

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONCEPCIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO EN LAS ENTIDADES DE ALOJAMIENTO DEL MINCIN

PROPOSAL FOR A METHODOLOGICAL PROCEDURE FOR THE CONCEPTION OF A PLAN TO IMPROVE THE SERVICE IN ACCOMMODATION ENTITIES OF THE MINCIN

Armando Sabater Fernández

<https://orcid.org/>

Centro de investigaciones del MINCIN, Santiago de Cuba, Cuba.

cgcstgo@cg.c.mincin.cu

Amílcar Roldán Ruénes

<https://orcid.org/0000-0002-3902-1883>

Universidad de Oriente, Cuba

amilcar@uo.edu.cu

Alexander Castillo Lombard

<https://orcid.org/0000-0002-9280-350X>

Centro de investigaciones del MINCIN. Santiago de Cuba, Cuba.

castillolombard2013@gmail.com

Resumen

El sector empresarial de nuestro país ante los vertiginosos cambios que se suceden está llamado a dar un salto cualitativo y cuantitativo en su gestión, con el firme propósito de satisfacer necesidades de la población sin descuidar la protección al consumidor y atender el crecimiento de la circulación mercantil minorista a tono con la política comercial instrumentada. El análisis de resultados aportados anteriormente por especialistas e investigadores, indican la impostergable necesidad de un profundo diagnóstico a las instalaciones de alojamiento adscritas al Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), órgano rector de esta importante actividad en nuestro país por lo que este trabajo tiene como objetivo desarrollar un procedimiento metodológico para la concepción de un plan de mejora del servicio en entidades de alojamiento del MINCIN y mostrar un conjunto de herramientas para su aplicación con ese fin en empresas del sector.

Palabras clave: calidad, plan, comercio, herramientas.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Abstract

The business sector of our country in the face of the vertiginous changes that are taking place is called to make a qualitative and quantitative leap in its management, with the firm purpose of satisfying the needs of the population without neglecting consumer protection and attending to the growth of commercial circulation retailer in line with the commercial policy implemented. The analysis of results previously provided by specialists and researchers indicate the urgent need for a thorough diagnosis of the accommodation facilities attached to the Ministry of Internal Trade (MINCIN), the governing body of this important activity in our country, so this work has as The objective is to develop a methodological procedure for the conception of a service improvement plan in accommodation entities of the MINCIN and to show a set of tools for its application to this end in companies in the sector.

Keywords: *Quality, plan, commerce, tools.*

INTRODUCCIÓN

En pleno siglo XXI es sorprendente la velocidad con la que el mercado está sacudiendo a empresas, profesionales y clientes. Esta realidad está mostrando que sólo si se sabe actuar bajo una cultura del detalle las empresas serán capaces de adaptar su actividad a lo que demanda realmente el cliente, verdadero protagonista de este siglo.

Ante un escenario como este, en constante evolución, sólo tendrán éxito las empresas y directivos que sean capaces de generar experiencias en sus clientes, y fortalecer su vinculación con las estrategias, procesos y el equipo de trabajo. Enfrentarse a un mercado tan complejo, con un deseo de incrementar las ventas, a una competencia cada vez más agresiva, constantes innovaciones tecnológicas y todo ello aderezado con los cambios de ciclo económico y social, verdaderamente marca la diferencia entre el éxito y el fracaso en la política de gestión seguida por la empresa.

La gestión comercial ha evolucionado desde una etapa intuitiva/pasiva a inicios de siglo XX orientada a la oferta, hasta la etapa de orientación social o mercadeo uno a uno en la actualidad, donde se satisfacen necesidades y deseos que mantienen o mejoran el bienestar de la sociedad y los consumidores.

Este nuevo enfoque pasa de dirigir y controlar al cliente, a conectar y colaborar con él, y sus principios centran esfuerzos en lograr la transición del enfrentamiento a la colaboración, creando un estrecho vínculo que determinará el éxito o no de la empresa y entre ésta, los clientes y los colaboradores externos (Kotler, 1991).

En Cuba, fue sólo en los años 90 del siglo pasado, condicionado por el derrumbe del campo socialista, período en que la economía cubana atravesó una de sus peores crisis, que se potenció la actividad comercial, definiéndose las bases generales del perfeccionamiento empresarial.

Más reciente aún y con una importancia crucial, el proceso de actualización del modelo económico cubano, teniendo como base la política económica y

social del partido y la revolución, define varios lineamientos donde se refieren en su conjunto al necesario perfeccionamiento del sistema empresarial, la gestión económica, políticas macroeconómicas, política económica externa, políticas para el comercio, política industrial y energética y política para el turismo.

El principal objetivo de estas medidas es desarrollar la gestión comercial en las empresas y hacerlas más rentables, pues “La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal (...) porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social” (Castro, 2010).

Esta política coincide con el principio de que para vencer los problemas y mantener los logros de la revolución el socialismo es el idóneo. Además, en la actualización del modelo económico la planificación jugará un papel protagónico, y tendrá en cuenta las tendencias del mercado. (Navarro, 2015)

El sector empresarial no queda exento a estas influencias del entorno y está llamado a dar un salto cualitativo y cuantitativo en su gestión, con el firme propósito de satisfacer necesidades de la población sin descuidar la protección al consumidor y atender prioritariamente el crecimiento de la circulación mercantil minorista a tono con la política comercial instrumentada. A pesar de los innegables logros, este sector enfrenta cada año el reto de crecer en sus ventas respecto al año anterior, por lo que se ve en la obligación de renovarse constantemente.

La gestión comercial en áreas empresariales como el Alojamiento -cuyos orígenes se remontan a humildes posadas en los tiempos bíblicos- está llamada a jugar un rol más destacado dentro de los propósitos perseguidos y tácitamente declarados por la máxima dirección de nuestro país. El análisis de resultados aportados anteriormente por especialistas e investigadores, indican la impostergable necesidad de un profundo diagnóstico a las instalaciones de alojamiento adscritas al Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), órgano rector de esta importante actividad en nuestro país por lo que este trabajo tiene como objetivo elaborar un procedimiento metodológico que permita desarrollar a partir de los resultados del diagnóstico los planes de mejora en la gestión en entidades de alojamiento del MINCIN.

1. ALOJAMIENTO. LA INDUSTRIA DEL HOSPEDAJE Y LA HOSPITALIDAD

En la bibliografía en un primer acercamiento al concepto de **alojamiento** o **alojamiento humano** se define como el lugar (o a la acción de atribuir un lugar) en el que uno o más individuos de la especie humana puedan vivir de manera cotidiana durante un período de tiempo, ya sea este período de corta o de larga duración y ya sea por voluntad propia o por imposición. Es por lo tanto un concepto más amplio que el concepto de vivienda, que se refiere sobre todo al lugar físico *stricto sensu* y en el que, en general, se vive por voluntad propia.

Las industrias actuales de hospedaje y restaurantes son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos. Actualmente, la industria del

hospedaje es compleja y diversa. Desde las posadas de los tiempos bíblicos hasta los complejos resorts modernos, la evolución del establecimiento para hospedaje ha influido en, y a su vez ha sido influida por, los cambios sociales, culturales, económicos y políticos de la sociedad.

Conceptualmente, Hostelería es el nombre genérico de las actividades económicas consistentes en la prestación de servicios ligados al alojamiento y la alimentación esporádicos, muy usualmente ligados al turismo. Los establecimientos comerciales dedicados a estas actividades (a ambas conjuntamente o a una de ellas por separado) reciben distintos nombres, según su categoría o finalidad, aunque las denominaciones oficiales suelen depender de la reglamentación local, que los clasifica con criterios urbanísticos, sanitarios, impositivos o de seguridad. Entre otras denominaciones están las de: hoteles, hostales, paradores, pensiones, albergues, casas, bares, tabernas, bodegas, bodegones, restaurantes, paladares, etc.

Particular importancia, por su incidencia en el desarrollo de esta investigación, adquiere el término “*Hostal*”, utilizado en nuestro país cada vez con más frecuencia desde finales del pasado siglo. En España, el término *hostal* tiene un significado propio; en otros países no existe este concepto como tal, pero sí es posible encontrar similitudes, como *cheap hotel* (hotel barato). Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la palabra sí existe en algunas lenguas romances como, por ejemplo, en occitano, donde *ostal* significa “casa”.

Un *hostal* suele ser más económico que un hotel, pero ofrece servicios similares, aunque en menor escala y con menos cualidades. Suelen disponer de servicio de recepción las 24 horas, con atenciones como información turística, venta de billetes para excursiones, reservas en otros establecimientos, servicio de traslado al y desde el aeropuerto o central de autobuses, etc. Las habitaciones pueden ser compartidas o privadas, por lo que en muchas ocasiones se tenga que compartir el baño. Normalmente cuentan con servicios de limpieza o Wi-Fi gratis. Sin embargo, es frecuente que un *hostal* abarque tan sólo parte de un edificio. A veces, se trata de una vivienda de varias habitaciones, reformada. En algunos *hostales* no se ofrecen comidas, como ocurre en los llamados hoteles-residencia.

En el mundo, sea cual sea el tipo de alojamiento abordado actualmente, el instrumento clave de todas las funciones, metas y actividades en la gestión del mismo es la palabra calidad. Es responsabilidad de todos los empleados asegurar que cada huésped viva una experiencia de buena calidad durante su estancia de hospedaje.

2. DESARROLLO DEL ALOJAMIENTO EN CUBA

En el siglo XIX La Habana siempre fue atractiva para viajeros, al convertirse en el punto de convergencia y reunión de las flotas provenientes de América,

cargadas de oro y plata en su ruta hacia España, provocando la llegada de personas de diversas nacionalidades y hábitos, lo cual requería cada vez más de “adecuados” lugares de alojamiento.

Con el paso del tiempo la infraestructura hotelera se iría quedando atrás y existen registros de finales de los años 40 del pasado siglo, en los cuales se habla de lo irregular de su existencia. Existía mucho alojamiento en la capital y casi ninguno en el resto del país. Un dato muy revelador para ayudar a comprender lo anterior se manifiesta en las siguientes cifras: en esos años la capacidad hotelera cubana era de poco más de 5800 habitaciones y de ellas aproximadamente 4000 estaban en la capital. En una provincia como Matanzas, incluyendo al poco tiempo después famoso balneario de Varadero, se registraban sólo 504 habitaciones. La construcción de nuevas instalaciones se mantenía prácticamente estancada, pese a que el número de turistas aumentaba considerablemente año tras año. Además, muchas de las edificaciones ya existentes eran inadecuadas y obsoletas, como se reconoce en un Decreto Presidencial de Mayo de 1948.

En la década del 50 en nuestro país, se desarrolló un importante movimiento en la construcción de hoteles para el turismo, llegando a alcanzar en 1958 la cifra de 128 instalaciones hoteleras, siendo las mismas significativas por sus modernas características y destacada calidad. En esta época se percibe un aumento creciente del número de visitantes, así como la implementación del estilo norteamericano de servicios con habitaciones y comidas, todo lo que garantizó una posición de liderazgo en el sector turístico del Caribe.

En 1959 el Directorio Hotelero Cubano consignaba la existencia de 125 hoteles, con una capacidad total de 7728 habitaciones. Entre los conocidos actualmente aparecen: el Hotel St. Johns, inaugurado en marzo de 1957, el Riviera en diciembre del mismo año, el actual Habana Libre, en marzo de 1958 y el Hotel Deauville que inició operaciones en julio de 1958. Además son remodelados el Hotel Nacional, el hotel Comodoro y el viejo Hotel Plaza. Con el triunfo de la Revolución en 1959 y el establecimiento de medidas de carácter popular se evidenció inmediatamente la contracción del principal mercado emisor de turistas a nuestro país, los Estados Unidos de América. Es precisamente en este año que se crea el Instituto Nacional de Industrias Turísticas (INIT).

En 1961 EEUU rompe relaciones diplomáticas con Cuba, hasta ese momento el 90 % de los turistas eran norteamericanos, lo que hace que el turismo internacional decayera abruptamente, reduciéndose a poco más de 4000 y en los años subsiguientes no pasaban de 2 o 3 millares, extendiéndose esta situación hasta los años 70.

La mencionada situación hizo que se le diera prioridad al turismo nacional y se concentraran los esfuerzos en garantizar el disfrute de los recursos turísticos, incluyendo los del alojamiento

En 1976 se crea el Instituto Nacional del Turismo (INTUR) en aras de dar un nuevo impulso al desarrollo de turismo internacional en nuestro país, haciéndose sentir su gestión orientadora, comercializadora, publicitaria y de captación de mercados hasta el año 1994, en que el Gobierno Revolucionario realizó un reordenamiento de la oferta de la actividad turística y de toda la actividad empresarial en Cuba. Se crea entonces el Ministerio de Turismo (MINTUR) como organismo rector de la gestión turística del mercado externo y el interno. Años más tarde, específicamente el 16 de mayo de 2014, por un acuerdo tomado en el Consejo de Ministros, se designa al MINCIN como el organismo de la Administración Central del Estado encargado del sistema de alojamiento en casas, hoteles y otros inmuebles que pertenecen al sistema empresarial de los órganos locales del Poder Popular.

3. ELEMENTOS CONCEPTUALES DEL SISTEMA DE ALOJAMIENTO DEL COMERCIO INTERIOR

A pesar de la marcada estandarización que se ha ido alcanzando a nivel mundial como resultado de un inevitable proceso de globalización, en nuestro país se han concebido atemperadas formas de gestión empresarial a tono con la realidad que nos toca enfrentar y con el firme propósito de alcanzar planos superiores de desarrollo. En este contexto y por su relevancia en la presente investigación, hacemos referencia a algunos **términos y definiciones** recogidas en el manual de gestión para el funcionamiento del sistema de alojamiento en casas, hoteles y otros inmuebles del sistema del comercio interior, en vigencia desde el año 2014 y actualizado en el 2020.

Establecimiento de alojamiento: Inmueble destinado a prestar servicio de alojamiento mediante pago, cuyo titular es una persona jurídica.

Estas instalaciones, o **figuras de alojamiento**, son clasificadas según su **tipo y categoría** mediante un procedimiento que mide (cuantitativa y cualitativamente) el cumplimiento de requisitos establecidos para éstas y de acuerdo a sus características funcionales y estructurales, así se tienen:

Tabla 1. Tipos y categorías de los establecimientos de alojamiento del MINCIN

Tipo de Establecimiento	Categorías Posibles		
	Primera	Segunda	Tercera
Hotel	X	X	X
Aparthotel	X	X	X
Villa	X	X	X
Motel	X	-	-
Hostal	X	X	-
Casa de Alojamiento	X	X	X
Casa de Transito	-	X	X

Fuente: Resolución no. 23 /2019 MINCIN

Reservación: Acción mediante la cual una persona natural o jurídica, solicita y se le garantiza una o varias habitaciones, para su alquiler, en la fecha convenida.

Comercialización: venta de capacidades de alojamiento y servicios opcionales y complementarios.

Sistema de alojamiento en casas, hoteles y otros inmuebles: conjunto de establecimientos y entidades subordinados al sistema empresarial de los órganos locales del Poder Popular, que se destinan para garantizar el servicio de alojamiento, regulado por las normas y procedimientos, establecidos por el Ministerio del Comercio Interior, para el funcionamiento del mismo.

Servicio de Alojamiento: conjunto de prestaciones que se brindan al cliente por un período determinado en establecimientos dedicados al alojamiento, en habitaciones debidamente equipadas.

Servicios complementarios: prestaciones que se ofrecen en los establecimientos del Sistema de Alojamiento para complementar la estancia de los clientes; sin constituir requisitos indispensables para el alojamiento. Estos incluyen lavandería, planchado, peluquería, barbería, manicura, pedicura, alquiler de salones para cumpleaños, bodas y eventos sociales, floristería, renta de autos, entre otros.

Servicios opcionales: Prestaciones destinadas a la recreación, que se brindan en el establecimiento o fuera de este. Incluyen: excursiones, actividades recreativas y culturales, cabaret, discoteca, salón de proyección para alquiler de videos, juegos de mesa, juegos deportivos u otros.

4. METODOLOGÍA EMPLEADA

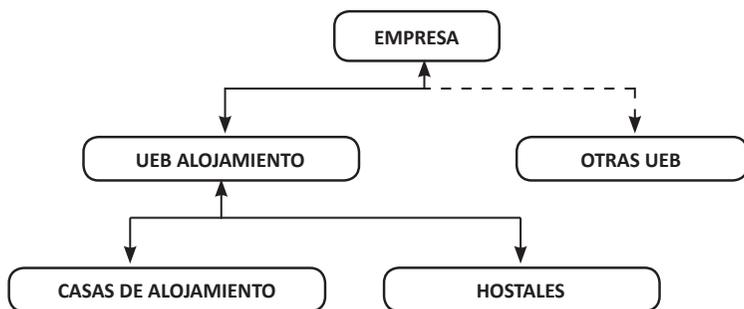
El siguiente esquema operativo-estructural ilustra el accionar investigativo durante el proceso de diagnóstico implementado (Figura 1).



Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Esquema operativo-estructural del diagnóstico de la Empresa

Para este proceso se concibió un recorrido -diagnóstico amparado en el siguiente esquema funcional-estructural que abarca todos los niveles empresariales relacionados con la actividad de alojamiento.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Esquema base para la ruta seguida en el diagnóstico de la Empresa.

Tal y como se ilustra en la figura anterior, el recorrido se realizó en doble sentido, de manera descendente a partir de los contactos iniciales con la máxima dirección de la empresa para perfilar los detalles de la investigación, intercambiar criterios, recolección de documentos e ideas de utilidad para el desarrollo de la misma y pactar las etapas y condiciones para su adecuada ejecución. De manera similar se procedió con funcionarios y técnicos de la UEB de Alojamiento hasta finalmente alcanzar las dos estructuras base: las casas de alojamiento y los hostales. Este proceso de intercambio y las sesiones de trabajo, desarrollados en el segundo semestre del año 2019, hicieron posible perfeccionar los instrumentos de diagnóstico (inicialmente diseñados) que posteriormente fueron aplicados. Durante el propio desarrollo del diagnóstico en las entidades, y aprovechando la experiencia allí acumulada, se ajustaron los instrumentos para continuar este proceso en sentido inverso y ascender hasta la estructura de dirección empresarial, completando la visión sobre los nexos e interrelaciones, operativas y funcionales, entre los diferentes niveles, logrando establecer un patrón de gestión perfectible a través de una adecuada propuesta de **Plan de Mejora**.

A pesar de la reestructuración, aún en proceso, instrumentada en la Empresa, donde inciden significativamente su nueva subordinación al Grupo Empresarial de Comercio Interior y las decisiones en cuanto al completamiento de la plantilla en los diferentes niveles empresariales, se logró cumplir con la estrategia investigativa trazada. La participación de los directivos y especialistas con más experiencia en la empresa, entre los que cuentan: el director, el subdirector comercial y parte de su equipo, personal del departamento de recursos humanos, el subdirector de la UEB de Alojamiento con sus especialistas y técnicos, fue de gran utilidad en los resultados obtenidos y propuestas derivadas del diagnóstico.

El adecuado desarrollo de cualquier proyecto, no sólo investigativo, estará estrechamente vinculado al uso eficiente y eficaz de diversos recursos, destacándose el factor tiempo como un elemento sustantivo en su viabilidad, de ahí la importancia de disponer (“a priori”) o concebir un procedimiento ajustado (“ad hoc”) que permita economizar estos recursos claves, a la vez que se propicie el alcance efectivo de los objetivos propuestos.

La experiencia práctica adquirida durante más de dos décadas de participación en acciones de diagnóstico y las correspondientes propuestas de planes y estrategias de mejora en organismos, empresas y entidades de servicios, no sólo en nuestro país, nos ha conducido al diseño e implementación de un **procedimiento metodológico** concebido en su primer nivel en 15 etapas básicas cuyas acciones, destacadas de manera resumida en la siguiente tabla, propician la obtención del aspirado **plan de mejora**:

Tabla 1. Etapas para la implementación del procedimiento metodológico

PASO	ETAPA	ACCIONES
1	PREPARACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de carencias y necesidades (banco de problemas) del sistema empresarial y privado del entorno y otros territorios. Esbozo de proyectos investigativos que cubran esas carencias y necesidades detectadas. Negociación y concertación de proyectos investigativos que resuelvan carencias y necesidades, garantizando la mejora del sistema empresarial y privado del entorno y otros territorios.
2	CONTRATACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista con la dirección de la entidad o empresa para evaluar de conjunto el proyecto de investigación concebido inicialmente para mejorar la gestión de servicios en la misma. Ajuste del proyecto en cuanto a etapas investigativas, presupuesto y resultados aspirados, según los intereses del cliente. Contratación del proyecto ajustado.
3	DOCUMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Recolección en la entidad o empresa de la documentación existente (en diferentes soportes) que permita visualizar los procesos de gestión relacionados con la actividad de servicios en los diferentes niveles de la misma. Recolección de fuentes de información actualizada, nacionales e internacionales, sobre la gestión de los procesos de servicios contemplados.
4	MARCO TEORICO REFERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Análisis comparativo de información recolectada. Conceptualización en torno a los diferentes procesos de gestión relacionados con la actividad de servicios (dentro y fuera de la entidad o empresa). Reajuste teórico - práctico del proyecto (sólo en caso necesario). Negociación con el cliente de reajustes propuestos y nueva concertación contractual (sólo en caso necesario). Desarrollo y entrega del marco teórico referencial de la investigación.

PASO	ETAPA	ACCIONES
5	DISEÑO DEL DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción de estrategia (objetivos, tareas, herramientas) para el diagnóstico de procesos relacionados con la gestión de servicios en la entidad y/o niveles empresariales. • Elaboración de instrumentos (a la medida) para el desarrollo del diagnóstico a partir de la estrategia concebida.
6	DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de instrumentos diseñados (ajustados y perfeccionados) en el diagnóstico de la entidad o empresa de servicios. • Perfeccionamiento de instrumentos sobre la base de la experiencia práctica adquirida durante el desarrollo del proceso de diagnóstico.
7	ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y valoración, cuantitativa y cualitativa, de resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico desarrollado. • Resumen de los aspectos más significativos resultantes del diagnóstico realizado.
8	PRIMERA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un informe preliminar sobre los resultados (cuantitativos y cualitativos) del diagnóstico desarrollado. • Presentación e intercambio con la dirección de la entidad o empresa de servicios acerca de informe preliminar del diagnóstico en ella realizado.
9	DISEÑO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y ESPECIALISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción y diseño de instrumentos para la entrevista de directivos y especialistas relacionados con los diferentes niveles de servicios existentes (en el caso de empresas) en correspondencia con los resultados preliminares del diagnóstico efectuado.
10	ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y ESPECIALISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de instrumentos diseñados (perfeccionados) en la entrevista a directivos y especialistas estrechamente vinculados con la gestión de servicios en los diferentes niveles existentes (en el caso de empresas). • Perfeccionamiento de instrumentos aplicados a directivos y especialistas seleccionados, a partir de la experiencia adquirida durante el desarrollo del proceso de entrevista a los mismos.
11	ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y valoración cuantitativa y cualitativa de resultados obtenidos en la entrevista a directivos y especialistas estrechamente vinculados con la gestión de servicios en los diferentes niveles existentes (en el caso de empresas).
12	CONCILIACIÓN DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación y conciliación de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la entidad o empresa de servicios y en la entrevista a directivos y especialistas estrechamente vinculados a procesos de gestión en la misma.
13	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informe final sobre los resultados (cuantitativos y cualitativos) del diagnóstico de la gestión de servicios en la entidad o empresa. • Presentación e intercambio con la dirección de la entidad o empresa acerca del informe final del diagnóstico de la gestión de servicios en la misma. • Ajuste y asunción por las partes involucradas del informe final del diagnóstico de la gestión de servicios.

PASO	ETAPA	ACCIONES
14	PLAN DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción y diseño de un plan de mejora de la gestión de servicios en la entidad o empresa, tomando como referencia los resultados finales del diagnóstico desarrollado. • Presentación e intercambio con directivos y especialistas de la entidad o empresa de servicios acerca del plan de mejora concebido. • Perfeccionamiento del plan de mejora sobre la base del intercambio con los gestores de dirección de los procesos de servicios. • Asunción del Plan de Mejora resultante.
15	INFORME FINAL	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y entrega del informe final del proyecto investigativo desarrollado.

Fuente: Elaboración propia

Existe la posibilidad de que el proyecto investigativo implementado en la entidad o empresa de servicios sea más extenso y completo, abarcando, en un segundo nivel, la constatación del impacto del plan de mejora resultante y la correspondiente corrección del mismo. Ello exigiría disponer de un mayor número de recursos, entre ellos el factor tiempo. El procedimiento descrito abarcaría entonces las dos importantes etapas de **validación** y **perfeccionamiento del Plan de Mejora** propuesto.

5. RESULTADOS ALCANZADOS

El **procedimiento metodológico** descrito se evidencia como efectivo y pertinente, la aplicación de los elementos teórico-prácticos en él esgrimidos permiten el cumplimiento de la estrategia investigativa trazada, propiciando la concepción de un **plan de mejora de la gestión en las empresas cubanas de servicios**, elemento medular en la dicotomía **problema-solución** o **investigación-acción** y punto de partida para un nuevo ciclo de mejora continua de su actividad.

La aplicación de dicho procedimiento en el caso de un sistema empresarial con varios niveles de gestión contempla, en los pasos: del 5 al 14, una especie de **recorrido-diagnóstico** amparado en el esquema funcional-estructural que abarca todos los niveles empresariales relacionados con la actividad de servicios investigada.

Tal y como se ilustra en la figura 3, el recorrido se realiza en doble sentido, de manera descendente a partir de los contactos iniciales con la máxima dirección de la entidad o empresa para perfilar los detalles de la investigación. De manera similar se procede con los niveles intermedios hasta finalmente alcanzar la estructura base (entidad). Este proceso de intercambio y sesiones de trabajo posibilitan perfeccionar los instrumentos de diagnóstico inicialmen-

te concebidos y diseñados. Durante el propio desarrollo del diagnóstico en la entidad, y aprovechando la experiencia allí acumulada, se reajustan los instrumentos para continuar este proceso en sentido inverso y ascender hasta la estructura de dirección empresarial, completando la visión sobre los nexos e interrelaciones, operativas y funcionales, entre los diferentes niveles, logrando establecer un patrón de gestión perfectible a través de una adecuada propuesta de **Mejora**.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Esquema funcional-estructural para la aplicación del procedimiento metodológico.

5.1. Instrumentos para el diagnóstico

Para una mejor comprensión del fenómeno estudiado en la Empresa donde se realizó la investigación se concibieron y diseñaron, con un marcado carácter sistémico, instrumentos que permiten una visión integrada del proceso de gestión, abordando los diferentes niveles empresariales y las figuras de alojamiento existentes: casas y hostales.

La tabla 2 lista los instrumentos de diagnóstico, enmarcados en dos áreas claves, una relacionada con el propio proceso de alojamiento y sus estándares y la otra con la percepción del clima organizacional imperante. La última columna hace referencia a los correspondientes anexos, donde éstos pueden ser consultados.

Tabla 2. Instrumentos empleados en el diagnóstico

ÁREAS	INSTRUMENTOS
Gestión de Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta en Casas de Alojamiento. • Guía de observación y entrevista en Casas de Alojamiento. • Encuesta en Hostales. • Guía de observación y entrevista en Hostales. • Encuesta Directivos y Especialistas. • Guía de entrevista a Directivos y Especialistas. • Experimento sobre la telefonía y mensajería.

ÁREAS	INSTRUMENTOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Guía diagnóstico de categorización en entidades de alojamiento. • Selección de NC 127/2014. • Listado de Requisitos Aspirados. • Lista de Chequeo de Requisitos Invalidantes. • Guía de entrevista a Directivos y Especialistas sobre Categorización. • Casos de Estudio para administradores y empleados.
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario sobre Clima Organizacional. • Guía de entrevista a Administradores. • Test de dotes de mando. • Encuesta de satisfacción de clientes externos.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra una panorámica del empleo de dichos instrumentos en el proceso de diagnóstico implementado.

5.2. Gestión de Alojamiento y Clima Organizacional en las entidades de alojamiento

Los instrumentos señalados propiciaron un rápido y efectivo acercamiento a la situación de la empresa y sus dependencias relacionada con la actividad de alojamiento. Su aplicación combinada, siguiendo el procedimiento metodológico preconcebido, permitió un certero diagnóstico en procesos y actividades sustantivas como:

- La implementación de objetivos estratégicos y políticas empresariales.
- La oferta de servicios turísticos especializados, complementarios y opcionales de alojamiento, gastronomía, recreación y de visualización del patrimonio.
- La materialización de estándares genéricos de imagen, generales de comunicación y relacionados con las condiciones de seguridad.
- La atención diferenciada y personalizada en función de la satisfacción y fidelización de los clientes.

La observación directa, la entrevista a funcionarios y trabajadores, el test de dotes de mando y los cuestionarios aplicados sirvieron de vehículo para un adecuado acercamiento y percepción del clima organizacional, abarcando aspectos medulares como: las condiciones de trabajo, las políticas de recursos humanos, la percepción del liderazgo y comportamiento de la administración estratégica.

Especial atención mereció la constatación en los diferentes niveles organizacionales del grado de desarrollo de competencias laborales claves, vistas en

su acepción holística que incluye los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer) y las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño (querer hacer).

5.3. La categorización. Requisitos invalidantes

La guía de observación y entrevista diseñadas a la medida a partir de los documentos de categorización actualmente vigentes permitieron alcanzar una clara imagen sobre la situación de estas entidades de frente al impostergable proceso de categorización del alojamiento y sus servicios complementarios, estableciendo incluso aquellos estándares que aunque muy deseados, son imposible de alcanzar bajo las condiciones imperantes, declarados por los investigadores como requisitos aspirados.

Otro de los aportes de la presente investigación fue la determinación de ciertos criterios, que por su elevado peso específico dentro de los estándares exigidos, pueden ser considerados como invalidantes para la obtención de cualquiera de las categorías vigentes lo que condujo a la definición de los conceptos:

- Porcentaje de Invalidez de una entidad de alojamiento: porcentaje de elementos invalidantes presentes en la misma.
- Porcentaje de Invalidez de una figura de alojamiento: porcentaje del promedio de invalidantes presentes en una figura de alojamiento de la empresa (hostal ó casa en el caso de la Empresa comercial).

5.4. Satisfacción de clientes externos

En los establecimientos de alojamiento de la empresa existe muy poca evidencia, casi nula, de la aplicación de instrumentos propios para medir el grado de satisfacción de los clientes (huéspedes, visitantes, comensales) con los productos y servicios ofertados, perdiéndose la posibilidad de utilizarlos como referencia para la intencionada toma de decisiones. Por otro lado se evidencia que el Libro del Cliente no cumple, desde su propia concepción y uso, con el rol de retroalimentación que está llamado a jugar.

En este acápite se introduce un nuevo concepto intencionalmente introducido: percepción del servicio integrado. El mismo está relacionado con el valor integrado de las calificaciones otorgadas por los clientes encuestados sobre determinados aspectos del servicio (ejemplo: variedad de la oferta) según criterios evaluativos preestablecidos (ejemplo: Bien, Regular, Mal).

Cada encuestado evalúa cada aspecto (un total de 17 en nuestro caso) obteniéndose así las cifras y porcentajes visibles. La suma vertical de las cifras en las columnas evaluativas permite totalizar al final la cantidad de votos a favor de cada criterio (B, R, M), la cual tiene un reflejo porcentual con relación a la

totalidad de éstos. Se obtiene así una nueva (última) fila que puede ser considerada representativa de una “amalgama” de los aspectos validados (“servicio integrado percibido”).

Este proceder puede ser aplicado a cualquier entidad (figura, empresa) de servicios, no sólo de alojamiento.

CONCLUSIONES

El procedimiento diseñado posee carácter sistémico y propicia una visión integrada del proceso de gestión, abarcando los diferentes niveles empresariales y las figuras de alojamiento existentes: casas y hostales.

El uso eficiente y eficaz del mismo permite un rápido y efectivo diagnóstico de las actividades sustantivas desarrolladas, así como una válida percepción del clima organizacional imperante en la empresa.

El diagnóstico en torno a la categorización del alojamiento permite constatar la asunción de estándares que, aunque muy deseados, son inalcanzables bajo las condiciones imperantes, declarados como requisitos aspirados.

Entre los aportes de la presente investigación se encuentra la determinación de ciertos criterios, que por su elevado peso específico dentro de los estándares exigidos, pueden ser considerados como invalidantes para mantener e incluso optar por cualquiera de las categorías de alojamiento actualmente otorgadas. Ello propicia la introducción de los indicadores: porciento y porcentual de invalidancia de entidades y figuras del alojamiento.

Otro aporte de la presente investigación es la introducción del indicador “percepción del servicio integrado”, con la intención de valorar cómo los clientes (huéspedes, visitantes, comensales) perciben el amalgama de productos/servicios entregados como una experiencia vivida en su conjunto y muestra de la interrelación dialéctica entre “el todo y sus partes”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blancharda, T., Tolbert, C., & Mencken, C. (2012). The health and wealth of US counties: how the small business environment impacts alternative measures of development. Cambridge J Regions Economic Social.
- Carpentier, R. (2012). El marketing empresarial que viene. Disponible en: www.pymes-online.com. Consultado en mayo 2019.
- Castro R, (2010). Actualización del Modelo Económico Cubano. Cubadebate, 18/12/2010.
- García Vidal, G. (2011). “¿Qué es un plan de marketing? Comunidad para el intercambio de conocimientos y experiencias relacionados con el Marketing, la Comunicación y la Innovación.” Disponible en: www.MiPymesyemprendedores.es.

- Impacto social y económico de la industria turística cubana. TURyDES, volumen 3, No 8, septiembre 2010.
- Kotler, P. (1991). Mercadotecnia. Cuba (2004): Editorial Félix Varela.
- Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. (2017). Folleto/18 de abril.
- Manual de Gestión de Calidad. Ministerio del Comercio Interior.
- Manual de Operaciones Gestión de Hostales. (2012). Empresa Comercial Compay Tiago.
- Manual de Operaciones Casas de Alojamiento. (2013). Empresa Comercial Compay Tiago.
- Manual de Procedimientos. (2013). Empresa Comercial Compay Tiago.
- MEP. (2016). Procedimiento para la gestión de la financiación del desarrollo local en Cuba.
- Navarro D, (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. Cuadernos de Turismo, núm. 35, enero-junio, 2015, pp. 335-357, Universidad de Murcia, Murcia, España
- Ponce, C. (2011). Como Desarrollar un Plan de Marketing para mi Empresa, que me ayude a vender más y diferenciarme de la competencia. Disponible en: <http://claudioponce.com>. Consultado en diciembre 2019.
- Colectivo de Autores. (2010). Resultados del Programa de Diagnósticos y Estrategias para el Desarrollo de Productos Turísticos Exitosos. FORMATUR Santiago de Cuba.
- Villaseca, David. (2014). Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital. ESIC Editorial.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores certifican, bajo declaración, ausencia de conflicto de intereses, eximiendo a la revista Ekotemas de cualquier reclamación al respecto. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asume toda la responsabilidad y defenderán de los derechos aquí otorgados.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

ARMANDO SABATER FERNÁNDEZ: Diseño y perfeccionó el procedimiento metodológico para la concepción del plan de mejora del servicio en las entidades de alojamiento del MINCIN a partir de la experiencia práctica adquirida durante más de dos décadas de participación en acciones de diagnóstico y las correspondientes propuestas de planes y estrategias de mejora en organismos, empresas y entidades de servicios pertenecientes al MINTUR y los resultados arrojados en el estudio realizado.

AMÍLCAR ROLDÁN RUENES: Participó en el diseño y en la aplicación de los instrumentos de diagnóstico (entrevistas, cuestionarios, encuestas, guías de observación y listas de chequeo) aplicados en el estudio realizado.

ALEXANDER CASTILLO LOMBARD: Realizó el análisis y la síntesis de la información recolectada, así procesamiento estadístico de la misma con el uso de paquetes de programas computacionales, a partir de métodos de naturaleza descriptiva y exploratoria que avalan los resultados alcanzados en el estudio.