

Tema: Elaboración de un proyecto de “Modelo de Cambio”

Titulo: Modelo de Cambio para la creación del Departamento de Calidad y Atención al Cliente en el Hotel “Meliá Habana”.

*Autores: Lic. Osnier Fonseca Cabrera
Ing. Ariadna Acosta González*

Objetivos:

- Elaborar un proyecto de *Modelo de Cambio* que de respuesta a una problemática de trabajo presente en una organización, el cual debe incluir como elementos esenciales:
 1. Identificar la situación no deseada.
 2. Diagnostico de las variables que intervienen en cada uno de los procesos y momentos que deben fundamentar el modelo de cambio.
 3. Incluir los métodos y herramientas utilizados en el modelo.
 4. Definir los resultados esperados.
 5. Otros aspectos de interés.

I. Presentación de la problemática a resolver.

En el mundo de hoy los cambios económicos, políticos y sociales son cada vez más rápidos y complejos, y en el sector turístico se aprecia un cliente son cada vez más exigente, por lo cual las estructuras de calidad deberán adaptarse y flexibilizarse. Ello supone la administración de la calidad de manera consciente y la “estructuración” de ese trabajo en todo el ciclo directivo: planeación, ejecución y control. Por ello más importante que la o las personas que la conformarán ha de estar claro su contenido, papel y lugar en la organización y la convicción del nuevo enfoque de trabajo.

Se trata con ello de lograr que la calidad no sea función o atributo solamente, sino que se conciba como un sistema planeado, eficaz, que coordine la actividad de las diferentes áreas para lograr el principio más importante: satisfacer y exceder las expectativas de los clientes internos y externos.

En este sentido el presente estudio se desarrolla en el Hotel *Meliá Habana*, categoría 5 estrellas, administrado y comercializado por la Cadena Hotelera Española *Sol Meliá*, fundado el 30 de septiembre de 1998 por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz.

Sus principales mercados emisores son: España, Cuba, Italia, México, Grecia, Francia, Argentina y EEUU y según la cantidad de estancias dentro de nuestros principales clientes se encuentran Iberojet, Monogram, CVT Alpitour, Blue Panorama, Cubana de Aviación, CVT TUI, Viñales, Travelplan, Sol y Son Los Viajes y Sol y Son Argentina.

El proyecto y diseño del Hotel es netamente cubano, del Arquitecto Abel García Puerto, donde estuvieron concebidas como características principales en su construcción, el aprovechamiento en la posición del sol para integrarlo a la decoración y ambientación del Lobby del Hotel.

Con sus 9 años de funcionamiento este hotel se considera una empresa relativamente joven y en sentido general su funcionamiento resulta complejo no solo por su propio objeto social (servicio), sino por sus expectativas como entidad (misión y visión) ya que pretende posicionarse, en una zona de negocios y un entorno competitivo, como el hotel preferido por los hombres de este sector, por sus características constructivas (gran número de habitaciones, de puntos de ventas, la mayor piscina de la ciudad, gran extensión de áreas nobles y verdes, otros valores añadidos como SSRR, gimnasio, peluquería, parqueo, servicios

médicos, Centro de negocios, etc) por su estructura organizativa (diversidad de áreas y de departamentos que lo componen), por las particularidades de su personal y las características personalógicas de sus directivos, su formación profesional y en temas de dirección y cierta inestabilidad en la dirección central (el hotel desde sus inicios ha tenido 4 Directores Generales, 5 Subdirectores y la presencia de varios Asesores Extranjeros en las áreas de Pisos, Administración, Cocina y A+B).

Al realizar un análisis de los procesos de trabajo en esta empresa se aprecia que la estructura actual no facilita la ejecución e interconexión de estos, ya que la misma por su naturaleza es rígida, en contraposición con el carácter dinámico de los nuevos procesos, por ello se propone rediseñar su “estructura”, la cual debe cambiar si se pretende aplicar un Enfoque Sistémico en su gestión, por lo cual, después de realizar el análisis y mapeo de los procesos se evidencia la necesidad de la creación de un departamento de calidad que facilite e integre esta actividad en la organización.

De este modo se debe planificar, ejecutar y controlar un nuevo cambio en el organización: La creación del Departamento de Calidad y Atención a Cliente, el cual consiste en fusionar las áreas de Calidad y Relaciones Públicas, con el fin de aprovechar más la potencialidad de comunicación que los relacionistas públicos mantienen con los clientes y comprometerlos con el resultado final de la Calidad.

Esta propuesta debe tener en cuenta además, que Relaciones Públicas, a pesar de haber realizado históricamente la aplicación de las encuestas de clientes, no tiene estandarizado su nivel de subordinación por igual en todas las instalaciones, ni se siente implicado en las soluciones finales de las inconformidades de los clientes, pero se podría aprovechar aún más su dominio idiomático y facilidades de comunicación para potenciar la mejora continua del producto.

Para la creación de una nueva filosofía que provoque el cambio se debe considerar la Organización como un “organismo biológico”, como un sistema de procesos dinámicos que no permiten subordinarse a estructuras rígidas, sino que estas deberán diseñarse en función de la dinámica de los mismos y para ello la máxima dirección deberá fomentar principios y métodos de trabajo que se correspondan con el nuevo diseño estratégico.

II. Modelo teórico que sustenta la propuesta de solución que se realiza.

La propuesta que se realiza asume en el orden teórico el esquema del “Diagrama Shewart-Deming” de mejora continua, para lo cual se diseñan las diferentes Etapas que responden a las necesidades de nuestro Hotel Meliá Habana.

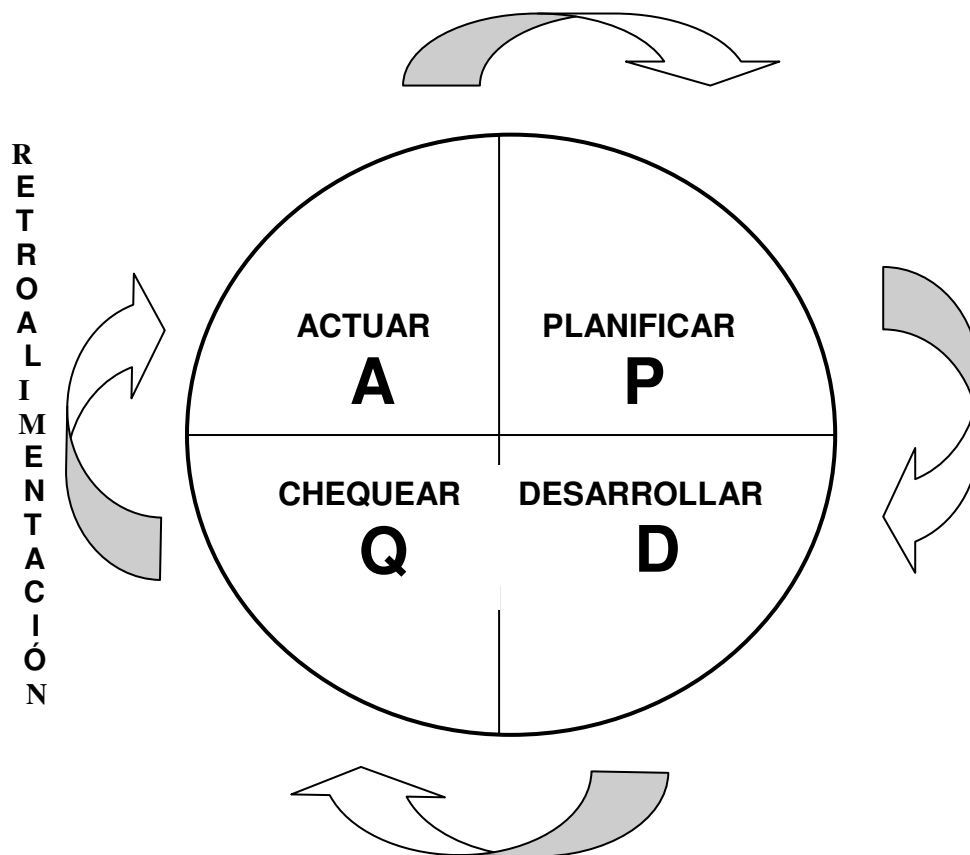
Etapa I.- DISEÑO DEL MODELO DE CAMBIO.

Etapa V.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Etapa II.- SENSIBILIZACIÓN

Etapa III.- COMPROMISO

Etapa IV.- DIAGNÓSTICO



Etapa VI.- ACCIÓN

Etapa VIII.- CONTROL

Etapa VII.- SEGUIMIENTO

Etapas Preparatorias (I, II, III, IV):

I) Diseño del modelo de cambio.

Diseño del cambio planeado utilizando agentes de cambio internos, que liderarán el tránsito en los integrantes del nuevo departamento y de todo el Meliá Habana, irradiando los nuevos valores, aptitudes, y comportamiento.

II) Sensibilización (criterios de partida).

- **Herramientas de la Formación sobre Cultura Organizacional y Calidad Total.**

- Liderazgo.
- Cambio Cultural.
- Comunicación.
- Enfoque Total al Cliente.
- Planeación Estratégica.
- Principios de la Calidad.
- Diplomado de Alta Gerencia (Directivos)

- **Variables:**

- Preparación del Personal para el cambio
- Estilo de Liderazgo
- Entorno.

Filosofía Organizacional: Es el conjunto de creencias y valores que distinguen o diferencian a una Organización y constituye la parte esencial de su Planeación Estratégica, esta se manifiesta a través de su Cultura Organizacional.

Cultura Organizacional: Es el **comportamiento real** de los miembros de una Organización que se fomenta a través de normas y procedimientos descritos, en correspondencia con los valores que se desean potenciar.

Cambio Cultural: es el rediseño de normas y procedimientos en función de los valores identificados por la Planeación Estratégica, para lograr el adecuado comportamiento de sus miembros a favor de los objetivos trazados.

Establecer un proceso efectivo hacia una nueva Cultura Organizacional requiere de una adecuada preparación por parte de la máxima dirección, la cual debe liderar este proceso. Implica además un gran esfuerzo y un adecuado desembolso financiero que establezca adecuadamente las prioridades estratégicamente planeadas, que aseguren la calidad del Producto y el aseguramiento de la Operación.

La dirección por lo tanto deberá asumir un papel creativo, que propicie la armonía y la flexibilidad de los procesos, debe ser capaz de desarrollar nuevas ideas y romper viejos paradigmas, de tener disposición para el cambio y aprendizaje continuo que conduzca a la

explotación óptima de los recursos con perspectiva de trabajo en equipo y metas grupales, en la que cada colaborador contribuya al éxito de las acciones diseñadas, así como al estado óptimo de los resultados que se desean obtener.

Una nueva Cultura Organizacional debe estar acompañada del compromiso de la máxima Dirección con la Calidad Total para que sea sostenible, y una de las maneras de llevarla a la práctica es la creación de este Departamento de Calidad y Atención a Clientes.

El liderazgo orientado al desarrollo: valora la experimentación, buscan nuevas ideas y genera e implementa el cambio, Origina nuevos enfoques a los problemas y estimula a los miembros para que comiencen nuevas actividades.

Es imprescindible, por lo tanto que prevalezca el Enfoque Sistémico en cada una de las acciones planeadas, este análisis visualiza cada uno de los procesos que intervienen en la gestión y cómo pueden incidir en la satisfacción del Cliente a través de todo nuestro sistema de ofertas y servicios, desde el acceso a nuestra publicidad hasta el consumo final del Producto en destino, considerando de manera ininterrumpida los cambios de sus gustos y exigencias, así como la aparición de nuevos clientes con preferencias y motivos de viaje diferentes.

Si bien es importante mantener el correcto control económico – financiero para alcanzar la óptima eficiencia que garantice un margen mayor de utilidades, no siempre se sigue un adecuado análisis que permita hacer coincidir la debida eficiencia económica con la eficacia de la operación y que ambas se diseñen en perfecta armonía con la satisfacción del Cliente y su posterior fidelización.

Por todo esto hemos previsto una primera Etapa de Sensibilización para el entendimiento de estos principios que posibilite emprender con eficacia este importante proceso que la Dirección del Hotel Meliá Habana debe liderar.

III) Compromiso.

- **Compromiso formal de la máxima Dirección del Hotel con la creación de esta nueva estructura.**

Esta etapa es de suma importancia por ser el momento en que se declara el **Nuevo Enfoque de la Organización** y el Compromiso formal de la Gerencia tanto con el correcto funcionamiento del Departamento y misión, como con su seguimiento y mejora continua.

IV) Diagnóstico.

- Evaluación de la situación actual de la Organización

Esta etapa, por lo tanto, pretende evaluar cómo se encuentra la Organización, lo que permite identificar puntos fuertes y débiles que inciden en la actividad, así como conocer los elementos armónicos y desincronizados que existen asociados a la cultura organizacional en cada una de estas áreas, mediante la aplicación de algunas herramientas que nos posibilitan este tipo de información y posteriormente hacer la Planeación Estratégica que guíe el desempeño hacia el futuro estado deseado.

Para esta fase de Diagnóstico se utilizarán las Herramientas de Diagnóstico siguientes:

- Autodiagnóstico de la Instalación según Proceso de Auditoría y Control de Calidad.
- Resultados de Auditorías de Calidad (Sol Meliá, Cubanacán, ONN, MINTUR, etc).
- Normas de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente.
- Normas de Categorización 126 y 127.
- Otras normas que regulen la Operación Hotelera (ISO 18001. Seguridad y Salud en el Trabajo; ISO 14000 Sistema de Gestión Ambiental.
- Encuestas de Clientes.
- Balance Económico.
- Encuestas a Touroperadores.
- Encuestas de Empleados "Satisfecho Responde".
- Mystery Guest.
- Técnicas de estudio de clima organizacional.
- Sol Meliá Escucha.
- Puertas Abiertas con la Dirección.
- Plan de Marketing.
- Desayunos de trabajo con el Director.
- Nuestro Comedor Hoy.
- Buzón de opiniones de los trabajadores.
- Meliá Habana previene.
- Sol Meliá Distingue.
- Meliá Habana Apoya.

Variables

- Condiciones físicas de la instalación
- Elementos que influyen del Entorno
- Desempeño e integración del personal
- Satisfacción de empleados
- Satisfacción de clientes
- Indicadores económicos de la empresa
- Motivación y compromiso del personal
- Tipo de resistencia al cambio se ponen de manifiesto al tener que asumir el cambio

Resistencia (Interna):

- Pérdida de status (posición en la estructura organizacional)
- Variación de su contenido de trabajo
- La expectativa que se crea ante los conocimientos que debe incorporar al trabajador a su contenido de trabajo, o sea no saber llevar a cabo una tarea, producto de no conocer el modo de realizar la misma o el hecho de no saber como responder ante la diversidad de las mismas (visión fragmentada del contenido de trabajo).

Resistencia (Externa):

- Identificar el Grupo de Relaciones Publicas dentro de la actividad de calidad y asumirla con un nombre diferente (Atención a Cliente).

V) Planeación

Planeación Estratégica: Es la acción de identificar los valores y creencias que prevalecen o que se desean fomentar en una Organización, premisa a partir de la cual se diseña la Visión o Estado Futuro Deseado y se ordenan sus políticas, procesos y recursos para la obtención de determinados objetivos en el tiempo que conduzcan a la Calidad Total de su Producto. Es una poderosa herramienta para la correcta toma de decisiones de la máxima dirección.

- Diseño de la nueva Cultura Organizacional y Estratégica.

Planificación Estratégica.

Valores de la Organización:

- Calidad- Precio: Ofrecer a nuestros clientes el mejor equilibrio calidad -precio.
- Servicio personalizado: Dar un servicio personalizado cuidando el detalle con amabilidad, eficacia y simpatía.
- Austeridad, trabajo, sencillez y humildad: Fomentar los criterios de trabajo intenso, austeridad y humildad.
- Superación continua: Desarrollar en los trabajos un espíritu de superación continua para alcanzar su máximo desarrollo.
- Formación - Promoción: Reciclar el personal mediante la formación permanente, facilitando su promoción.

- Empresa familiar: Utilizar el ambiente propicio de una empresa familiar para fomentar la convergencia de intereses de la empresa con el personal y los clientes.
- Predicar con el ejemplo: Predicar constantemente con el ejemplo desde el más alto nivel de la organización.
- Delegar: Delegar funciones.
- Potenciar la responsabilidad: Potenciar el más alto sentido de responsabilidad.
- Control: Establecer los controles necesarios y una adecuada supervisión.

III.- Propuesta de solución: *Creación del Departamento de Calidad y Atención al Cliente en el Hotel "Melía Habana".*

Se define como su:

- **Visión:** Seremos el hotel urbano favorito ubicado en el futuro corazón financiero de la ciudad, donde, en un ambiente tropical, nuestro servicio personalizado y avances tecnológicos marcarán la diferencia

- **Misión:** Somos un hotel urbano Sol Melia, que vende ilusión, elegancia y seguridad, para clientes de ocio y de negocio, que alcanzan su satisfacción mediante el trato esmerado de nuestro equipo de profesionales en permanente formación, garantizando así el éxito de nuestra organización.

- Objetivos:

- Lograr altos niveles de Eficiencia Económica y disminuir los costos.
- Elaborar entrenamientos, cursos, talleres u otros de interés en aquellas temáticas escogidas y con relación directa con la calidad (Entrenamientos y transmisiones de Know-how, Talleres y cursos a los departamentos).
- Hacer estudios que amplíen los aspectos que actualmente se registran de la herramienta Costos de No Calidad.
- Implementar el distintivo "S" Salud, Seguridad y Satisfacción
- Acrecentar la comunicación con clientes externos (Entrevistas, Encuestas, etc) e internos (Mural, Boletines, Encuestas de clima laboral, Suelos).
- Elaborar la página web interna del hotel
- Perfeccionar los estándares del hotel
- Realizar un proceso de re - inducción a todos los trabajadores del hotel con vistas a mejorar el nivel informativo
- Realizar visitas de benchmarking a los hoteles del entorno y la competencia
- Validación del modelo de calidad de Sol Meliá Cuba
- Elaborar un programa integral de Alma y Magia.

- Presentar al Premio de Calidad de la Compañía Cubanacán.
- Iniciar la Implementación del sistema HACCP
- Continuar en la formación de los manipuladores y directivos para perfeccionar la seguridad alimentaria.
- Trabajar con racionalidad, teniendo en cuenta que el cliente es nuestra razón de ser.
- Brindar un trato afable y cortés a todos nuestros clientes y a aquellos que nos visitan.
- Implantar un Sistema de Gestión Ambiental
- Continuar trabajando en el incremento del Sentido de Pertenencia

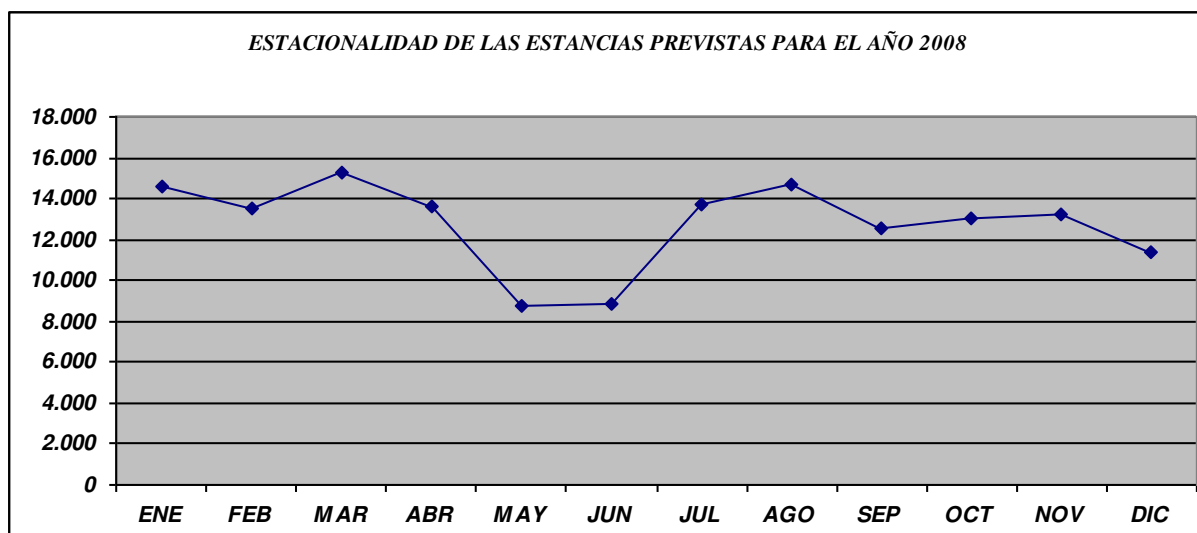
- Estrategias empleadas para alcanzar una mayor penetración de mercado:

- Filosofía de precios competitivos, volúmenes altos
- Posicionamiento en el segmento de overnights.
- Posicionamiento en los segmentos de Negocios y Eventos, aprovechando su excelente ubicación frente al Centro de Negocios de Miramar y a escasa distancia del Palacio de Convenciones y Pabexpo.
- Consolidación de operaciones de overnights, circuitos y vuelos demorados a través de Receptivos Nacionales.
- Optimización de sus Plantas Ejecutivas.
- Congelación de tarifas generales y tarifas de turoperación en la mayoría de los mercados tanto en el Invierno como en el Verano.
- Apoyo de las oficinas de Solmelia, MSM Cuba y Sol Caribe Tours para su gestión de ventas.
- Acciones comerciales como Sales Blitz, Grupos FAM, Co-marketing, etc. en los principales mercados.

OBJETIVOS GLOBALES

AÑO 2010												TOTAL PPTO	TOTAL PREVISION	VARIACION
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2010	2011	2011 vs 2010
ESTANCIAS														
14,563	13,556	15,266	13,634	8,725	8,851	13,727	14,657	12,551	12,999	13,222	11,399	153,150	153,150	0.00%
PORCIENTO DE OCUPACION DE CLIENTES														
59.17%	58.87%	62.02%	57.24%	35.45%	37.16%	55.77%	59.55%	52.69%	52.81%	55.51%	46.31%	52.70%	52.70%	0.00%
PORCIENTO DE OCUPACION DE HABITACIONES														
71.28%	76.24%	79.15%	70.89%	47.13%	48.93%	67.34%	70.33%	65.50%	68.65%	72.20%	60.43%	66.48%	66.48%	0.00%
RATIO DE DOBLE OCUPACION														
1.66	1.54	1.57	1.61	1.50	1.52	1.66	1.69	1.61	1.54	1.54	1.53	1.59	1.59	0.00%
INGRESO MEDIO POR ESTANCIA DE HABITACION PENSION														
59.73	61.06	59.00	58.67	57.81	57.37	57.23	59.40	54.42	57.23	62.39	60.42	58.81	60.35	2.61%
TOTAL INGRESOS DE HABITACION PENSION														
869,8	827,7	900,6	799,8	504,4	507,7	785,6	870,6	682,9	743,8	824,8	688,7	9,006,989	9,241,980	2.61%

74	45	59	91	02	42	03	09	95	72	65	31			
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	--	--	--



OBJETIVOS POR MERCADOS

	MESES												TOTAL PPTO	TOTAL PREVISION	VARIACION
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
MERCADOS	ESTANCIAS														
CANADA	425	431	495	252	148	260	738	609	259	86	148	219	4,070	4,070	0.00%
ALEMANIA	343	672	762	1,523	668	561	449	533	515	420	412	394	7,252	7,252	0.00%
ITALIA	959	1,426	1,789	1,262	1,217	1,313	893	996	669	642	642	769	12,577	12,577	0.00%
ESPAÑA	3,921	3,454	2,740	1,364	1,109	1,422	2,576	3,035	4,834	4,795	4,123	2,950	36,323	36,323	0.00%
FRANCIA	1,344	1,078	1,523	842	630	275	725	790	459	558	563	465	9,252	9,252	0.00%
INGLATERRA	498	114	38	78	2	19	39	30	43	41	25	26	953	953	0.00%
MEXICO	960	841	1,318	2,001	1,279	1,031	1,832	1,561	975	971	850	1,165	14,784	14,784	0.00%
ARGENTINA	702	672	451	339	200	232	220	250	200	188	200	280	3,934	3,934	0.00%
PORTUGAL	128	116	125	227	155	203	250	269	150	125	132	122	2,002	2,002	0.00%
CHILE	214	269	160	133	122	151	259	131	135	87	79	100	1,840	1,840	0.00%
RESTO PAISES	5,069	4,483	5,865	5,613	3,195	3,384	5,746	6,453	4,312	5,086	6,048	4,909	60,163	60,163	0.00%
TOTAL GENERAL	14,563	13,556	15,266	13,634	8,725	8,851	13,727	14,657	12,551	12,999	13,222	11,399	153,150	153,150	0.00%

- *Objetivos de Segmentación*

- Consolidar el segmento de Embajadas.
- Incrementar producción de las Empresas.
- Potenciar Tour y Circuito.

- Incrementar producción mayoristas con contrato.
- Incrementar ventas ON LINE

OBJETIVOS POR SEGMENTOS

	OBJETIVOS DE SEGMENTACION									ESTRUCTURA POR SEGMENTOS			
	ESTANCIAS			ING. HAB/PENSION			PRECIO MEDIO			ESTANCIAS		ING. HAB/PENSION	
	2010	2011	VAR	2010	2011	VAR	2010	2011	VAR	2010	2011	2010	2011
EMPRESAS Y COLECTIVOS	14,674	14,672	-0.02%	1,389,178	1,425,113	2.59%	\$94.67	\$97.13	2.60%	9.58%	9.58%	15.42%	15.42%
FERIAS Y CONGRESOS	798	796	-0.20%	58,118	60,073	3.36%	\$72.83	\$75.43	3.57%	0.52%	0.52%	0.65%	0.65%
REUNIONES Y CONVENCIONES	2,153	2,144	-0.41%	117,273	120,146	2.45%	\$54.47	\$56.04	2.88%	1.41%	1.40%	1.30%	1.30%
OTROS GRUPOS DE NEGOCIOS	0	0	0.00%	0	0	0.00%	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NEGOCIO INDEPENDIENTE	729	735	0.84%	87,369	89,647	2.61%	\$119.85	\$121.95	1.75%	0.48%	0.48%	0.97%	0.97%
TRIPULACIONES	9,445	9,449	0.05%	482,223	494,446	2.53%	\$51.06	\$52.33	2.49%	6.17%	6.17%	5.35%	5.35%
TOTAL NEGOCIO	27,799	27,797	-0.01%	2,134,162	2,189,425	2.59%	\$76.77	\$78.77	2.60%	18.15%	18.15%	23.69%	23.69%
DEPORTES	0	0	0.00%	0	0	0.00%	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
INCENTIVOS	16,854	16,847	-0.04%	998,286	1,024,011	2.58%	\$59.23	\$60.78	2.62%	11.00%	11.00%	11.08%	11.08%
TURISMO INDEPENDIENTE	8,410	8,408	-0.02%	653,499	670,044	2.53%	\$77.71	\$79.69	2.56%	5.49%	5.49%	7.26%	7.25%
OTROS GRUPOS TURISTICOS	14,712	14,748	0.25%	860,485	882,609	2.57%	\$58.49	\$59.84	2.32%	9.61%	9.63%	9.55%	9.55%
OFERTAS Y PROGRAMAS	2,281	2,282	0.04%	123,712	127,539	3.09%	\$54.24	\$55.89	3.05%	1.49%	1.49%	1.37%	1.38%
TOURS Y CIRCUITOS	9,655	9,648	-0.07%	522,912	536,035	2.51%	\$54.16	\$55.56	2.58%	6.30%	6.30%	5.81%	5.80%
MAYORISTAS FUERA DE CONTRATO	0	0	0.00%	0	0	0.00%	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
MAYORISTAS CON CONTRATOS	72,360	72,348	-0.02%	3,691,450	3,787,364	2.60%	\$51.02	\$52.35	2.62%	47.25%	47.24%	40.98%	40.98%
TOTAL OCIO	124,272	124,281	0.01%	6,850,343	7,027,602	2.59%	\$55.12	\$56.55	2.58%	81.14%	81.15%	76.06%	76.06%
GRATUIDADES	1,079	1,072	-0.64%	22,484	23,105	2.76%	\$20.84	\$21.55	3.43%	0.70%	0.70%	0.25%	0.25%
TOTAL GENERAL	153,150	153,150	0.00%	9,006,989	9,241,980	2.61%	\$58.81	\$60.35	2.61%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

OBJETIVOS MENSUALES POR SEGMENTOS PARA EL AÑO 2010

SEGMENTOS	OBJETIVOS MENSUALES POR SEGMENTOS												TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2010
	ESTANCIAS												
EMPRESAS Y COLECTIVOS	1,030	1,381	1,457	1,287	1,101	902	1,564	1,002	1,023	1,245	1,668	1,014	14,674
FERIAS Y CONGRESOS	0	427	329	0	0	0	0	0	0	42	0	0	798
REUNIONES Y CONVENCIONES	0	425	735	376	205	108	0	0	44	86	72	102	2,153
OTROS GRUPOS DE NEGOCIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEGOCIO INDEPENDIENTE	41	22	55	52	32	18	81	74	79	82	105	88	729
TRIPULACIONES	805	687	740	732	764	762	830	807	823	811	747	937	9,445
TOTAL NEGOCIO	1,876	2,942	3,316	2,447	2,102	1,790	2,475	1,883	1,969	2,266	2,592	2,141	27,799
DEPORTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INCENTIVOS	2,783	2,161	516	404	382	626	1,227	809	1,464	2,442	2,751	1,289	16,854
TURISMO INDEPENDIENTE	367	546	607	563	385	382	729	1,459	729	729	729	1,185	8,410
OTROS GRUPOS TURISTICOS	1,214	1,123	1,850	1,178	575	786	1,236	2,312	391	1,373	1,546	1,128	14,712
OFERTAS Y PROGRAMAS	111	52	107	57	32	62	204	292	236	262	484	382	2,281
TOURS Y CIRCUITOS	643	1,206	1,519	1,812	804	694	872	714	453	377	298	263	9,655
MAYORISTAS FUERA DE CONTRATO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MAYORISTAS CON CONTRATO	7,471	5,492	7,158	7,036	4,269	4,386	6,979	7,120	7,248	5,437	4,783	4,981	72,360
TOTAL OCIO	12,589	10,580	11,757	11,050	6,447	6,936	11,247	12,706	10,521	10,620	10,591	9,228	124,272
GRATUIDADES	98	34	193	137	176	125	5	68	61	113	39	30	1,079
TOTAL GENERAL	14,563	13,556	15,266	13,634	8,725	8,851	13,727	14,657	12,551	12,999	13,222	11,399	153,150

ESTRATEGIAS DE MARKETING

- Definición de Mercados Relevantes

- Nuestros Mercados Relevantes continúan siendo España, Italia y Argentina. Sobre todo España que pretendemos consolidarnos aun mas incrementando la participación en el mercado considerando que abrimos recientemente una oficina.
- Otros como Argentina que deben continuar creciendo, teniendo en cuenta la recuperación de su economía y al mismo tiempo que contamos con un aliado Solways, una empresa que pertenece al grupo Sol Meliá.
- Con Italia debemos comenzar a recuperar el decrecimiento de Presstours gracias a la incorporación de circuitos como Ventaglio y reforzar la operación de Bravo Club.
- Pretendemos potenciar el segmento de grupos de incentivos y grupos turísticos

- Definición de Segmentos en cada Mercado Relevante

- De manera general el principal segmento en cada mercado relevante continua siendo la Turoperación, en el caso del segmento de grupos e Incentivos se destacan países como Turquía, e Islandia , España y Argentina, nuestros principales mercados que por su comportamiento durante el 2007 tendrán la máxima prioridad en lo que se refiere a esfuerzos por incrementar las ventas.

- Estrategias de Posicionamiento

- Ubicación del Hotel: Centro de la Ciudad, rodeado de tiendas, farmacias, banco, agencias de viajes, cines y teatros.
- Tamaño y amplitud de las habitaciones.
- Salones de reuniones con equipamiento para conferencias y congresos.
- Gran variedad de puntos de ventas y restaurantes especializados con ofertas únicas de la ciudad. (Restaurante Panorámico Sierra Maestra)
- Piso ejecutivo para hombres de negocios

- Estrategias de comunicación en cada Mercado Relevante

- Visitas puerta a puerta a minoristas y principales TTOO. Presentaciones del producto, entrega de folletería y obsequios que identifiquen y recuerden al hotel.
- España, Italia, Reino Unido, Turquía y Escandinava: Mayo, Junio y Septiembre.
- Argentina y Chile: Octubre.
- Mantener actualizada la página Web.
- Inserción en prensa especializada.
- Participación a través del Corporativo en Ferias Internacionales.
- Potenciar el co – marketing con principales TTOO, según su comportamiento.

- Plan de Acción Estratégico.

El diseño de una Estrategia de servicio permite establecer, a nivel competitivo, una cultura organizacional, orientada fuertemente al servicio. Estrategia de Posicionamiento mediante la Potencialización de los siguientes atributos:

- Asignación de Recursos.

- Uno de los mejores hoteles de Ciudad de La Habana.
- Ser administrado por Sol Meliá una de las cadenas hoteleras más importante en el mundo.
- Ubicación en la zona de nuevo desarrollo comercial y de negocios de la ciudad, frente al Miramar Trade Center, la Galería Comercial Comodoro, cerca del Palacio de las Convenciones y Pabexpo.
- Vinculación con la cultura cubana a través de la galería-exposición de obras de arte en áreas del Lobby y Basamento del Hotel, desarrollo de actividades con reconocidas figuras del arte y la cultura nacional, así como los nombres de las Suites y salones del Servicio Real todos alusivos a reconocidas personalidades de la cultura nacional.
- Combinación de estancias en el hotel con estancias en otros polos turísticos del país: Varadero y Cayos.
- Ciudad declarada Patrimonio de la Humanidad con una rica historia, cultura y arquitectura
- Transportación gratuita de los clientes al centro histórico de la Ciudad.
- Servicio personalizado y de excelencia.
- Amplia oferta de salones.
- Reconocimiento y prestigio alcanzados en la celebración de eventos y banquetes.
- El Servicio Real reconocido por muchos como el mejor de Ciudad de La Habana.
- Amplia variedad y calidad en los servicios de restauración.
- Atención médica las 24 horas.
- Casa del Habano, paraíso para los amantes de los puros habanos.

- Amplios espacios abiertos, exuberantes jardines y la mayor área de piscina en Ciudad de La Habana.
- Hotel nuevo, moderno, único cinco estrellas en la zona, situado frente al mar.
- Destino seguro y hospitalario, pueblo amistoso, educado y con altos estándares de salud.
- Puntos turísticos y ecológicos próximos: Varadero, Trinidad, Viñales, La Moka, Soroa.
- Playa natural a 25 minutos del Hotel.
- Facilidades para la práctica de deportes acuáticos y otros cerca del hotel (Club Habana, Marina Heminway).
- Cercanía a los principales centros nocturnos de la ciudad: Tropicana, La Macumba, El Rincón del Bolero, Casa de la Música de Miramar.
- Cercanía a restaurantes de renombre como El Algibe, Dos Gardenias, La Cecilia, El Tocatoro, Don Cangrejo, La Ferminia, Rancho Palco.
- Acuario Nacional ubicado a 800 m del Hotel.
- Excursiones diarias a Cayo Largo y Cayo Coco.
- Gimnasio con servicio de sauna y masajes.
- Servicios y valores añadidos especiales para lunas de miel.
- Centro de Negocios abierto todos los días, con servicio de Internet, renta de teléfonos celulares, fax, fotocopias
- Conexión a Internet desde todas las habitaciones.
- Habitaciones muy amplias con un bello decorado y diseño moderno la mayoría con vista al mar.

VI) Acción.

- 1.- Diseño o Rediseño de la actividad de Calidad, Línea de Asistencia a Cliente, Relaciones Públicas y Atención a bodas:
 - 1.a) Reorientación y diseño del Departamento de Calidad, Línea de Asistencia a Cliente, Relaciones Públicas y Atención a bodas:
 - Creación de un Grupo Multidisciplinario.
 - 1.b) Diseño de los Procesos y Procedimientos:
 - Elaboración del Manual de Gestión por Procesos.
 - Procedimientos para la coordinación entre departamentos o interrelación de Procesos.

Diagrama de flujo del proceso – Gestión de Calidad

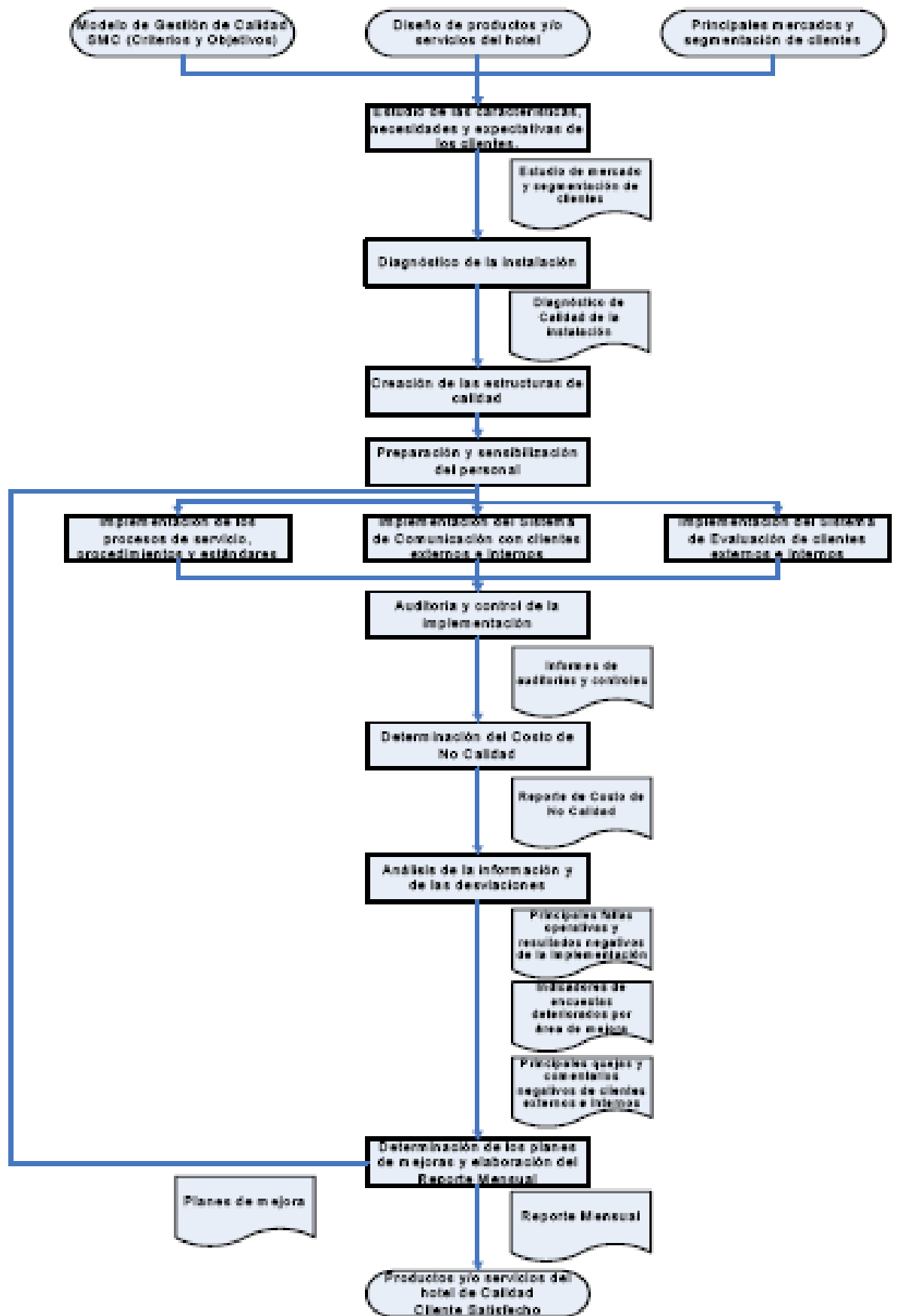


Diagrama de flujo del proceso – Atención al Cliente

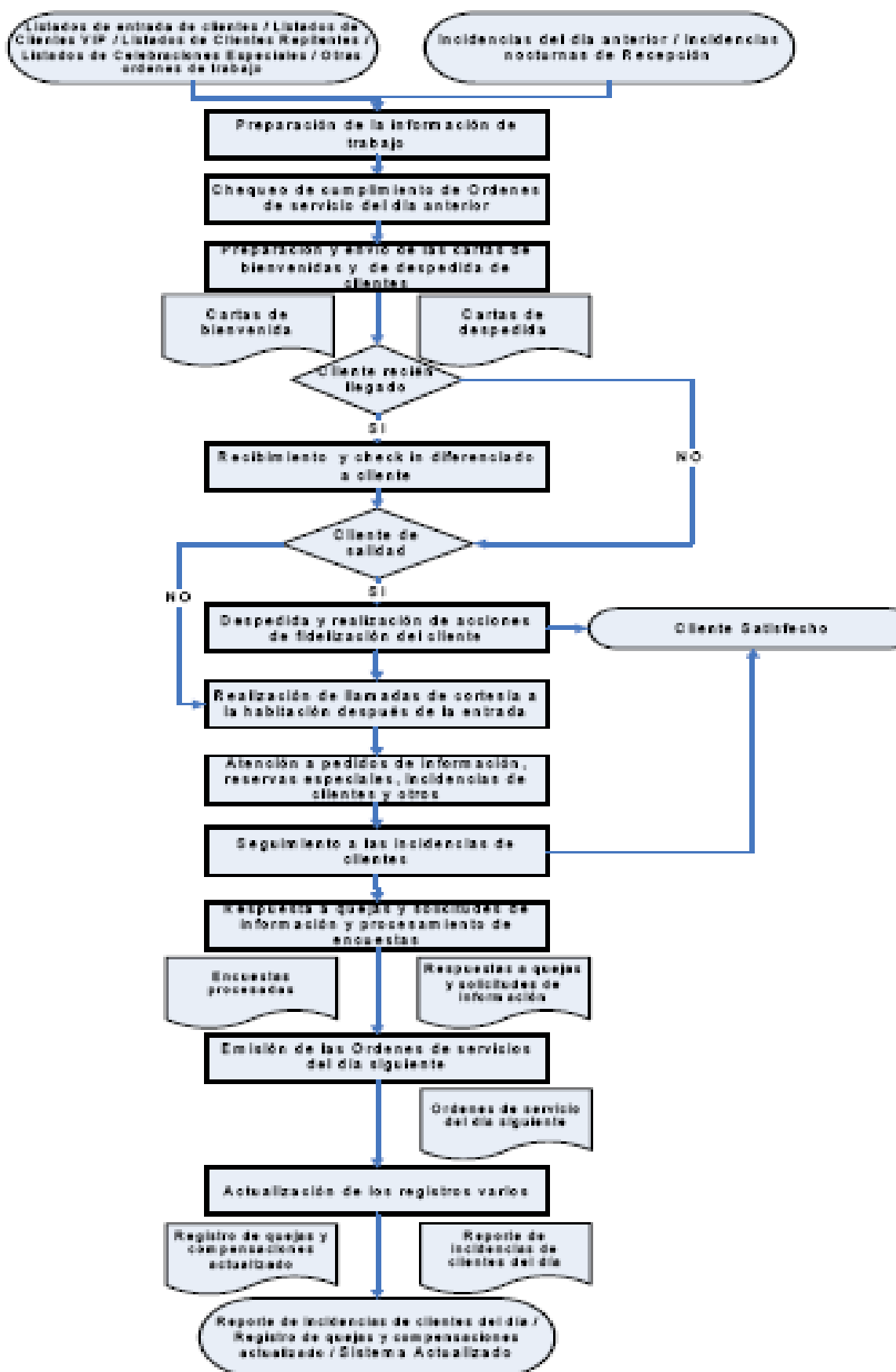


Diagrama de flujo del proceso – Línea de Asistencia al Cliente

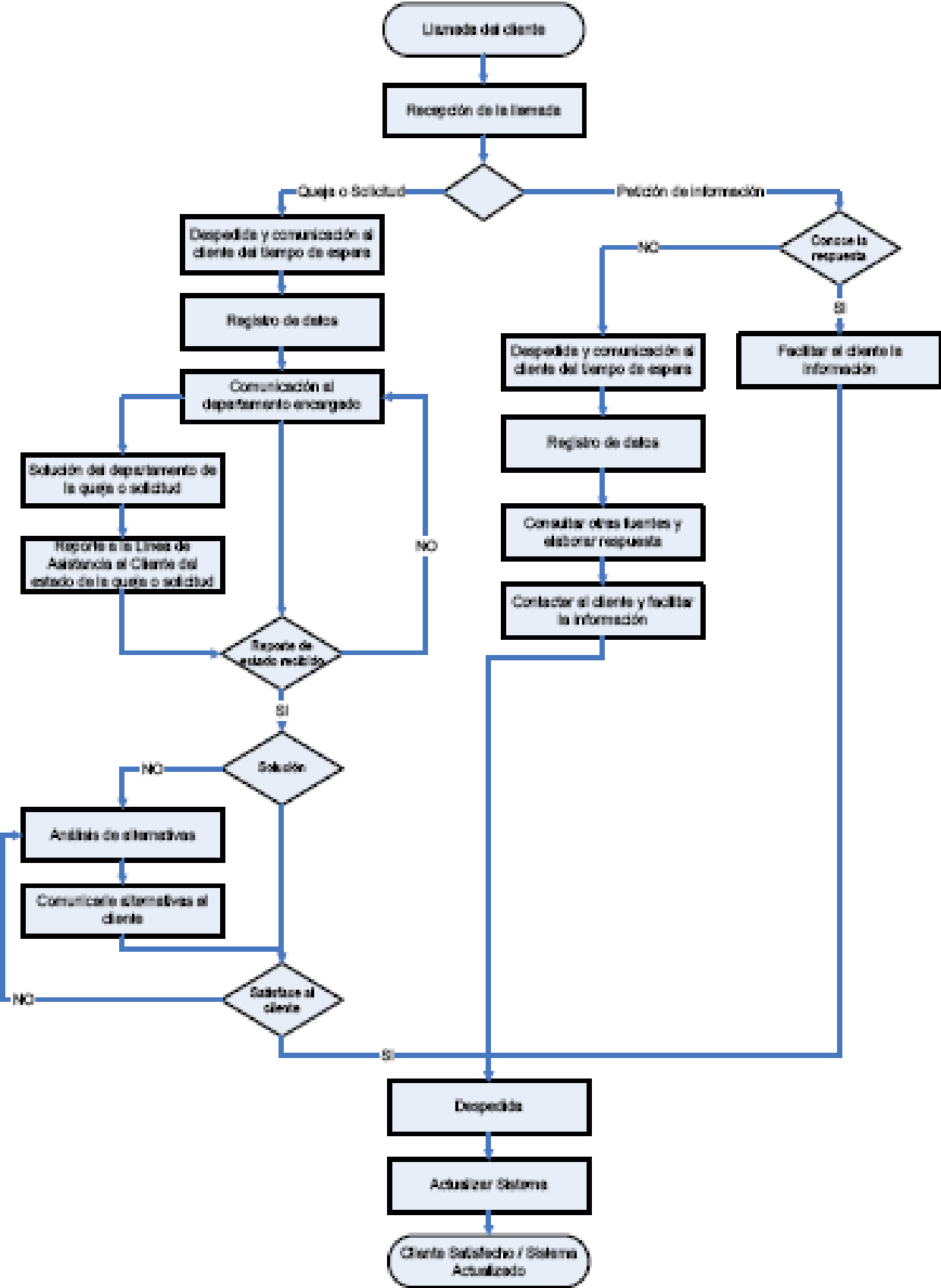


Diagrama de flujo del proceso – Coordinación de Bodas

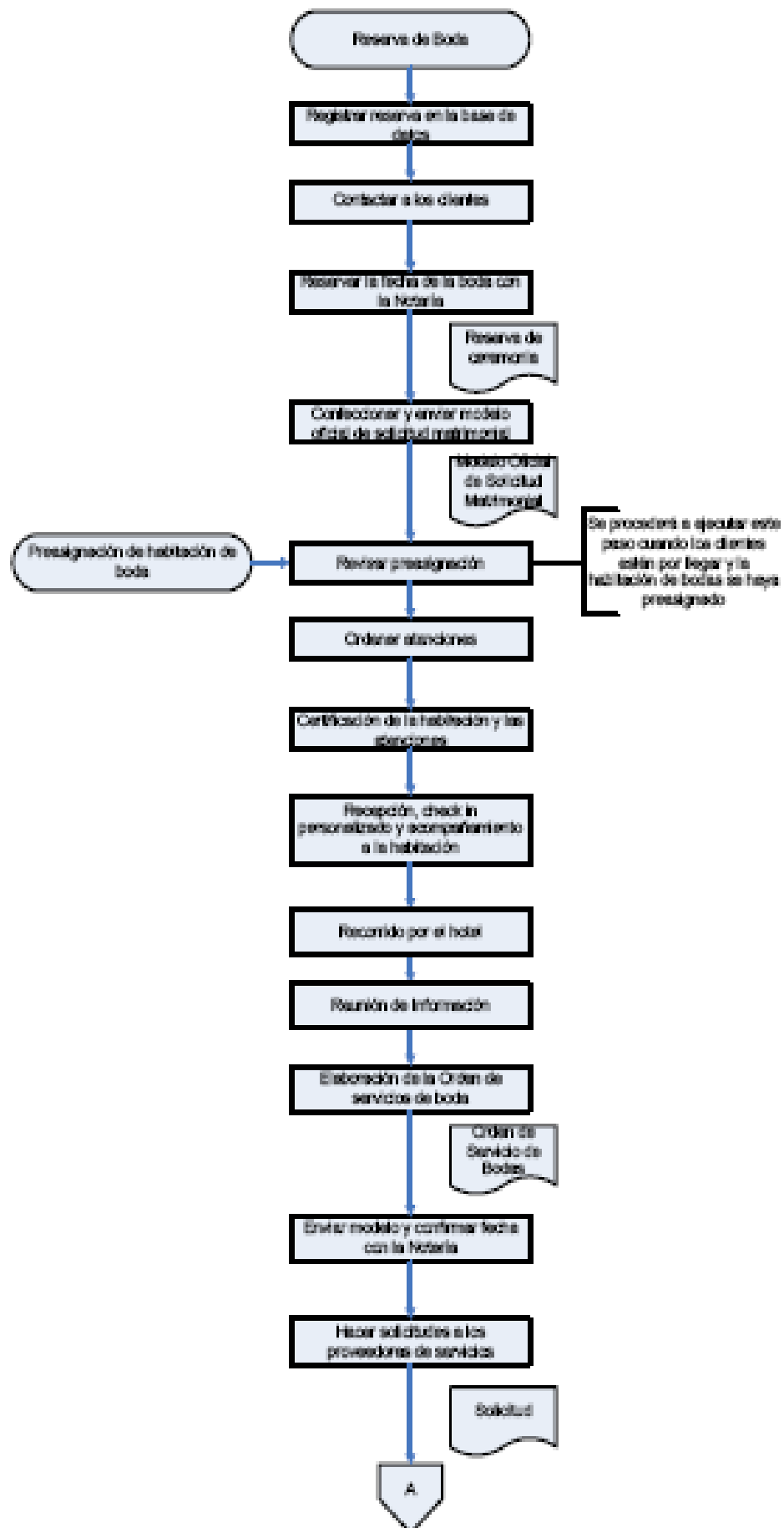


Diagrama de flujo del proceso – Coordinación de Bodas (continuación)

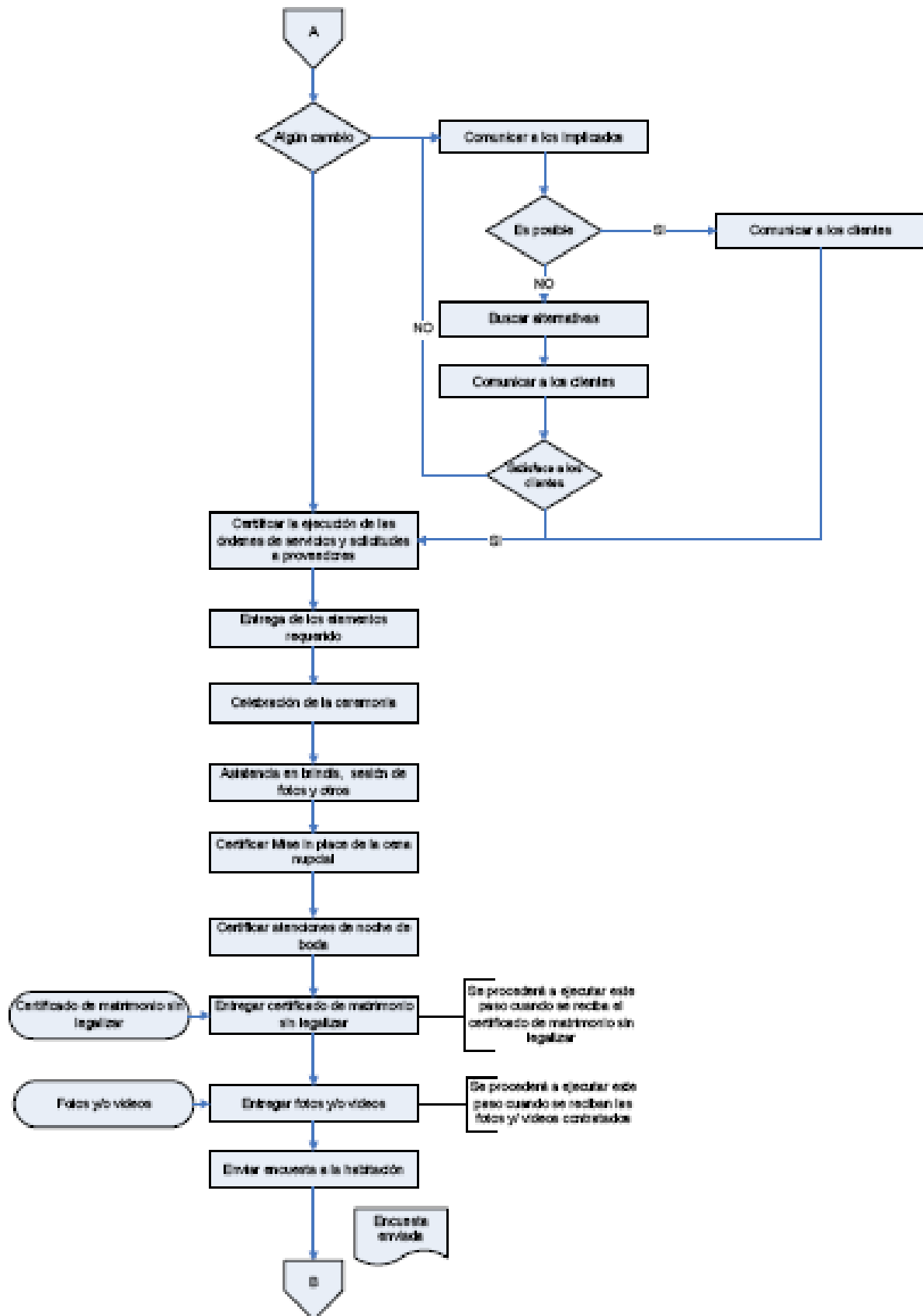
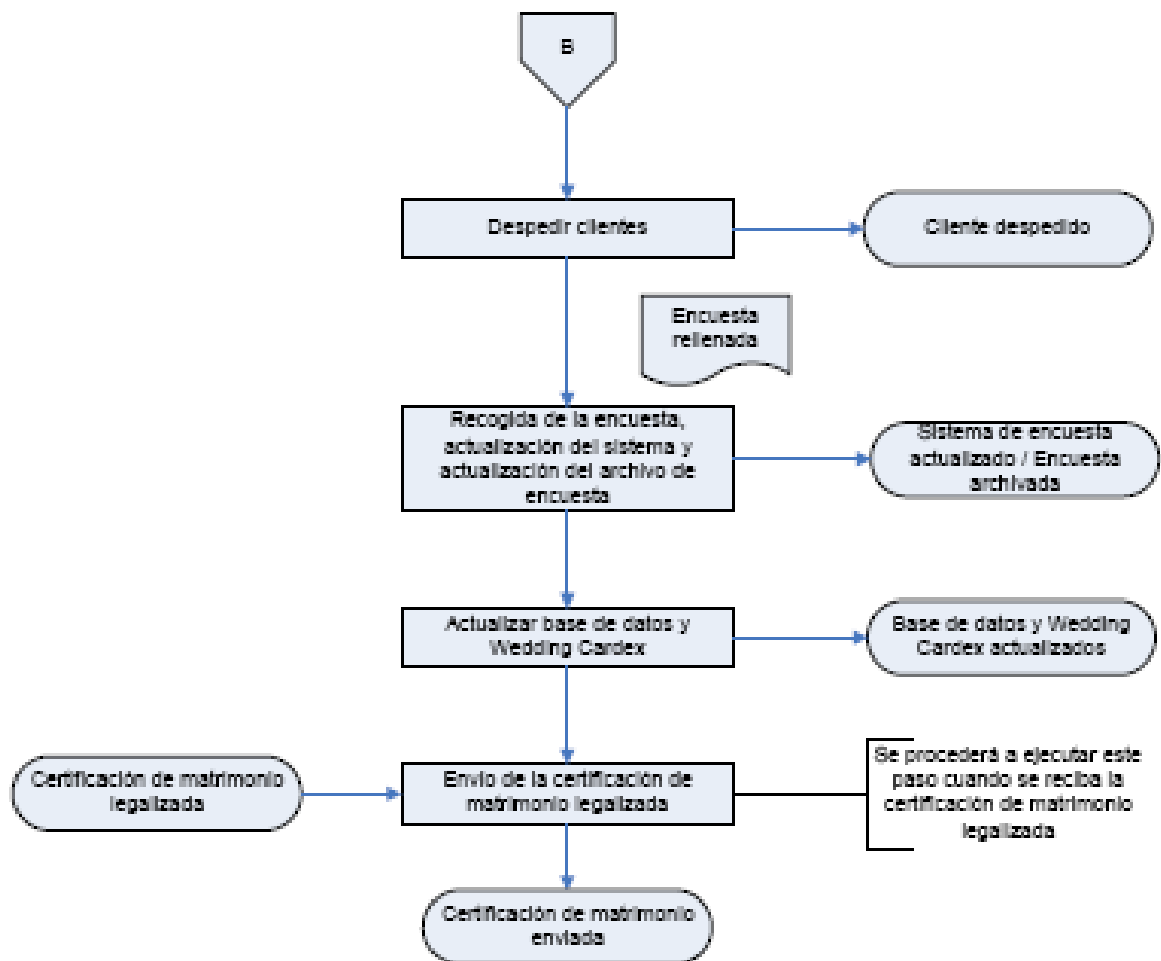
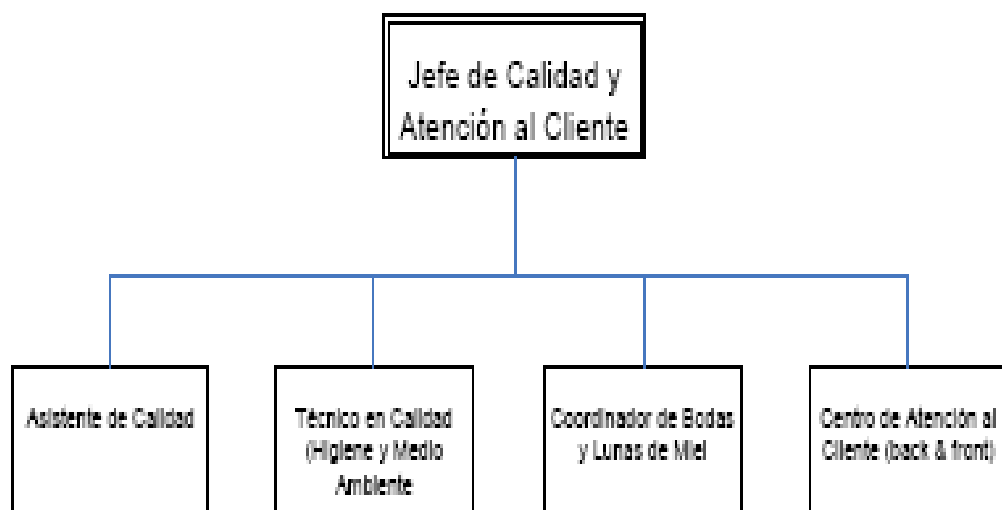


Diagrama de flujo del proceso – Coordinación de Bodas (continuación)



1.c) Rediseño de la Estructura a favor del Enfoque de procesos.



- **La distribución de funciones para cada uno de los puestos de trabajo:**

PUESTO: Jefe de Calidad y Atención al Cliente

FUNCIONES:

- Se encarga, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, de la selección del personal que se apruebe por la Dirección para trabajar a su cargo.
- Planea, organiza, ejecuta y controla los procesos de calidad diseñados en el Programa de Calidad.
- Informa con la periodicidad establecida por la Dirección sobre la implantación del Programa de Calidad.
- Planea, organiza y/o ejecuta y controla las supervisiones, inspecciones y certificaciones de servicio y físicas de todas las áreas del Hotel.
- Elabora, con la sistematicidad que la Dirección decida, informes de las oportunidades de mejora detectadas en las supervisiones, inspecciones y certificaciones.
- Coordina y participa con los departamentos y áreas del Hotel en la confección y ejecución de los planes de acción correctivos y preventivos.
- Diseña, en coordinación con la Especialista en Formación, la estrategia de capacitación en el tema, y sugiere -a partir de la detección de oportunidades de mejora- en qué áreas se debe capacitar.
- Planea, organiza y controla los resultados de las auditorías internas de Calidad.
- Desarrolla estudios sobre las necesidades y expectativas de los clientes y su correspondencia con los requisitos de los servicios que se ofertan y calidad de los mismos.
- Conserva y actualiza constantemente los registros de Calidad que puedan evidenciar resultados, indicadores y evidencias del trabajo desarrollado en las diferentes áreas.
- Registra, da respuesta, conserva y desarrolla análisis sistemáticos de todas las quejas, reclamaciones y/o sugerencias de los clientes que lleguen por cualquier vía al Hotel.
- Desarrollo de campañas motivacionales con los trabajadores en función de la implicación y el compromiso asociadas a la calidad del servicio.
- Desarrolla evaluaciones de la calidad del servicio desde la óptica de los clientes.
- Planifica, coordina, ejecuta y controla junto a los responsables de áreas el diseño e implantación de procedimientos y estándares con un enfoque de procesos.
- Divulga contenidos de la actividad así como de las mejores experiencias a través de Murales de Calidad, boletines, etc.

- Orienta y controla la aplicación de los cuestionarios corporativos, su procesamiento y realiza el análisis de sus resultados.
- Participa en eventos, encuentros o actividades de interés para el desarrollo perspectivo de la actividad.
- Asesora y organiza el proceso de presentación a premios de calidad o certificaciones.
- Diseña en el proceso de inducción lo relativo a actitud de servicio y estrategia de calidad del Hotel.
- Desarrolla acciones de entrenamiento y adiestramiento en herramientas de calidad o temas relacionados con los grupos de proyecto, mejora o equipos seleccionados.
- Coordina y colabora con los departamentos implicados, y especialmente con Recursos Humanos, en el diseño de una política de gestión de los recursos humanos que posibilite la satisfacción del cliente interno cara al cliente externo. Desarrolla estudios sobre las necesidades y expectativas de los clientes internos (a través de encuestas específicas, Desayunos Sol Meliá Escucha, buzones, entrevistas, etc.) y su correspondencia con las condiciones de trabajo y facilidades que se les brindan.
- Participa con las áreas involucradas en el diseño de nuevas ofertas y servicios.
- Garantiza con las diferentes áreas, en los Hoteles en apertura y antes de su puesta en marcha, que se encuentren listos dotaciones y servicios, evaluándolos desde la óptica de los clientes.
- Colabora en la implementación y supervisión de las medidas y programas de higiene y atención sanitaria proyectados según contrato con el Grupo de Inocuidad.
- Planifica su capacitación, benchmarking y preparación personal.

PUESTO: Asistente de Calidad

FUNCIONES:

- Colaborar en el diseño y mejora de todos los procesos del hotel.
- Mantener actualizado el Manual de Procesos del hotel.
- Gestionar todos los procesos de Certificación.
- Realizar certificaciones, supervisiones y auditorías a todos los procesos, analizando y comunicando posteriormente las desviaciones detectadas.
- Análisis estadístico de las herramientas de retroalimentación de los clientes.
- Actualizar todos los medios de comunicación internos (murales, boletines, etc.) con los trabajadores.
- Participar en las reuniones del grupo de mejora.
- Colaborar en la realización del resumen mensual y anual que debe emitir el departamento.
- A partir de la retroalimentación de los clientes tanto internos como externos, realizar investigaciones específicas y comunicar sus resultados.
- Realizar comprobaciones de etiquetas telefónicas de forma periódica.
- Seguimiento a los planes de acción derivados de las herramientas de control internas y externas.
- Actualizar el sistema de calidad SISCAL en cuanto a certificaciones, auditorías, etiquetas telefónicas y acuerdos del grupo de mejora.
- Apoyar en todas las tareas del departamento.

PUESTO: Especialista en Higiene y Medio Ambiente

FUNCIONES:

- Diseñar, facilitar en la implementación y controlar el programa de limpieza y desinfección de las cocinas, restaurantes y bares.
- Colaborar en el diseño de los procesos según el sistema HACCP.
- Supervisar la limpieza e higiene de cocinas, restaurantes, bares y piscina fundamentalmente.
- Hacer cumplir las normas de uniformidad e higiene en la manipulación de los alimentos, así como en el servicio directo a los clientes.
- Control higiénico de los alimentos durante la recepción, almacenamiento, elaboración y transportación de los mismos.

- Realizar controles periódicos del agua de consumo, evacuación y tratamiento de excretas, agua residuales y agua de la piscina.
- Realizar controles sanitarios de los desechos sólidos en las fases de almacenamiento, recolección y transportación.
- Establecer los procedimientos para identificar los aspectos ambientales y los que tienen impactos significativos. Documentar y mantener actualizada esta información.
- Documentación del sistema de gestión medio ambiental y su actualización periódica.
- Asegurar que los equipos de medición y seguimiento se utilicen y se mantengan calibrados y verificados.
- Realizar auditorías internas periódicas que permitan determinar si el sistema de gestión ambiental es conforme con las disposiciones planificadas y comunicadas.
- Dar seguimiento a los problemas reales y potenciales detectados en las auditorías, así como proponer acciones correctivas y preventivas para su solución.
- Mantener actualizado todos los registros que tienen que ver con higiene y medio ambiente, según las normas vigentes en el país.
- Atención personalizada a todas las inspecciones sanitarias y medio ambientales realizadas por organismos externos al hotel.
- Realizar acciones de formación sobre contenidos higiénicos-epidemiológicos y medio ambientales.
- Establecer e implementar la comunicación interna y externa relacionada con aspectos higiénicos-epidemiológicos y medio ambientales.
- Asesorar a la dirección sobre aspectos higiénicos-epidemiológicos y medio ambientales.

PUESTO: Centro de Atención al Cliente

FUNCIONES:

- Atención especializada y seguimiento hasta su solución de todas las solicitudes y petición de información por parte de los clientes a través del teléfono.
- Actualización del sistema de calidad SISCAL en lo que respecta al menú del Centro de Atención al Cliente.
- Preparación de toda la comunicación de trabajo para el día, así como información importante para los clientes (prensa, estado del tiempo, listado de entradas y salida, asuntos pendientes del día anterior, etc.)
- Impresión y preparación de todas las cartas de bienvenidas y despedidas para los clientes.
- Procesamiento de todas las encuestas.
- Colaborar en las traducciones de informaciones dirigidas a los clientes.
- Registro y actualización del sistema de calidad SISCAL en cuanto a los costos de no calidad por compensaciones y reclamaciones.
- Responder las reclamaciones, encuestas on-line y cartas recibidas de los clientes.
- Realizar una vez que los clientes han entrado al hotel la llamada de Bienvenida y promoción del CAC.
- Realizar resumen del día con todas las incidencias ocurridas para uso del jefe de departamento.
- Actualización de todos los archivos existentes en el departamento.
- Actualizar la base de datos de clientes repitentes.
- Revisar todas las incidencias y dar seguimiento a los clientes con necesidad de contacto personal.
- Actualización de todos los registros de consultas médicas, así como clientes enfermos en el hotel y dar seguimiento personalizado.
- Revisar todos los registros de entradas para seleccionar los clientes que cumplen años.
- Revisar todos los request con el fin de actualizar las posibles atenciones a clientes (VIP, TTOO, clientes remitentes, etc.)
- Gestionar todas las atenciones a estos clientes especiales.
- Supervisar el cumplimiento de las atenciones en habitaciones.
- Colaborar como intérprete y comunicador en la solución de conflictos y problemas relacionados con los clientes en el hotel.

PUESTO: Coordinador de Bodas

FUNCIONES: Según Job description

- Participar en la bienvenida y despedida de la mayoría de los clientes.
- Brindar información a los representantes sobre eventos, sucesos y/o cambios de actividades y servicios del hotel.
- Contactar diariamente con los representantes con el fin de conocer la satisfacción de los clientes.
- Colaborar con el departamento Comercial en la atención a visitantes (TTOO, AAVV, periodistas, grupos FAM, etc.)
- Participar en investigaciones relacionadas con servicios al cliente.
- Repartir todas las cartas de despedidas a los clientes.
- Desarrollar permanentemente estudios de opinión de los clientes internos y externos.
- Desarrollar diariamente recorridos que le permitan detectar oportunidades de mejora y causas de la insatisfacción de los clientes.
- Participar en auditorías y diagnósticos internos.
- Gestionar todas las actividades que realiza la dirección con los clientes repitentes.
- Fungir como coordinador de bodas y lunas de miel en los hoteles que no exista el puesto, cumpliendo con los procesos diseñados para este segmento.
- Realizar resumen del día con todas las incidencias ocurridas para uso del jefe de departamento.
- Apoyar en todas las tareas del departamento.

- **Plan de Entrenamiento Preliminar**

- Plan de Entrenamiento por puestos de trabajo los Procedimientos elaborados para Operaciones de Sol Meliá Cuba o propios de la instalación – TEÓRICO – PRÁCTICO.
- Elaboración de las Listas de Chequeo por puesto de trabajo. (Antes, Durante y Después de cada turno de trabajo).

Chek list diario de Trabajo de ATENCIÓN AL CLIENTE día: ___/___/___

Nombre: _____ Turno: _____

- (si CAC) – Chequear transferencia de teléfono del CAC al iniciar el turno si ___ no ___
- (si Atención al Cliente) – Seguimiento al Parte del Gerente Nocturno. Comentarios

- Cantidad de Encuestas captadas _____
- Habitaciones Supervisadas

_____	_____
_____	_____
_____	_____

- Clientes entrevistados (números hab y hora)

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

- Principales tareas realizadas entre las 6:45 am y 12 m (tiempo aproximado)

- Principales tareas realizadas entre las 1 pm y 8 pm (tiempo aproximado)

REPORTES DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y SEGUIMIENTO

Hora	Habitac	Solicitud	Reportado a:	Del Dpto	Hora Reportado	Hora Solucionado	Comprobación de Solución (SI o NO)

OBSERVACIONES:

- **Supervisión.**

Lista de Supervisión de Áreas Públicas y Baños

LISTA DE CHEQUEO - ÁREAS PÚBLICAS Y BAÑOS

FECHA:

HORA:

CAMARERA:

SUPERVISORA / CERTIFICADOR:

No	ASPECTOS	PUNTOS A OBTENER	PUNTOS OBTENIDOS	OBSERVACIONES
ÁREAS PÚBLICAS				
1	Entrada, alfombras y tapices limpios	10		
2	Suelo y rodapiés limpios y brillados	10		
3	Paredes y techos limpios y bien pintados	10		
4	Puertas y marcos limpios y bien pintados	10		
5	Muebles y/o cojines limpios y sin roturas	10		
6	Lámparas y/o luces limpias y funcionando	10		
7	Presencia de elementos decorativos y de ambientación a	10		
8	Ceniceros limpios y marcados	10		
9	Aroma agradable	10		
10	Equipamiento limpio y en buen estado de funcionamiento	5		
11	Interruptores y tomacorrientes limpios y en buen estado	5		
TOTAL		100		

BAÑOS				
1	Aroma agradable	10		
2	Mobiliario sanitario, encimeras y grifos en buen estado, limpios y brillados	10		
3	Azulejos, paredes, techos y cristales limpios y brillados	10		
4	Especios bien brillados	10		
5	Puertas de entrada y de cubículos limpias	10		
6	Dispensadores limpios y surtidos	10		
7	Cestos con nylons y limpios	10		
8	Equipamiento limpio y en buen estado de funcionamiento	10		
9	Ceniceros limpios	5		
10	Interruptores y tomacorrientes limpios y en buen estado	5		
11	Presencia de elementos decorativos y de ambientación adecuados	10		
TOTAL		100		

Lista de chequeo. Áreas.

1. Pisos limpios, sin manchas y buena conservación de las losas.
2. Techos y paredes limpios.
3. Rejillas limpias.
4. Puertas limpias y sin marcas.
5. Cristales limpios y sin marcas.
6. Cortinas limpias, sin manchas, lisas y bien conservadas.
7. Plantas y flores en buen estado.
8. Masetas limpias, sin basuras y en buen estado.
9. Muebles, lámparas y adornos limpios y sin polvo.
10. Ceniceros en buen estado y limpios (no más de tres colillas)
11. Lámparas en buen estado de conservación y funcionamiento.
12. Temperatura agradable.
13. Olor agradable.
14. Correcta iluminación.
15. Extintores de incendio bien conservados y limpios.

Lista de chequeo. Baños de áreas

1. Correcta iluminación.
2. Dispensador con jabón (mínimo $\frac{1}{4}$ de la capacidad)
3. Correcto funcionamiento del secador de mano.
4. Papel higiénico suficiente en cada inodoro.
5. Papelera limpias y con bolsas plásticas.
6. Inodoros limpios.
7. Protector y tapa de inodoros limpios.
8. Urinarios de pared limpios
9. Espejos limpios.
10. Encimera limpia.
11. Agua caliente en lavamanos.
12. Piso limpio, sin manchas y buena conservación de las losas.
13. Techos y paredes limpios.
14. Puertas limpias, sin marcas y en buen estado.
15. Rejillas limpias.
16. Olor agradable.
17. Temperatura agradable.
18. Plantas en buen estado.

Procedimiento de Operación.
Uso de Bitácoras

Fecha:

Área: Alimentos y Bebidas

Qué?

La bitácora, instrumento mas importante de comunicación entre los Puntos de venta y la Dilección de A&B y permitirá una información fluida en ambos sentidos que permitirá dar seguimiento a la operación.

Cómo?

- El uso de la bitácora es de carácter diario y obligatorio
- La bitácora deberá permanecer durante toda la operación en el punto de venta.
- Será la herramienta guía para llevar un control de las ventas, presupuesto, numero de cubiertos, colaboradores ,efectuar los check list de apertura de turno, las ordenes de mantenimiento , los faltantes las roturas, las observaciones mas importantes y reclamos de los clientes.
- La bitácora se deberá llenar diariamente por el Jefe de área, capitán o reemplazante en su efecto del Punto d Venta y deberá ser dejada al final del ultimo turno en el escritorio de la Dirección General.
- La dirección de A&B revisara al inicio del día siguiente dando seguimiento a los items señalados.
- La bitácora deberá regresar al punto de venta con la firma del Director de A&B y del Maitre.

Estadísticas de Alimentos y Bebidas Bitácora de Centro de Consumo

Fecha

Recargar

PDV

Ventas

	Hoy	Presupuesto	Diferencia	Mes	Presupuesto	Diferencia
Alimentos	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
Bebidas	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
Total	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>

Estadísticas

Cubiertos	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
 	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
 	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>

Staffing Guide

	Turno 1	Turno 2	Turno 3	Total
Jefe de area	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
capitan	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
Hosstes	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
camarero	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>
fregador	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 25px;" type="text"/>

franco				

Desayunos

	Desayuno	Almuerzo	cena	Madrugada	Total
Ventas					
Cubiertos					

Cubiertos servidos

	Desayuno	Almuerzo	Cena	Total
Alimentos				
Bebidas				

* OFF = Franco/ V = vacaciones / E = enfermo/ A = Ausente /

Oportunidades

No. Observaciones de clientes	desayuno	almuerzo	cena	Otros

Reclamos

--

Reportes de Roturas y perdidas

Vajilla:
cuberteria:
cristaleria:
manteleria:
Mobiliario:

Check List

Faltantes	Check list de Par Stock

Ordenes de servicio de Mantenimiento

Del dia	Pendente

Comentarios

Gerente de AyB

maitre

Check List del Centro de Consumo

Restaurante	Si	No
1.- Piso Limpio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.-Musica funcionando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Cristales, vidrios y ventanas Limpias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Iluminacion en orden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Decoracion sin polvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Paredes, muros limpos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Instalaciones eléctricas en orden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Cortinas limpias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.-Iluminacion de acuerdo a los estandares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- Mesa de Buffet Limpia e Funcionando. Indicadores de alimentos en orden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- Techo limpio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- Arreglos Florales y plantas em buen estado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- servicios (baños) limpios e equipados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- servicios (baños) limpios e equipados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobiliario	Sem	Não
1.- Mesas niveladas e calzadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Base de mesas limpas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Sillas limpias y em Buen estado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Verificar chicles debajo de las mesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mise en Place	Sem	Não
1.-Estacion de servicio limpia y ordenada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- manteleria, cbiertos y vajillas suficiente y em buen estado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Verificar azucareros da las mesas, limpios Y en buen estado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Verificar vajilla limpia y seca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Colaboradores	Sem	Não
1.- Uniformes Correctos y Limpios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Tag name	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- zapatos lustrados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Cabello corto e peinado. Damas sin trabas coloridas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Manos y Unas limpias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- boligrafos del Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Fosforos del Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Encendedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- Abridor de vinos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.- Filosofía y Gestión de los Recursos Humanos.

- Selección de Personal.

Al tener definidos nuestros estándares de servicio, ya estamos prácticamente diseñando el tipo de empleado que se necesita tener para poder alcanzar los resultados esperados en el menor tiempo posible.

Por lo que se debe diseñar **un perfil para cada puesto de trabajo**, que describa todos los valores personales y técnicos indispensables que debe poseer un empleado, para alcanzar los estándares que se requieren lograr en cada puesto específico.

De aquí que se determinen con extremo cuidado todos los requisitos que se deben cumplir, así como aplicar técnicas de **test de inteligencia y personalidad** que ayuden a determinar si el candidato posee aquellas características que se encuentran ocultas en la personalidad de cada persona, pero que son de gran importancia conocerlas para saber si se corresponden con las exigencias de su posterior desempeño.

Hay otros aspectos que se pueden evaluar a simple vista en entrevistas al candidato y que son tan importantes como la inteligencia y la personalidad, nos referimos a la **apariencia personal**, a la **forma de expresión** en la comunicación; tanto verbal, como corporal (**modales**), **la sonrisa**, etc, esto es de suma importancia, ya que debemos recordar que hay aspectos que a una determinada edad resultan muy difícil de formar (Ejemplo: la postura, la sonrisa, la forma de andar, los modales, dicción, etc), por lo que debemos garantizar, que reúna un mínimo de condiciones que lo muestren **apto** para el puesto por el que opta, **posteriormente serán entrenadas las habilidades que debe desarrollar en su trabajo.**

En la selección de candidatos debe participar el Jefe del Departamento en cuestión, junto a la Comisión designada de Recursos Humanos, ya que el Jefe del área puede apreciar aspectos muy específicos de la persona que resultan importantes a tener en cuenta para el posterior desempeño del puesto.

De aquí la importancia de conocer bien nuestros estándares, para saber a golpe de vista el tipo de empleado que necesita nuestra Organización y tener en cuenta que cada puesto requiere de características específicas que tienen que estar bien definidas por Recursos Humanos en sus Manuales de Perfiles de Cargo, los cuales deben elaborarse de forma colegiada con los mandos de las diferentes áreas de trabajo de las instalaciones.

- *Plan de Formación y Entrenamiento en el puesto.*
- *Polivalencia.*
- *Manual de Inducción: Programa de Información al empleado sobre:*
 - Cadena (Sol Meliá, Cubanacán)
 - La instalación.
 - El entorno.
 - El país.
- *Sistema de prevención de errores.*
- *Evaluación del Desempeño (para cada puesto).*
- *Política de estimulación y satisfacción del empleado.*

3.- Retroalimentación.

- a) Medición de la Satisfacción del Empleado a través de “Satisfecho Responde”
- b) Medición de la satisfacción del Cliente mediante Encuestas Corporativas y entrevistas.

VII) Seguimiento

Resultados esperados:

Una variable que puede explicarse, es el *análisis de los indicadores:*

- Encuestas de clientes internos y externos
- Mediciones diarias (Ejemplo etiqueta telefónicas, etc)
- Se realizan comprobaciones
- Se trabaja en la evaluación del desempeño
- Plazo para la evaluación del funcionamiento del proyecto (poner hasta que % de implementación esta la nueva estructura)
- Aplicación de las listas de chequeo a cada puesto de trabajo.
- Supervisión: Evaluación y entrenamiento del los empleados.
- Aplicación de las herramientas de retroalimentación de satisfacción de los clientes internos y externos.

VIII) Control y Medición del cumplimiento del funcionamiento de la nueva estructura:

El Control del funcionamiento de la nueva estructura del departamento de Calidad y Atención del Cliente, consiste básicamente en el **seguimiento continuo de todos y cada uno de los aspectos que incluye este modelo**, tal y como hemos venido

explicando este proceso funciona constantemente y no se detiene, es ésta precisamente la fórmula que asegura su éxito, si nos despreocupamos vuelve todo al punto de partida.

Este Control se ejecuta en todos los niveles de trabajo:

1. A nivel de Empleado:

- Autocontrol y trabajo en equipo.

2. A nivel de Mando Intermedio.

- Supervisión y entrenamiento en el puesto.
- Revisión de las medidas del Plan Estratégico.
- Revisión y modificación de los procedimientos.
- Revisión del cumplimiento de cada Etapa.
- Revisión de los resultados de la Retroalimentación.
- Seguimiento de los Planes de Medidas correctoras de las Herramientas de Diagnóstico.
- Revisión de los resultados del “Satisfecho Responde”
- Revisión y análisis de los resultados Económicos y Financieros.

3. A nivel de Dirección.

- Revisión de los resultados de la Retroalimentación.
- Análisis de la cantidad de quejas recibidas.
- Análisis de las cifras de los costos de No Calidad.
- Análisis de las incidencias diarias.
- Revisión del Manual de Procesos.

Octubre de 2011. La Habana, Cuba.