

5. PROCESOS Y CLIENTES

El Hotel depende de sus clientes. Comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, tanto de los clientes externos como los internos, satisfacer sus requerimientos y esforzarse en exceder sus expectativas permite el logro eficiente y eficaz del cumplimiento de los objetivos y metas trazados. Con este fin se implementa un sistema de gestión de la calidad, que tiene como elemento central y principal el “cliente” y el propósito de realizar una mejor gestión de sus necesidades y ofertar un servicio de calidad.

5a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos y los proyectos conforme a la estrategia establecida.

De acuerdo a lo referido en el subcriterio 1b. El Hotel cuenta con un sistema de gestión de la calidad basado en la NC-ISO 9001:2015 certificado y donde los líderes y el personal están involucrados para el logro de sus metas a partir del enfoque a procesos.

Los procesos del sistema de la organización, siguen la estructura del ciclo Deming de la calidad, para garantizar su eficacia y mejora.

El Hotel tiene implantado diferentes sistemas para su operación, de acuerdo a la legislación vigente aplicable:

- ✓ Sistema de control interno, para proporcionar una seguridad razonable a la organización con enfoque preventivo e integral, con eficiencia y eficacia en las operaciones, en el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y el control de los recursos disponibles.
- ✓ Sistema de gestión de mantenimiento para garantizar la seguridad y confiabilidad operacional de los equipos e instalaciones.
- ✓ Gestión financiera
- ✓ Sistema de planificación
- ✓ Sistema de contratación económica
- ✓ Sistema contabilidad
- ✓ Sistema relaciones financieras
- ✓ Sistema de costos
- ✓ Sistema de precios
- ✓ Sistema de comunicación e informatización

El Sistema de Gestión de la Calidad:

a) Ha determinado los procesos necesarios y su correcta aplicación a través de la organización, así como su secuencia e interacción. Ver figura 1.b.1

b) Ha determinado los criterios y método necesarios para que la operación y el control de los procesos sean eficaces, estableciendo para ellos indicadores de eficacia. Existen indicadores comunes para todos los procesos claves como son el cumplir el índice de satisfacción del cliente pactado y el de la satisfacción en las redes sociales.

De los indicadores, la Dirección obtiene la información relativa a:

- ✓ Nivel de cumplimiento de los servicios
 - ✓ Utilización de la tecnología
 - ✓ Utilización de los recursos
 - ✓ Desempeño de los proveedores
 - ✓ Desempeño profesional
 - ✓ Nivel de satisfacción del cliente
 - ✓ Eficacia de las mejoras aplicadas.
- c) Para los procesos establecidos están asegurados los presupuestos anuales. Se asegura la disponibilidad de los recursos, incluidos los relacionados con los recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
- d) Garantiza la disponibilidad de la información para la operación y el control eficaz de los procesos, para lo cual se define su forma de seguimiento y medición en los documentos que lo regulan y su medio de soporte.
- e) El seguimiento, la medición y el análisis de los procesos están estructurados, documentados y planificados.
- f) Se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

El análisis de la información obtenida posibilita a los líderes del Hotel, actuar ante las desviaciones, conocer tendencias y mejorar su gestión adoptando acciones en correspondencia con la estrategia y objetivos trazados, para asegurar la conformidad del servicio.

Para el control de los procesos el Hotel cuenta con la estructura y mecanismos establecidos para garantizar la calidad del servicio que se presta al cliente. El seguimiento, medición, análisis y mejora de los procesos claves se realiza aplicando técnicas como la observación directa, degustación de productos, controles y autoevaluaciones aplicando listas de verificación contra estándares establecidos por la Cadena y normas cubanas de obligatorio cumplimiento. Se controlan aspectos como la imagen, la higiene, el conocimiento, la profesionalidad de las personas y el trato con clientes.

El control de los procesos se realiza a través del cumplimiento de los objetivos e indicadores para medir su eficacia y que aparecen en cada ficha de proceso. Los dueños de proceso deben actuar ante cualquier desviación o no cumplimiento de estos indicadores. Esto permite conocer la capacidad de los mismos para alcanzar los resultados esperados y realizar acciones de mejora en correspondencia con las metas y estrategia de la organización.

La instalación utiliza métodos de retroalimentación con sus clientes y trabajadores para determinar sus necesidades y satisfacción. Atendiendo a los resultados que se obtienen, la alta Dirección realiza un plan de

mejoras, al cual se le da seguimiento. Se realizan también evaluaciones a los proveedores, estimulando su mejor desempeño.

La entidad tiene concebida la capacitación de todo el personal que interviene en cada uno de los procesos. Cuando se realizan cambios en los procesos se informan a todas las partes interesadas, mediante seminarios de capacitación y sensibilización. Estos cambios se evidencian en el registro establecido a los efectos en cada proceso. Cuando se incorpora un trabajador nuevo a la instalación está prevista la capacitación en los procesos generales y en los que él interviene. Uno de los métodos utilizados es el Proceso de Inducción.

Se tienen establecidos métodos apropiados para llevar a cabo cambios en los procesos. Estos se despliegan mediante programas de trabajo para la mejora continua al Sistema de Gestión que posibilitan la actividad recurrente para aumentar la capacidad y así poder cumplir sus requisitos. Entre las fuentes para identificar la necesidad de los cambios a los procesos se encuentran los hallazgos de auditorías, el análisis de datos, la revisión por la Dirección, los controles que se reciben de organismos reguladores y otras partes interesadas pertinentes. Estas acciones aseguran la continuidad de la mejora ante oportunidades o problemas específicos y buscan elevar la eficacia y eficiencia en los servicios y procesos de la organización.

Con la evaluación trimestral y anual de los procesos, según lo establecido en la ficha de cada uno, se determina si los cambios producidos han posibilitado alcanzar los resultados esperados. El principal cambio que ha sufrido la organización en los últimos 3 años ha sido el tránsito hacia los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001:2015 y el pensamiento basado en riesgos.

- Mayor vínculo de los procesos con las partes interesadas pertinentes.
- Mayor control en la eficacia de los procesos.
- Más facilidad en la identificación y seguimiento de los riesgos y oportunidades de cada proceso.
- Mayor eficiencia en el control interno.
- Mejores resultados en las auditorías internas.
- Utilización más eficiente de la estrategia de la organización.
- Desarrollo de programas de mejora en la organización.
- Mayor eficacia y profundidad en las acciones de supervisión, control de acciones correctivas, control de los manuales corporativos.
- Como resultado se ha obtenido un alto reconocimiento de la sociedad en el territorio, siendo el 1er Hotel del grupo Iberostar en lograr un SGC certificado por la ISO 9001:2015 y el 1ro en el grupo Cubanacán del polo de Varadero.

Figura 5.a.1 Beneficios obtenidos por el Hotel con el tránsito hacia la NC-ISO 9001:2015

5b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes.

Los líderes del Hotel identifican las necesidades y expectativas de los clientes (Ver Gráfico I.1) a través de la información captada de resultados de encuestas de satisfacción externas e internas, de las redes sociales, de entrevistas con TTOO y AAVV, de entrevistas con clientes, de los resultados de auditorías y de la comunicación informal con el cliente que realizan las áreas de Relaciones Públicas y Consejería. Esta información es analizada en los diferentes comités para la toma de decisiones, para el diseño publicitario, para la implementación o modificación de políticas, procesos y procedimientos utilizados, para establecer planes de mejoras y monitorear el cumplimiento de lo regulado.

El Hotel tiene un proceso de retroalimentación sobre la opinión del cliente que se realiza a través del sistema de encuestas de satisfacción realizadas por Gest Hotels, desarrollado e implementado a partir del año 2007, el cual aplica cuestionarios a los clientes físicos 3 veces al mes y se informan los resultados al Consejo de Dirección. También se cuenta con el Review Pro, líder mundial en herramientas de "Guest Intelligence", que incluye Gestión de Reputación Online y Cuestionarios de Satisfacción. Diariamente se informan los resultados del posicionamiento en redes sociales en las reuniones operativas del Consejo de Dirección y los jefes de procesos transmiten los resultados a sus grupos de trabajo. Estos instrumentos permiten a los Hoteleros obtener un conocimiento más profundo sobre sus fortalezas y debilidades operacionales y de servicio, ayudando a aumentar la satisfacción de los clientes, obtener mejores posiciones en los rankings de páginas de opinión e incrementar los ingresos, lo que permite definir las mejoras de la cartera de productos y servicios, previa aprobación en los diferentes comités constituidos con estos fines.

La información referente a los mecanismos para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, las mejoras inducidas a los procesos y servicios, la comunicación de las ofertas a los clientes y el tratamiento a las consultas se describen en el subcriterio 2a.

Los requerimientos genéricos de los clientes se encuentran establecidos y aprobados por la cadena Iberostar en conjunto con los turoperadores quienes comercializan el Hotel, basados en normas técnicas y buenas prácticas internacionales.

Otras formas para determinar las necesidades y expectativas de los clientes son:

- ✓ Contacto con turoperadores y representantes todos los días.
- ✓ Contacto diario Dirección – clientes (estancias que se realizan en el buffet para conocer sus opiniones y comentarios, recorridos por las diferentes áreas de servicio).
- ✓ Eventos con clientes como Cena de Repitente, Puesta de Sol donde participan los Jefes de Departamentos e interactúan con los clientes.

El Hotel utiliza la innovación, la creatividad y las nuevas tecnologías para desarrollar productos y servicios competitivos. Con esta finalidad se inserta en el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica establecido a partir de la política científica y tecnológica aprobada por el gobierno y la estrategia de desarrollo del MINTUR, que es la forma organizada a través de la cual se materializan los procesos de innovación de la organización. Comprende, además, un grupo de aspectos de tipos estratégicos y operativos que coadyuvan al desarrollo de la innovación en el Hotel y la medición de sus impactos en el cumplimiento de su misión y alcance de su visión.

El Consejo asesor se planifica y controla la estrategia de las actividades de científicos técnicas y apoya al Consejo de Dirección en la toma de decisiones. En la empresa contantemente se utiliza la información científico-técnica para introducir los adelantos científicos.

Se le presenta al Consejo de Dirección el banco de problemas de la organización para que de conjunto con el movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica, la ANIR, la ANEC y los trabajadores en general se dé solución a los mismos. La Dirección de Hotel aprueba los trabajos realizados para su estandarización en el Hotel, que son presentados en el Ministerio de Turismo. Los más relevantes se incluyen en los programas de generalización del Ministerio para su aplicación en el resto de los hoteles del país.

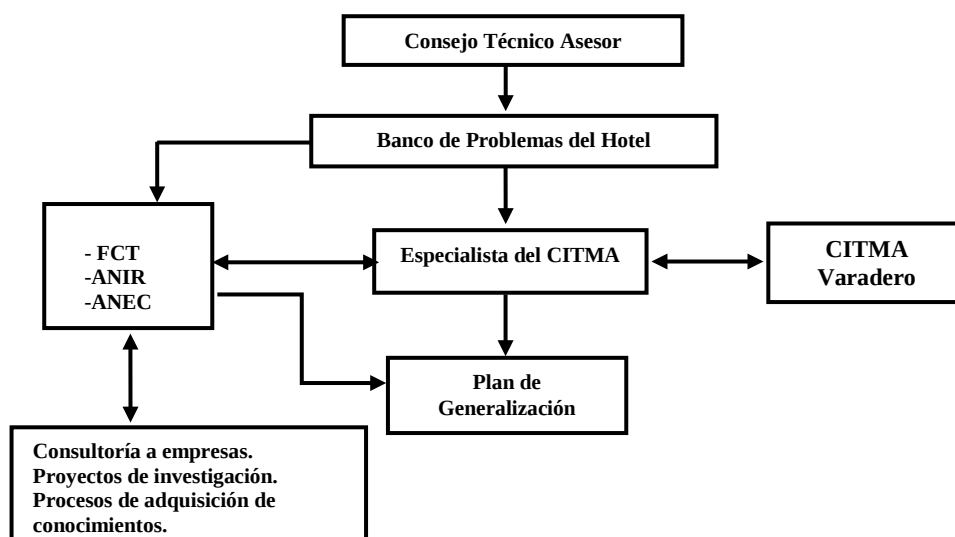


Figura 5.b.1 Estructura del Sistema de Gestión de Ciencia e Innovación Tecnológica

En el caso de mantener la innovación y la creatividad en las relaciones de venta y servicio con el cliente. En este sentido el Hotel analiza el desarrollo de las ventas en función de los servicios, para ello se han creado:

Las categorías de habitaciones teniendo en cuenta los diferentes segmentos: Familia, grupos incentivos, Lunas de Miel, parejas. Las categorías Familiar Premium dirigidas a Familias con más de 2 niños garantiza 2 habitaciones comunicantes y facilidades para los pequeños, la categoría Junior Suite Superior va dirigida a los amantes del golf y el disfrute del SPA. Ver gráfico 6.b.2.

El desarrollo de los programas Star Camp, agrupando los programas y actividades según de la edad de los niños.

La creación de un nuevo restaurante a la carta, con cocina gourmet y alto estándar en el servicio, un restaurante diseñado para solo adultos donde impera la tranquilidad y la exquisitez. Referirse a la figura 9.b.2

5c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios.

La organización desarrolla 5 actividades claves (Ver Figura 1.b.1). Cada jefe de proceso chequea diariamente que se cumplan los requisitos de clientes de su proceso, dando solución a cualquier no conformidad. De no ser posible una solución inmediata, la gestión de esta queda en la autoridad de la alta Dirección. La alta Dirección supervisa que se cumplan los requisitos de los clientes según los servicios vendidos a los mismos. El Hotel no se compromete a ofrecer un servicio donde los requisitos del cliente no puedan ser cumplidos, por lo que estos elementos son analizados por el área de recepción antes de acordar brindar el servicio.

De acuerdo a lo descrito en el subcriterio 5b; el Hotel identifica las necesidades y expectativas de los clientes. Si se cambia algún requisito para el servicio que se oferta al cliente, la documentación del proceso es modificada en concordancia y se comunica a las personas pertinentes.

El Hotel mantiene bajo condiciones controladas las prestaciones del servicio de alojamiento y restauración cumpliendo con los requisitos del cliente y sus expectativas. Durante todas las etapas del servicio se realizan controles para asegurar su calidad, según lo establecido en las fichas de proceso de Recepción, Regiduría de Pisos, Cocina, Gastronomía y Animación, donde se tienen además identificados las interrelaciones con el resto de los procesos y los procedimientos que apoyan la correcta operación y control.

El servicio de alojamiento y restauración lo integran diversas actividades y facilidades que se concatenan para lograr una óptima atención al cliente durante toda su estancia en el Hotel. El aseguramiento de la continuidad y estabilidad de este servicio se logra con un adecuado mantenimiento de los equipos e instalaciones, con una buena selección de proveedores, con el control y autocontrol por parte de los involucrados en el proceso, todo lo que queda evidenciado en registros que se llevan a tal efecto.

Con el propósito de mejorar el ciclo de vida útil de los servicios, la entidad a través del proceso de mantenimiento e inversiones gestiona las reparaciones capitales de sus activos y el cumplimiento de los ciclos de mantenimiento de los mismos, lo que se describe en el subcriterio 4c, minimizando las afectaciones que puede producirse en los servicios ofrecidos al cliente.

5d. Se mejora la promoción y comercialización de los productos y servicios.

El departamento comercial del Hotel es el encargado de realizar la gestión comercial, alineada con la estrategia organizacional.

La principal herramienta de trabajo del departamento es la aplicación Booking Extendido, mediante la cual se maneja la gestión en tiempo real de las reservas del Hotel y permite la realización de los análisis pertinentes. Emplea canales de distribución para que el servicio esté disponible para los consumidores:

1- Canales de distribución directa, la que se realiza entre el Hotel y el usuario final

- ✓ Páginas Web de la Cadena Iberostar: Desde la página Web se pueden realizar consultas, buscar ofertas y reservar habitaciones.

- ✓ Merchandising: La cadena ofrece regalos a clientes repitentes, clientes vip, distribución en ferias, lunas de miel y bodas.
 - ✓ Teléfono: El cliente puede llamar al Hotel y hacer su reserva directamente, el número de teléfono aparece en la Web.
- 2- Canales de distribución indirecta: es la formada por intermediarios externos al Hotel, que son parte interesadas pertinentes.
- ✓ Agencias de viajes
 - ✓ Meta buscador: Se trata de un buscador en internet que compara y busca las mejoras ofertas para el Hotel que estamos consultando.
 - ✓ Promoción de marca

La imagen corporativa y los valores de la organización son potenciados a través de la Cadena Iberostar, de la comercialización de los servicios, del actuar del personal y del uso de las redes sociales (Facebook, Twitter, Wordpress, Youtube, Instagram, entre otras). El uso de las redes sociales, que en un inicio suponía un apoyo a la imagen de marca de la cadena Iberostar, se ha convertido en una serie de plataformas de comunicación diaria y planificada que responden de manera coherente y estructurada a las demandas del consumidor actual.

En consecuencia de esta evolución de la estrategia de Iberostar, se han realizado una serie de cambios en dos grandes áreas: nueva segmentación y nueva esencia e identidad de marca.

Nuevo concepto visual: Se ha redefinido el estilo fotográfico y se está trabajando en producciones con un nuevo enfoque más distendido, con más protagonismo en la experiencia que en los modelos. Sobre una base de fotografías con alma, se trabajan matices y diferencias de tono para cada segmento y para la categoría Grand.

Nueva Identidad verbal: se emplea el slogan "Let it shine", que resalta de manera concisa y clara la relación de los trabajadores con los clientes, para hacer de la estancia de estos últimos una experiencia inolvidable.



Figura 5.d.1 Evolución de la identidad de Iberostar.

La marca o imagen corporativa es difundida a través de acciones publicitarias o de marketing como son:

- Aplicación de la marca en catálogos y los Star Magazine
- Presencia de la marca en Ferias
- Presencia de la marca en productos y servicios

El departamento comercial envía información oportuna de las contrataciones a todos los grupos que puedan verse afectados por cualquiera de las acciones negociadas. El grupo de reservaciones, es responsable de aportar los datos sobre los "Pronósticos de Ocupación", lo que permite una mejor gestión de las ventas y mantener el índice de sobreocupación en los parámetros previstos. La Empresa Mixta Costa Varadero en su representación del grupo hotelero Iberostar es la encargada de trazar las estrategias, la política y objetivos comerciales a través de su Departamento Comercial Corporativo, además establece la relación contractual entre el Hotel, los Tour operadores y las Agencias de Viajes Internacionales y locales. El departamento comercial del hotel cumple con los acuerdos comerciales que establece la cadena Iberostar.

5e. Se gestiona y mejora las relaciones con los clientes.

Con el propósito de cultivar las relaciones con los clientes se aplican encuestas de satisfacción y son analizados los resultados en cada proceso, como entradas a los planes de mejora que establece la alta Dirección para aumentar la satisfacción de los mismos. En el subcriterio 5b se describen las acciones desarrolladas para identificar las necesidades y expectativas de los clientes y los mecanismos de retroalimentación.

Se tiene activada una línea telefónica de atención al cliente durante 24 horas y se realizan llamadas de cortesía. El departamento de Relaciones Públicas tiene implementado un sistema llamado Iberostar Escucha a través del cual los clientes se comunican con sus conserjes y se le da pronta solución a las incidencias o reportes presentados.

Se han realizado acciones de concientización con el personal relacionado con los procesos claves sobre amabilidad, actitud y servicio, lo que se traduce en resultados satisfactorios en el posicionamiento del Hotel en redes sociales.

Se mantiene el seguimiento diario por parte del departamento Comercial y la Dirección, a las ventas, los servicios y otros contactos con el objetivo de determinar los niveles de satisfacción del cliente con el servicio recibido y el cumplimiento de los estándares definidos por las cadenas Iberostar y Cubanacán.

El tratamiento a quejas y reclamaciones se realiza a través del Departamento de Relaciones Públicas. El procedimiento para ello establece que el empleado que reciba la queja lo comunica a esta área para que conste en el registro y control de quejas y reclamaciones (se registran todas las incidencias, quejas, reclamaciones, felicitaciones, sugerencias, objetos olvidados etc). Teniendo en cuenta el motivo de la reclamación definirá:

- ✓ Acciones correctivas
- ✓ Seguimiento
- ✓ Otros comentarios

Toda queja de clientes que se reciba se analizará con los departamentos implicados. Se le da respuesta al cliente atendiendo a:

- ✓ Si está en el Hotel, se le dará una respuesta durante su estancia y seguimiento para lograr su total satisfacción.
- ✓ Si está fuera del Hotel, se le dará respuesta por escrito en un término que no debe exceder las 48 horas desde su recepción.

El Hotel mantiene la innovación y la creatividad en las relaciones de venta y servicio, desarrollando nuevos productos a partir del análisis de las ventas. Esta forma de trabajo ha permitido la creación de:

- ✓ Las categorías de habitación: Premium Family, Junior Suite y Superior Junior Suite.
- ✓ El desarrollo de los programas Star Camp, agrupando los programas y actividades según de la edad de los niños.



Figura 5.e.1 Programa Star Camp

- ✓ La creación de un nuevo restaurante a la carta, con cocina gourmet y alto estándar en el servicio, diseñado solo para adultos donde impera la tranquilidad y la exquisitez.