

PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD

RELATORIO DE GESTIÓN

HOTEL IBEROSTAR VARADERO



Dirección: Carretera Las Morlas, Km. 16, Varadero Matanzas. Cuba

Emails:

Director@iberostar.tur.cu

Subdirector@iberostar.tur.cu

Teléfono:

+53 45669999

Marzo 2019

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	I
GLOSARIO	IV
CINCO PROCESOS FACILITADORES	1
1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	1
a. Los líderes desarrollan y establecen la misión, visión y valores de la organización.	1
b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento.	3
c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos	4
d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.	6
e. Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.	7
2. ESTRATEGIA	8
a. La estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como el análisis del entorno.	8
b. La estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sus sistemas de gestión.	10
c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, revisa y mejora.	11
d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.	15
3. DESARROLLO DE PERSONAS	16
a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización.	16
b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.	19
c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.	19
d. Atención y Reconocimiento de las personas.	20
4. RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	21
a. Gestión de los recursos financieros.	21
b. Gestión de los recursos de información y conocimiento.	21
c. Gestión de los inmuebles, equipos, y materiales.	22
d. Gestión de los recursos tecnológicos.	24
e. Gestión de proveedores y alianzas.	25
5. PROCESOS Y CLIENTES	27
a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos y los proyectos conforme a la estrategia establecida.	27
b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes.	28
c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios.	29
d. Se mejora la promoción y comercialización de los productos y servicios.	29
e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes.	30
CUATRO CRITERIOS DE RESULTADOS	32
6. RESULTADOS DE CLIENTES	32
a. Medidas de Percepción.	32
b. Indicadores de Rendimiento.	36
7. RESULTADOS DE PERSONAS	39
a. Medidas de Percepción.	39
b. Indicadores de Rendimiento.	40
8. RESULTADOS DE SOCIEDAD	42
a. Medidas de Percepción.	42
b. Indicadores de Rendimiento.	45
9. RESULTADOS GLOBALES	47
a. Resultados Clave del negocio.	47
b. Indicadores de Rendimiento.	50

PRESENTACIÓN

El Hotel Iberostar Varadero se fundó el 22 de Diciembre del 2004 en la playa de Varadero, municipio Cárdenas, provincia Matanzas. Es dirigido en su carácter de propietario a través de un contrato de administración hotelera por la Empresa Mixta Costa Varadero S.A, formada entre el Grupo Empresarial Cubanacán del Ministerio de Turismo de Cuba y la sociedad mercantil MARCARIBE INTERNACIONAL TURISMO LTDA, de Iberostar Hoteles y Apartamentos. De acuerdo con la demanda creciente de sus clientes con el paso de los años, el Hotel se ha posicionado en la actualidad en el mercado con una alta ocupación, cubriendo como promedio histórico el 87 % de sus capacidades durante todo el año.

La actividad fundamental que desarrolla el Hotel es la de comercialización del producto turístico, con un monto anual de operaciones de 32 millones de dólares.

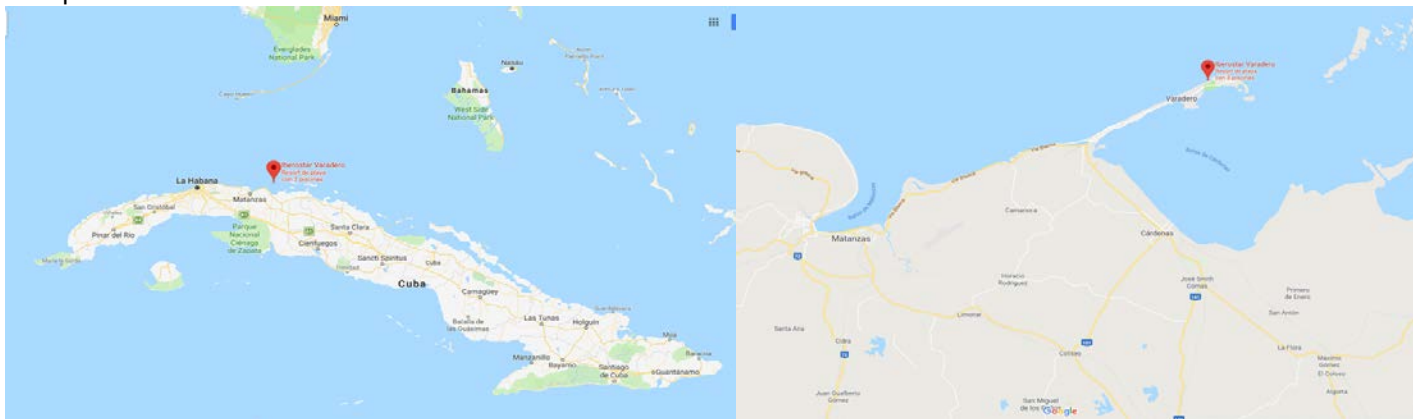


Figura I.1 Mapa de Cuba, Península Hicacos

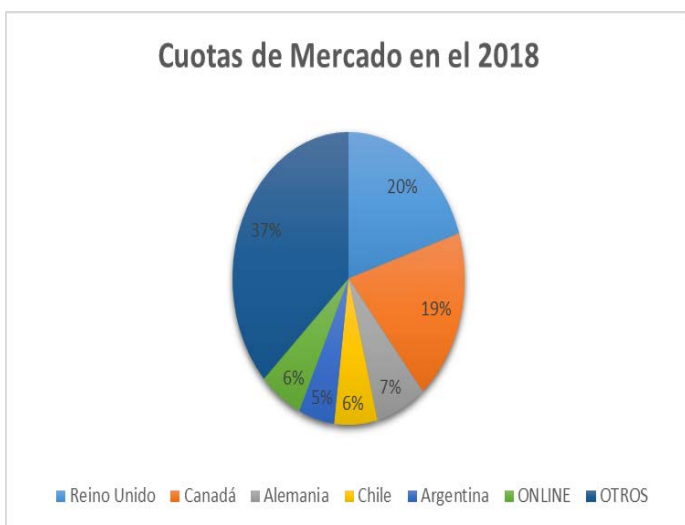


Gráfico I.1 Cuotas de Mercado 2018

El hotel posee 388 habitaciones, de ellas 36 junior suite, 24 SPA junior, 36 family room, 288 estándar y 2 suites presidenciales, distribuidas en 11 bloques habitacionales, 5 piscinas de ellas una pequeña para el disfrute de los niños, 4 restaurantes especializados en comida mediterránea, japonesa, internacional y gourmet, 1 Buffet, 8 bares y servicio de WIFI. Además dispone de salones de conferencias, medios audiovisuales, mobiliarios para banquetes, cenas de gala y gazebo para bodas.

Cuenta también con otras facilidades para el disfrute de los clientes: un punto náutico, una cancha de tenis, una sala de juego, una discoteca, dos salas polivalentes, una sala de Internet, Club House para el servicio de toallas y para el servicio de implementos deportivos, un gimnasio, Spa al estilo europeo con Sauna, cuarto de vapor y yacuses, cuartos privados con servicios de hidroterapias, masajes, tratamientos corporales y faciales, un salón de belleza con servicio de

El hotel Iberostar Varadero comercializa servicios turísticos de alojamiento y restauración en Varadero, uno de los principales destinos de sol y playa de Cuba, fundamentalmente para el segmento de familia. La comercialización se realiza principalmente a través de agencias de viajes (AAVV) y turoperadores (TTOO) y por plataformas online, siendo los principales mercados Reino Unido, Canadá y Alemania, manteniendo una alta ocupación durante todo el año. Y, en los últimos años, se ha mostrado un crecimiento en los mercados de Chile y Argentina. Entre las estrategias y acciones desarrolladas para posicionarse en estos mercados, se destacan la participación en ferias internacionales de carácter general como la Marions Nous de Canadá, FITCUBA de Cuba, ITB Berlín de Alemania, Feria FIECPO de Chile, FITUR de España y caravanas promocionales como las realizadas en Perú, Italia, España, Portugal.



Figura I.2 Mapa de servicios del Hotel Iberostar Varadero

peluquería, manicure y pedicura, servicio de masajes en el área de la piscina central, Camas balinesas y grill en la playa, teatro de animación para la realización de espectáculos, actividades diurnas y nocturnas y un parque acuático. El Hotel posee una cultura organizacional basada en sus valores, su misión y su visión relacionados con la excelencia al considerar aspectos como liderazgo, valoración de empleados y clientes, agilidad en la atención, enfoque en resultados, creación de valor y una perspectiva sistémica.



Figura I.3 Misión, Visión y Valores del Hotel

Los principales factores de éxitos del Hotel frente a los competidores son:

- elaboración y seguimiento de planes estratégicos desde 2004 con la apertura del hotel.
- sistema de gestión de la calidad (SGC) certificado por la Oficina Nacional de Normalización desde 2015.
- personal competente orientado hacia la cultura de servicio al cliente
- planes de reconocimientos a los mejores trabajadores
- solvencia económica.
- innovación de nuevos servicios e infraestructura
- posicionamiento de marca.

El Hotel Iberostar Varadero divulga sus mejores prácticas y comparte su cultura de calidad con entidades profesionales, comerciales, educativas, institucionales y con miembros de la comunidad, a través de los diferentes comités de calidad de las entidades pertenecientes al Ministerio del Turismo (MINTUR) dentro del territorio, en el sitio Web de la cadena Iberostar (www.iberostar.com), en las redes sociales y canal de televisión interno promoviendo sus servicios, realizando talleres e impartición de conferencias a otros hoteles de la cadena donde se exponen los principales resultados alcanzados y acciones tomadas en beneficios de la entidad y la sociedad, fomentando el cuidado del medio ambiente, ejemplo de ello es el trabajo realizado en el Proyecto Comunitario Adopta un Árbol y Salva la Duna.



Figura I.4 Trabajo en el Proyecto Comunitario

Las tendencias del hotel van encaminadas a aplicar los estándares de calidad establecidos por la compañía y lograr la plena satisfacción de todos los clientes y las partes interesadas pertinentes con el mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NC-ISO 9001:2015, que asegure la planificación a nivel estratégico, táctico y operativo. La certificación actual, vigente hasta el año 2021, tiene alcance a los servicios de Alojamiento y Restauración.

El Hotel Iberostar Varadero cuenta actualmente con un total de 502 trabajadores de una plantilla aprobada de 507. De ellos el personal masculino es de 291 y femenino 211 personas. La mayoría de su personal posee formación

profesional del sector para el cual ha sido seleccionado, además de su amplia experiencia en la actividad de servicios de hotelería y especializaciones técnico-administrativas realizadas en Cuba y en el exterior.

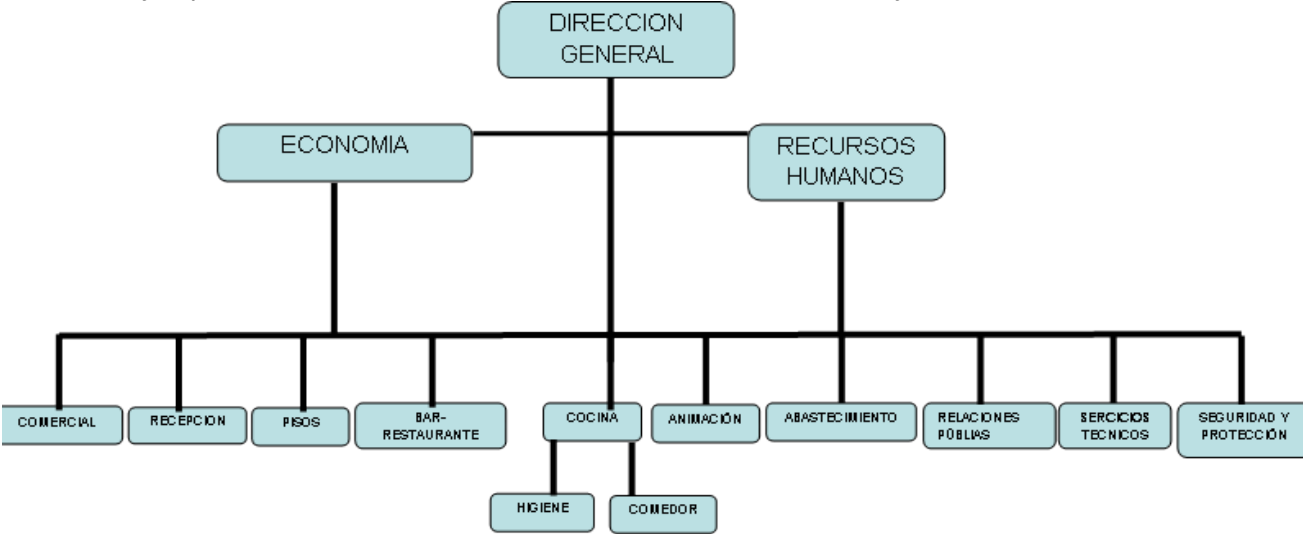


Figura I.5 Organigrama del hotel

El hotel tiene definidas como competencias organizacionales la orientación al cliente, la profesionalidad, el trabajo en equipo, el liderazgo y el sentido de pertenencia. Igualmente todos los puestos de trabajo tienen identificadas las competencias necesarias para garantizar un buen desempeño, entre las que destaca el dominio técnico profesional y el dominio idiomático en aquellos que atienden a los clientes.

La cultura de la organización se basa en la premisa de que la consecución de todos los planes y estrategias, recae en el valor de contar con un recurso humano capacitado, confiable y dispuesto a responder ante cualquier desafío que se presente. Es por ello que la organización realiza anualmente su estrategia de capacitación que parte del diagnóstico de necesidades de formación, la revisión de las sugerencias realizadas durante el proceso de evaluación de desempeño y los planes de mejora que se desarrollan en el hotel.

El Hotel Iberostar Varadero, busca organizar sus actividades planificando, estableciendo objetivos claros y concretos, midiendo su avance, estableciendo plazos y responsables, y asignando los recursos necesarios que posibiliten alcanzar los objetivos planificados e instaurar una cultura organizacional, que permita un mejoramiento continuo en la gestión de sus procesos.

La conducción de la entidad se encuentra orientada a los resultados, con el establecimiento de responsabilidades de gestión, haciendo mayor énfasis en la satisfacción de los clientes y partes interesadas pertinentes, intensificando los procesos de capacitación y entrenamientos necesarios e introduciendo nuevos mecanismos de incentivos de acuerdo con los resultados alcanzados para formar y motivar a equipos capaces de lograr los objetivos propuestos.

GLOSARIO

ANIR (Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores)

- ANEC (Asociación Nacional de Economistas de Cuba)
- AAVV (Agencias de viajes)
- Booking (Reserva del servicio)
- CITMA (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente)
- Compactación (Cierre temporal de bloques habitacionales en dependencia del nivel de ocupación del Hotel)
- CUC (Pesos cubanos convertibles)
- DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)
- Dptos (Departamentos)
- EIPI (Empresa de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería de Matanzas)
- ENAST (Empresa Nacional de Análisis y Servicios Técnicos)
- FCT (Fórum de Ciencia y Técnica)
- GOP (Por ciento de las utilidades de operación)
- Grupos Fam (Grupos de Familiarización, integrados por interesadas en la posible comercialización del Hotel)
- HACCP (Sistema de Análisis de Punto Crítico de Control)
- MINCIN (Ministerio de Comercio Interior)
- MINTUR (Ministerio de Turismo)
- MINSAP (Ministerio de Salud Pública)
- MTSS (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social)
- MINED (Ministerio de Educación)
- NC (Norma Cubana)
- ONN (Oficina Nacional de Normalización)
- OTN (Oficina Territorial de Normalización)
- OSDE (Organización Superior de Dirección Empresarial)
- PCC (Partido Comunista de Cuba)
- PMS (Property Management System)
- Review Pro (herramienta informática que analiza y cuantifica los comentarios de los clientes en todas las redes sociales)
- RRHH (Recursos Humanos)
- RCR (Room Control Robot)
- SGC (Sistema de Gestión de la Calidad)
- SIG (Sistema Integrado de Gestión)
- SCI (Sistema de Control Interno)
- SST (Seguridad y salud en el trabajo)
- SSTT (Servicios Técnicos)
- TTOO (Tour Operadores)
- UJC (Unión de Jóvenes Comunistas)
- WMVare (Plataforma de Virtualización)