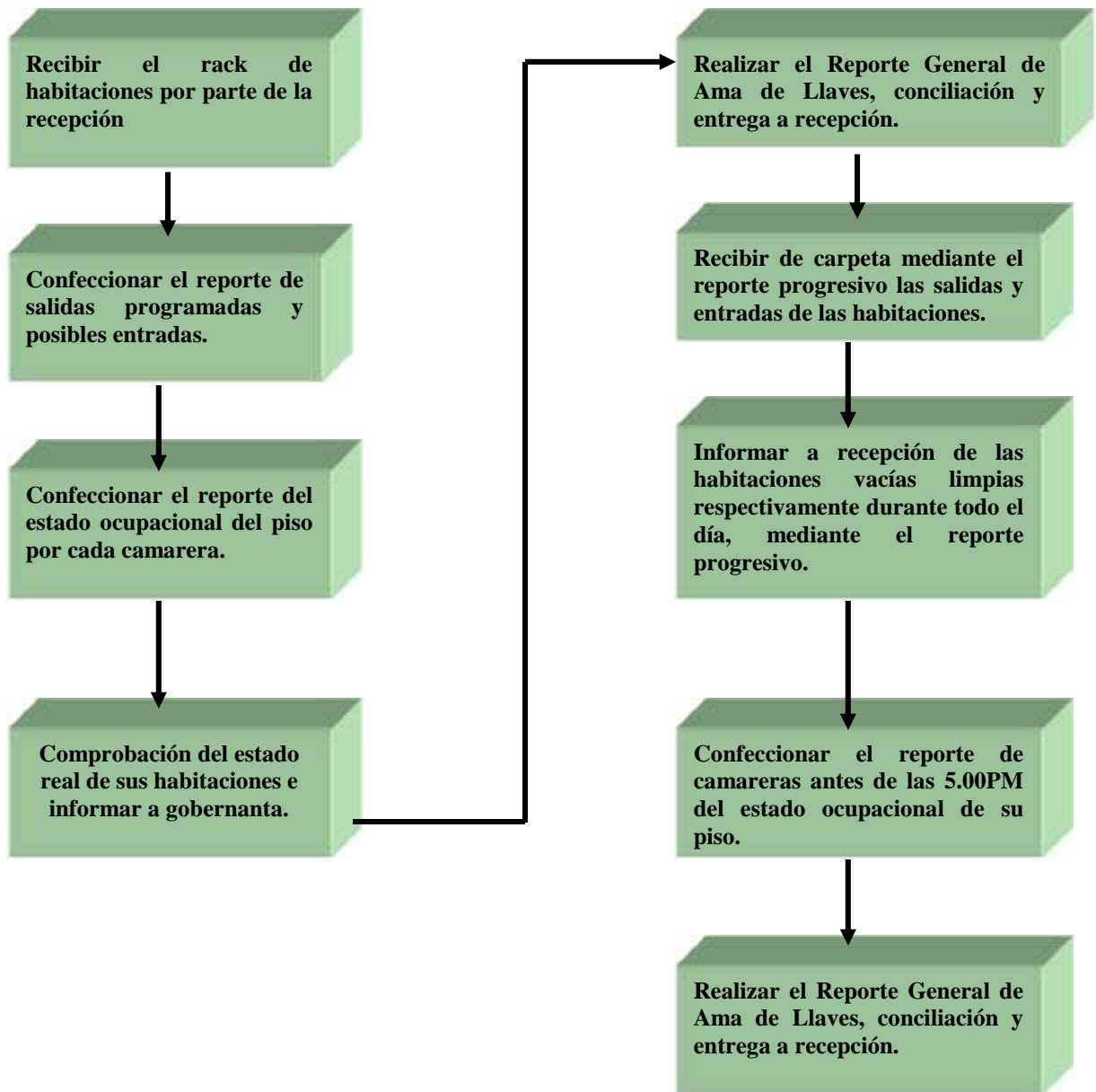
## **Repaso de las habitaciones vacías limpias.**



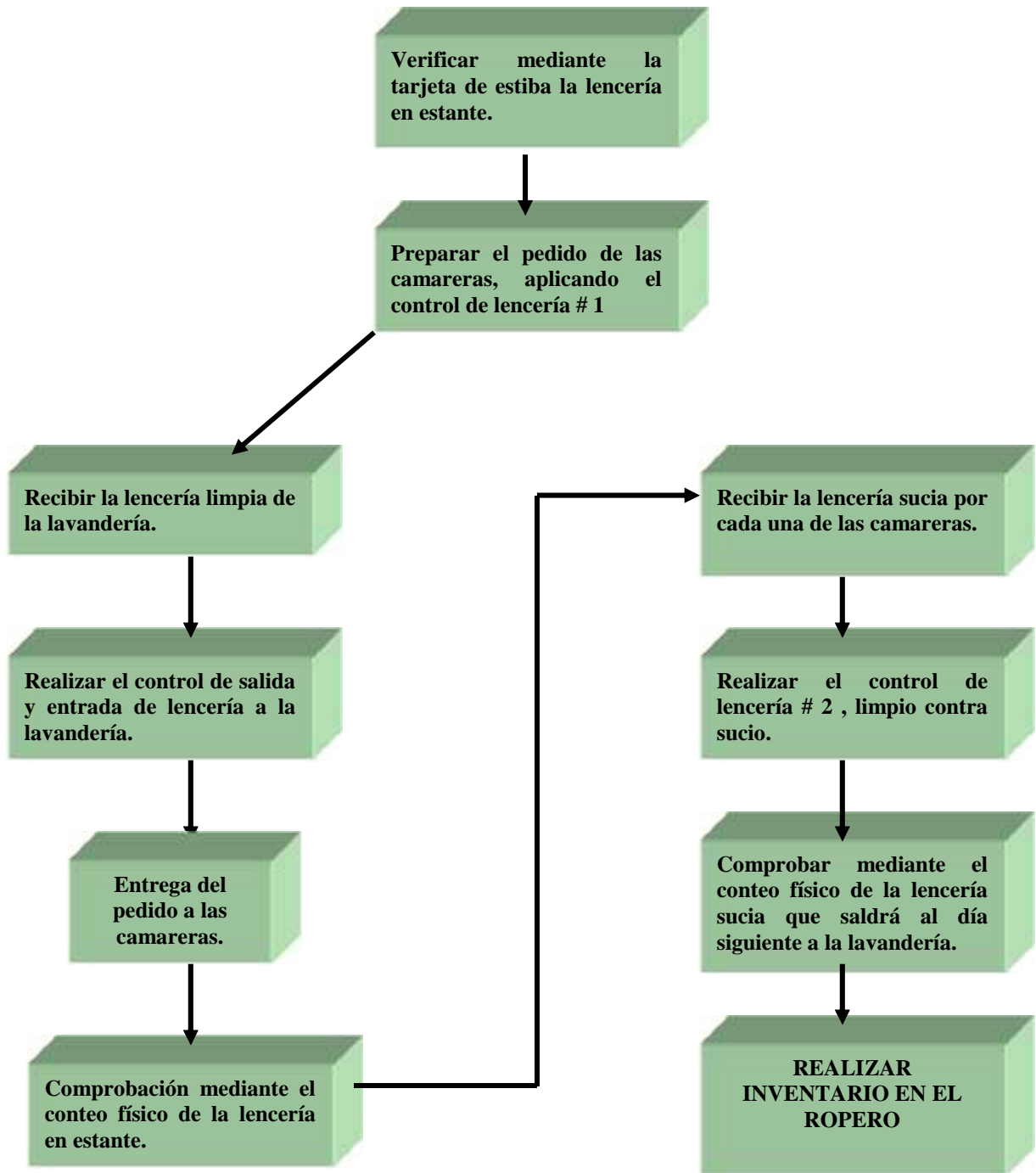
## **Camarera de área.**



## Confección del reporte del estado ocupacional general



## Cuadre del ropero.



## Reporte a mantenimiento por ama de llaves.

