



# Recepción y alojamiento: procesos relevantes del Complejo Hotelero Barceló Solymar Occidental de Varadero

## Reception and accommodation: relevant processes of the Barceló Solymar Occidental Complex in Varadero

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.6>

Artículo de Investigación científica y tecnológica.

Fecha de recepción: 17/05/2021

Fecha de devolución: 23/09/2021

Fecha de aceptación: 26/10/2021

Fecha de publicación: 01/11/2021

**Luisa María Rodríguez Fajardo** 

Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos

San Carlos y San Severino de Matanzas,

Matanzas (Cuba)

[luisa94.fajardo@gmail.com](mailto:luisa94.fajardo@gmail.com)

Para citar este artículo:

Rodríguez Fajardo, L. M. (2022). Recepción y alojamiento: procesos relevantes del Complejo Hotelero Barceló Solymar Occidental de Varadero. *Económicas CUC*, 43(1), 237–256. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.6>

JEL: L80, L83.

### Resumen

Las insuficiencias en el control de gestión y los sistemas de información son en nuestros días afrontadas con programas de control de gestión, planificación, toma de decisiones y cultura empresarial. La investigación que se presenta tiene como objetivo identificar los principales procesos que integran el Complejo Barceló Solymar - Occidental Arenas Blancas - Allegro Palma Real, y a partir de ahí definir y analizar aquellos que representan una mayor prioridad para la entidad, posibilitando de este modo poder proponer acciones futuras en aras de mejorar la gestión interna del Complejo Hotelero. El procedimiento aplicado se sustenta en el empleo de métodos y herramientas como Brainstorming, entrevistas, encuestas, Delphi, Kendall, Diagramas As-Is y análisis del valor añadido. Se obtiene como principal resultado la identificación del proceso de recepción y alojamiento como el más relevante, así como la confección de la ficha de proceso e indicadores del mismo. La identificación de los procesos en el Complejo constituye un punto de partida para la futura gestión y mejora de los mismos, a partir de establecer una ruta de trabajo que incida directamente en la obtención de mejores resultados económicos.

**Palabras clave:** Procesos internos; gestión hotelera; mapa de procesos; identificación de procesos internos; procesos relevantes

### Abstract

The insufficiencies in management control and information systems are face with current management control, planning, and decision-making and business culture programs. The objective of the research presented is to identify the main processes that make up the Barceló Solymar - Occidental Arenas Blancas - Allegro Palma Real Complex. There to define and analyze those that represent a higher priority for the entity, thus making it possible to propose future actions in In order to improve the internal management of the Hotel Complex. The applied procedure are based on the use of methods and tools such as Brainstorming, interviews, surveys, Delphi, Kendall, As-Is Diagrams and benefit analysis. The main result is the identification of the reception and accommodation process as the most relevant, as well as the preparation of the process file and its indicators. The identification of the processes in the Complex constitutes a starting point for their future management and improvement, based on establishing a work route that has a direct impact on obtaining better economic results.

**Keywords:** Internal processes; hotel management; process map; identification of internal processes; relevant processes

## INTRODUCCIÓN

En virtud de los distintos puntos de vista a partir de los cuales se puede definir el término “empresa” algunos autores, desde la óptica económica, la definen como una entidad autónoma encargada de la producción de bienes o servicios, que se integran coordinadamente con los medios de producción (Pincay-Morales y Parra-Ferié, 2020) y persigue como objetivo la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de las necesidades del mercado.

Actualmente, la globalización y la responsabilidad social empresarial, han impulsado a las organizaciones, en su camino hacia el crecimiento y la competitividad (Ocampo-Murillo y Quintero-Garzón, 2020; Del Cioppo y Bello, 2018). Hoy día, el sector turístico a nivel mundial constituye uno de los principales eslabones económicos, su relevancia no sólo radica en ser una importante fuente de ingresos o la primera partida del comercio internacional, sino también en ser un excelente generador de empleos (Sánchez y Núñez, 2012). Ya quedaron lejos esos días en los cuales cualquier profesional del marketing hacía un par de anuncios para promocionar un producto, y la venta tenía lugar sin ningún esfuerzo (Mora y Duran, 2017).

La potencialidad del sector turístico en Cuba exige la búsqueda de la calidad, y tiene entre sus prioridades analizar de manera permanente los servicios (Estrada y De la Nuez, 2020) de alojamiento al ser este determinante en las personas en el momento de seleccionar un destino turístico. “La actividad turística deberá incrementar de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista” (Asamblea Nacional del Poder Popular-ANPP, 2017, p.36). Por tal motivo se hace imprescindible contar con instrumentos y herramientas que faciliten a las organizaciones a conocer su estado con respecto a modelos de calidad, ya que a partir de ahí pueden trabajar en incrementar sus estándares de calidad de una manera más rápida y eficiente, permitiéndoles así obtener una mejor posición en el mercado, lo que hace a las empresas en la actualidad ser más competitivas.

La industria del turismo en Cuba, principalmente los hoteles del polo turístico de Varadero, buscan incrementar la competitividad en el sector turístico internacional a partir de incrementar la satisfacción de los clientes. En este sentido, juega un papel importante identificar y gestionar dentro de un establecimiento hotelero aquellos procesos que atentan contra el no cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Partiendo del criterio de autores como Bravo (2009), Salvador-Oliván y Fernández-Ruiz (2012); Llanes-Font, Isaac-Godínez, Moreno-Pino y García-Vidal (2014), Medina, Nogueira, Medina y Suárez (2016); Pirolo y Zacarías (2017) y la norma ISO 9001 (2015); , sobre el concepto de gestión por procesos, se evidencia un consenso al plantear la gestión por procesos como un sistema interrelacionado que tributa al logro de los objetivos estratégicos de cualquier organización cuyo fin sea la obtención de la satisfacción del cliente interno y externo. La gestión por procesos no es más que la vía de gestionar toda la empresa teniendo como base la integración ordenada y secuencial de todas las actividades desarrolladas por la misma cuyo fin sea transformar las entradas en salidas o resultados previstos para un destino final.

La importancia de un sistema de gestión por procesos radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (Ascencio, Barahona y Parada, 2015).

Las transformaciones en los modos de actuar y de pensar desde el punto de vista de gestión empresarial han permitido desarrollar una serie de técnicas para gestionar y mejorar los procesos (Zaratiegui, 1999). En la actualidad los procesos son considerados como la base operativa de las organizaciones llegando a ser la base estructural de las empresas. La evolución en la gestión empresarial ha llegado a tal punto de desarrollo que hoy en día los procesos son considerados un activo fundamental en el desarrollo de la organización, razón por la cual deben ser adaptados, optimizados e integrados (Parra y Cruz, 2021).

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y éste se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso (Kaplan y Norton, 2004). La Gestión por procesos implica “reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas”; estos cambios comprenden, a su vez, la necesidad de revisar los métodos de funcionamiento, o, en otras palabras, los procesos (Casanova, 2018). Las experiencias y beneficios registrados por algunos países en la implementación de la gestión por procesos indican un incremento de los indicadores de efectividad y eficiencia en la gestión de los servicios públicos (Alarcón y Sánchez, 2018).

En Cuba la gestión por procesos no es una actividad incipiente, pero partiendo de las contantes transformaciones llevadas a cabo en la economía y el actual proceso de ordenamiento monetario se hace necesario disponer de herramientas que tributen al perfeccionamiento de la actividad estatal y con ello incrementar el beneficio y satisfacción de los clientes. En el actual contexto en el que se desarrolla la economía cubana, caracterizado por los azotes del COVID-19, transformar estructuralmente la economía cubana constituye una prioridad (Rodríguez, 2021), por lo cual resulta necesario apoyarse de herramientas que permitan controlar, supervisar y anticipar todo movimiento que ocurra en el entorno y dentro de la empresa (Rodríguez, 2020).

El Complejo Barceló Solymar - Occidental Arenas Blancas - Allegro Palma Real, está compuesto por tres hoteles: Hotel Barceló Solymar y Occidental Arenas Blancas, ambos ubicados en primera línea de la playa, y Allegro Palma Real, a sólo 200 m del centro de la ciudad, en la península de Hicacos, todos pertenecientes a la cadena hotelera Gran Caribe con administración de la Cadena Barceló. Dichos hoteles perciben el deterioro de ingresos por el no aprovechamiento de las oportunidades de las habitaciones que no se utilizan o no se muestran, lo que trae consigo que no se exploten al máximo las capacidades hoteleras; todo ello sumado a la falta de vínculo entre el Control de gestión estratégico y el Control de gestión de los procesos de la empresa impiden la obtención de mayores beneficios y rentabilidad, lo cual constituye un reto para la industria del turismo en el país.

En tal sentido, se define como objetivo de la investigación: identificar los principales procesos que integran el Complejo Barceló Solymar - Occidental Arenas Blancas - Allegro Palma Real, y a partir de ahí definir y analizar aquellos que representan una

mayor prioridad para la entidad, posibilitando de este modo poder proponer acciones futuras en aras de mejorar la gestión interna del Complejo Hotelero. Todo ello requerirá de transformaciones significativas en los procesos gerenciales, en los esquemas de organización y las estructuras empresariales que favorezcan de manera efectiva la descentralización de la dirección económica y la elevación de la autonomía empresarial y la responsabilidad social (Partido Comunista de Cuba-PCC, 2017; Del Cioppo y Bello, 2018).

## METODOLOGÍA

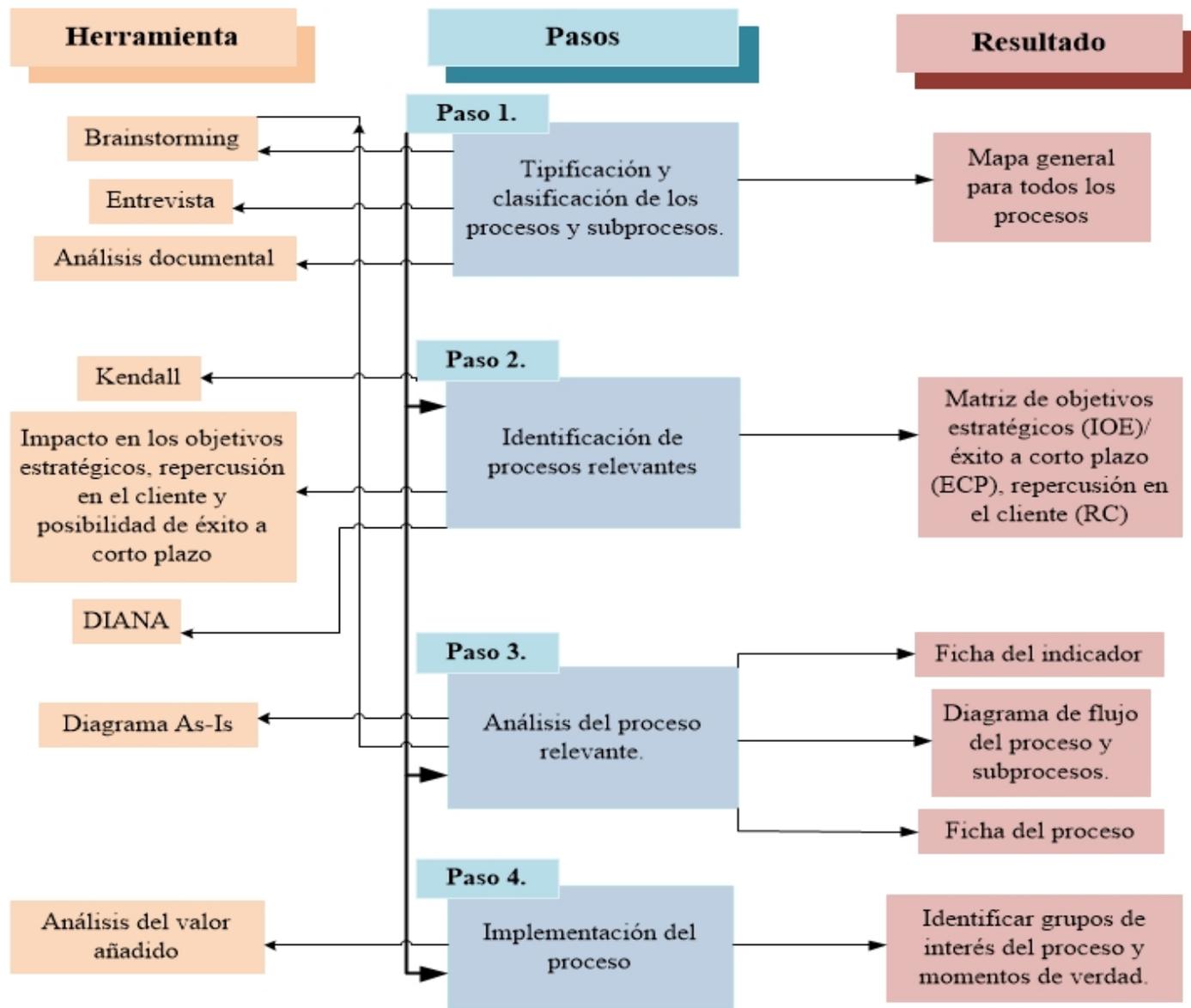
La investigación se realiza aplicando la dialéctica materialista como método general del conocimiento y base metodológica, posibilitando aplicar un procedimiento para identificar los principales procesos que integran el Complejo Barceló Solymar - Occidental Arenas Blancas - Allegro Palma Real, teniendo en cuenta su unidad dialéctica para influir positivamente en los resultados económicos-financieros y en la toma de decisiones.

A partir del empleo de métodos de orden teórico como: análisis y síntesis, inducción y deducción, lógico-histórico, tránsito de lo abstracto a lo concreto y enfoque sistémico y el análisis documental, la entrevista, la encuesta y el análisis descriptivo como métodos empíricos, fue posible identificar la principal debilidad a la cual hace frente el complejo hotelero, entre las que sobresale la inexistencia de manuales de procedimientos a aplicar en los procesos de los hoteles que guíen su gestión y mejora continua.

Por otro lado, fueron empleados los métodos Delphi y Kendall para la selección de expertos y determinación de procesos Diana respectivamente. Entre las herramientas empleadas figuran el *Brainstorming* para generar ideas originales en un ambiente relajado, diagramas As-Is para identificar el flujo de actividades, materiales o personas de cualquier proceso, con el objeto de mejorarlo (Izar, 2018) y matriz de relaciones entre procesos, para determinar las principales relaciones entre ellos (Martínez, Cruz, Ramírez y Medina, 2018).

Para la conformación del equipo de trabajo se seleccionan un total de trece personas entre ellos directivos, académicos y personal que trabaja en el complejo, se aplica el método de Delphi con el objetivo de verificar que poseían los conocimientos necesarios para ser considerados como expertos en el estudio, lo que permitió obtener los coeficientes de conocimiento ( $Kc$ ), de argumentación ( $Ka$ ) y de competencia ( $K$ ) para cada uno de los expertos que se exponen y dan la posibilidad de valorar si la competencia de los expertos es alta, media o baja. Resultando en la investigación la selección de nueve expertos los cuales poseen un coeficiente de competencia superior a 0.85.

Para desarrollar la mejora de los procesos, se requiere una serie de pasos que faciliten el continuo perfeccionamiento de las tareas y actividades que componen los procesos (ISO 9001, 2015). De ahí que el procedimiento para la identificación de los procesos internos más relevantes aplicado en el presente trabajo toma como base distintas metodologías, como las propuestas por Medina, Nogueira, Hernández-Nariño y Comas (2019); Pirolo y Zacarías (2017); Ricardo, Medina y Puentes (2017) y Reyes, Margain, Álvarez y Muñoz (2009). El mismo se desglosa en una serie de pasos, tal y como muestra la Figura 1.



**Figura 1.** Procedimiento para la identificación y análisis de los principales procesos internos que integran el Complejo Barceló Solymar - Occidental Arenas Blancas - Allegro Palma Real. Fuente. Elaboración propia.

El procedimiento parte de reconocer y listar todos aquellos procesos internos que tienen lugar en la organización. Posteriormente, dichos procesos se someterán en el paso dos al juicio de los expertos, a partir de lo cual quedarán definidos aquellos que resulten de mayor importancia y relevancia para la entidad, para ello se tendrá en cuenta la aplicación del método Kendall. Posteriormente mediante la aplicación de matriz de impacto del proceso, éxito a corto plazo y repercusión en el cliente quedan identificados aquellos procesos Diana, es decir, dentro de todos los procesos los más relevantes. Estos procesos Diana quedan definidos en un orden de prioridad o importancia y a partir de ahí se selecciona el proceso con el cual trabajar y mejorar.

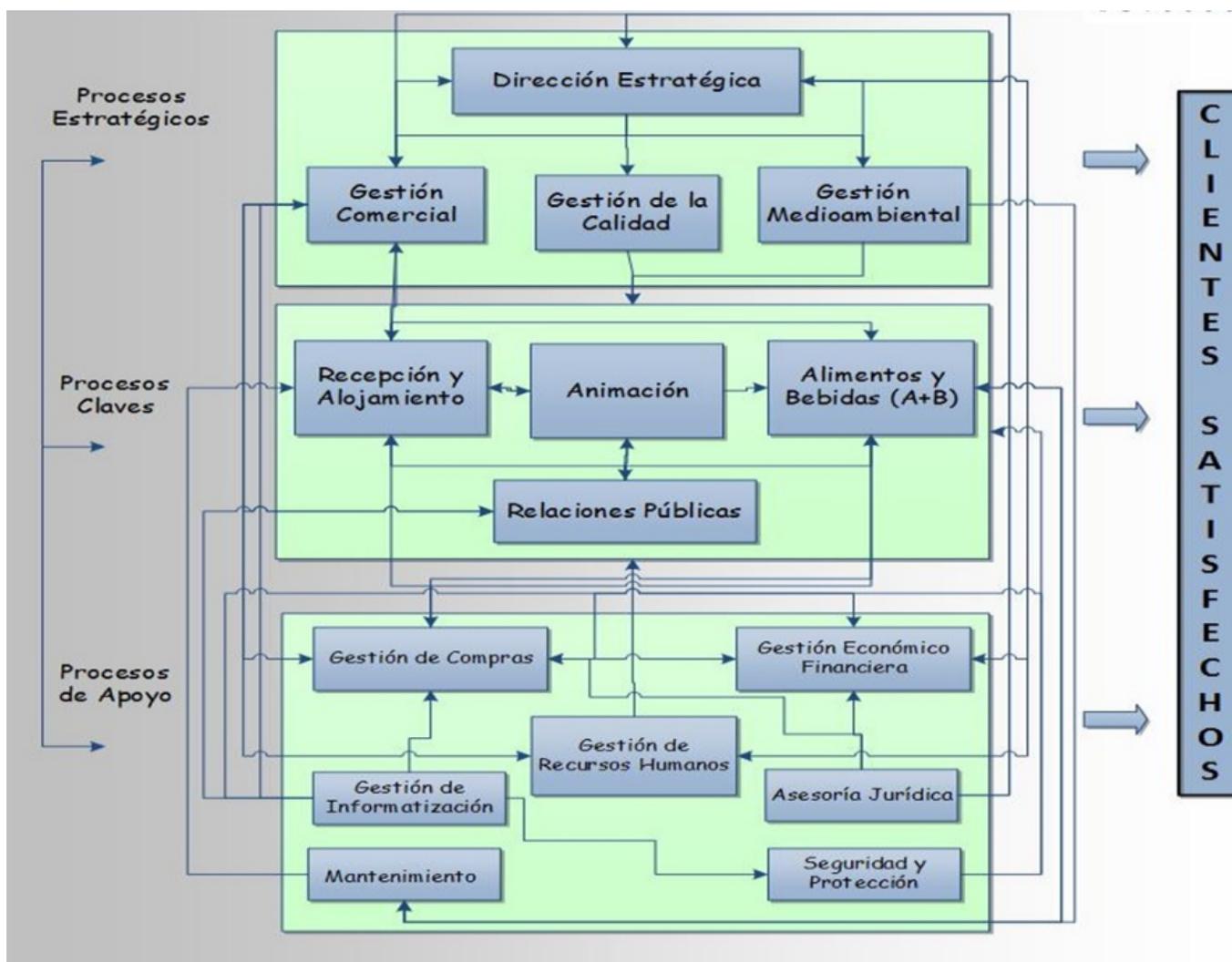
Seguidamente, en el paso tres se le realiza una representación gráfica del proceso seleccionado a partir del diagrama de flujo, se definirán las competencias distintivas, así como la identificación de sus riesgos, su representación en una ficha de proceso y el establecimiento de indicadores para su evaluación. Para la elaboración del diagrama de flujo se precisa definir los símbolos a utilizar, para ello se toman los definidos por Trischler (2008) y por Medina et al. (2017).

## RESULTADOS

En el trabajo se toma como objeto de estudio el Complejo Barceló Solymar - Occidental Arenas Blancas - Allegro Palma Real del polo turístico de Varadero de la ciudad de Matanzas (Cuba). A continuación, se muestran los resultados obtenidos en cada uno de los pasos descritos en el apartado anterior.

### *Paso 1. Tipificación y clasificación de los procesos y subprocesos.*

El trabajo en equipo con los expertos propició la confección y clasificación del listado de los procesos del complejo, quedando conformado el mapa general de proceso (Figura 2) quedando identificados aquellos considerados estratégicos, claves y de apoyo.



**Figura 2.** Mapa general para todos los procesos del Complejo.  
Fuente. Elaboración propia resultado de la investigación.

### *Paso 2. Identificación de procesos relevantes.*

En este paso se identifican y listan todos los procesos del Complejo y se confecciona la matriz de impacto del proceso, éxito a corto plazo y repercusión en el cliente (Tabla 1), la cual permite identificar dentro de todos los procesos aquellos de mayor importancia y por tanto a los que se le debe prestar una mayor atención.

**TABLA 1.***Matriz de impacto del proceso, éxito a corto plazo y repercusión en el cliente.*

Procesos	Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4	Obj. 5	Obj. 6	Obj. 7	Impacto del Proceso (IP)	Repercusión en Cliente (RC)	Éxito a Corto Plazo (ECP)	Total	
Gestión Estratégica	10	10	5	5	5	10	10	55	10	5	2750	
Gestión Comercial	5	5	5	10	10	1	10	46	10	5	2300	
Gestión de la Calidad	10	5	5	5	5	5	10	45	10	5	2250	
Relaciones Públicas	10	5	5	5	5	1	10	41	10	10	4100	Diana
Recepción y Alojamiento	10	10	5	10	10	10	10	65	10	10	6500	Diana
Alimentos y Bebidas (A + B)	10	10	10	5	10	10	10	65	10	10	6500	Diana
Animación	10	10	5	5	10	5	10	55	10	10	5500	Diana
Gestión de Recursos Humanos	10	1	5	1	10	10	5	42	10	5	2100	
Ponderación de la Matriz	Fuerte	Medio	Bajo									
	10 ptos.	5 ptos.	1pto									
Pn > (IPmed) (RCmax) (ECPmax) (Número de Objetivos)												
Pn > (5) (10) (10) (7)												
Pn > 3500												

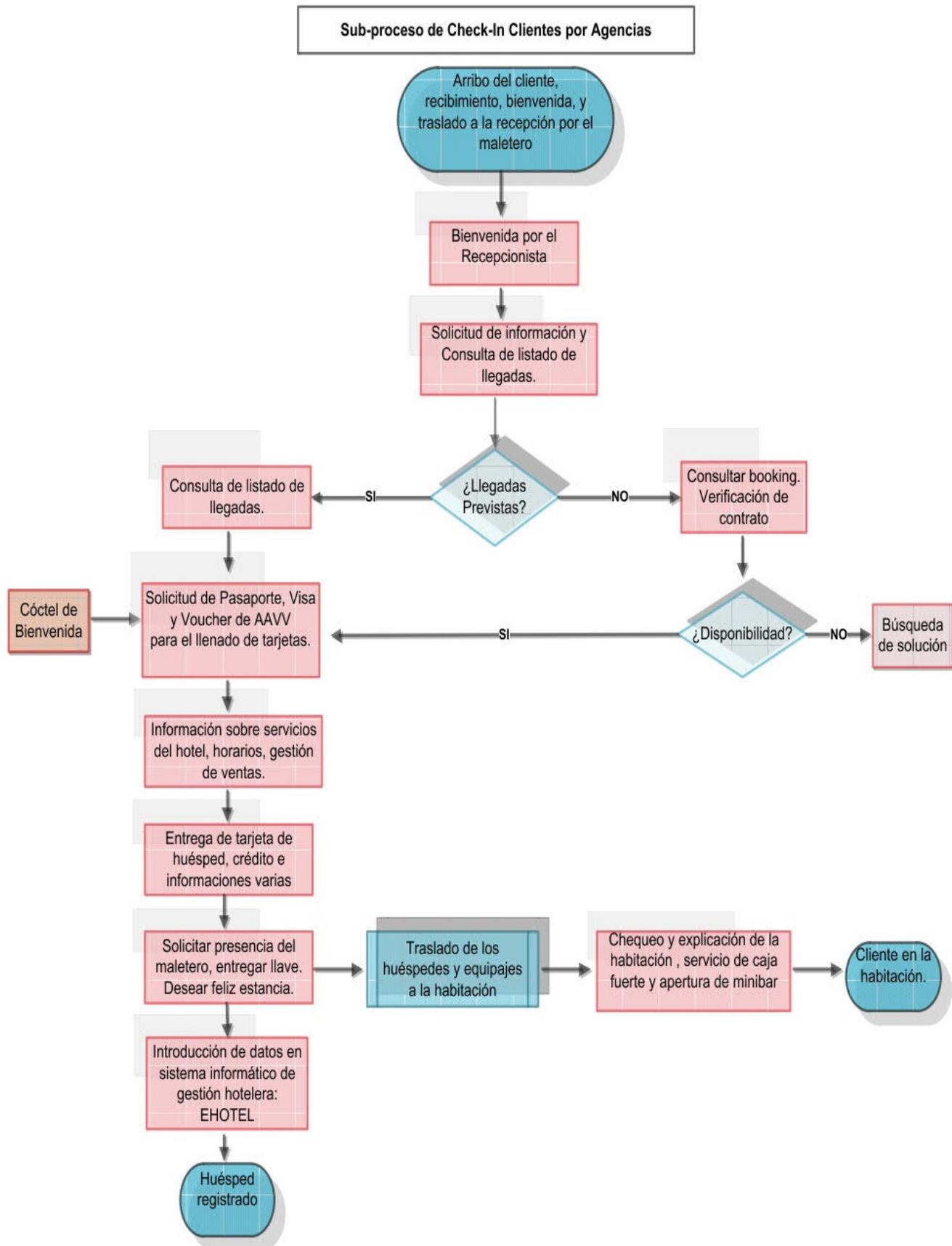
Fuente. Elaboración propia resultado de la investigación.

Las causas que puede ser origen de oportunidades de progreso resultan muchas y diversas. En ocasiones, la aplicación de la mejora continua es asociada exclusivamente a la calidad (Medina et al., 2017). Los expertos seleccionados para la investigación utilizaron los criterios de impacto en los objetivos estratégicos, repercusión en el cliente y posibilidad de éxito a corto plazo para ponderar los procesos listados en la etapa anterior, de donde se pudo calcular el coeficiente de concordancia de Kendall, lo que posibilitó reducir el listado inicial de un total de quince procesos a ocho procesos relevantes. El valor de  $W = 0.80$  al ser mayor que 0.5 implica que existe concordancia entre los expertos, por lo que el estudio resulta confiable. Finalmente se identifican como procesos relevantes del complejo aquellos cuya media ponderada ( $\sum A_j$ ) se encuentra por debajo del factor de concordancia ( $T$ ), que según se muestran a continuación:

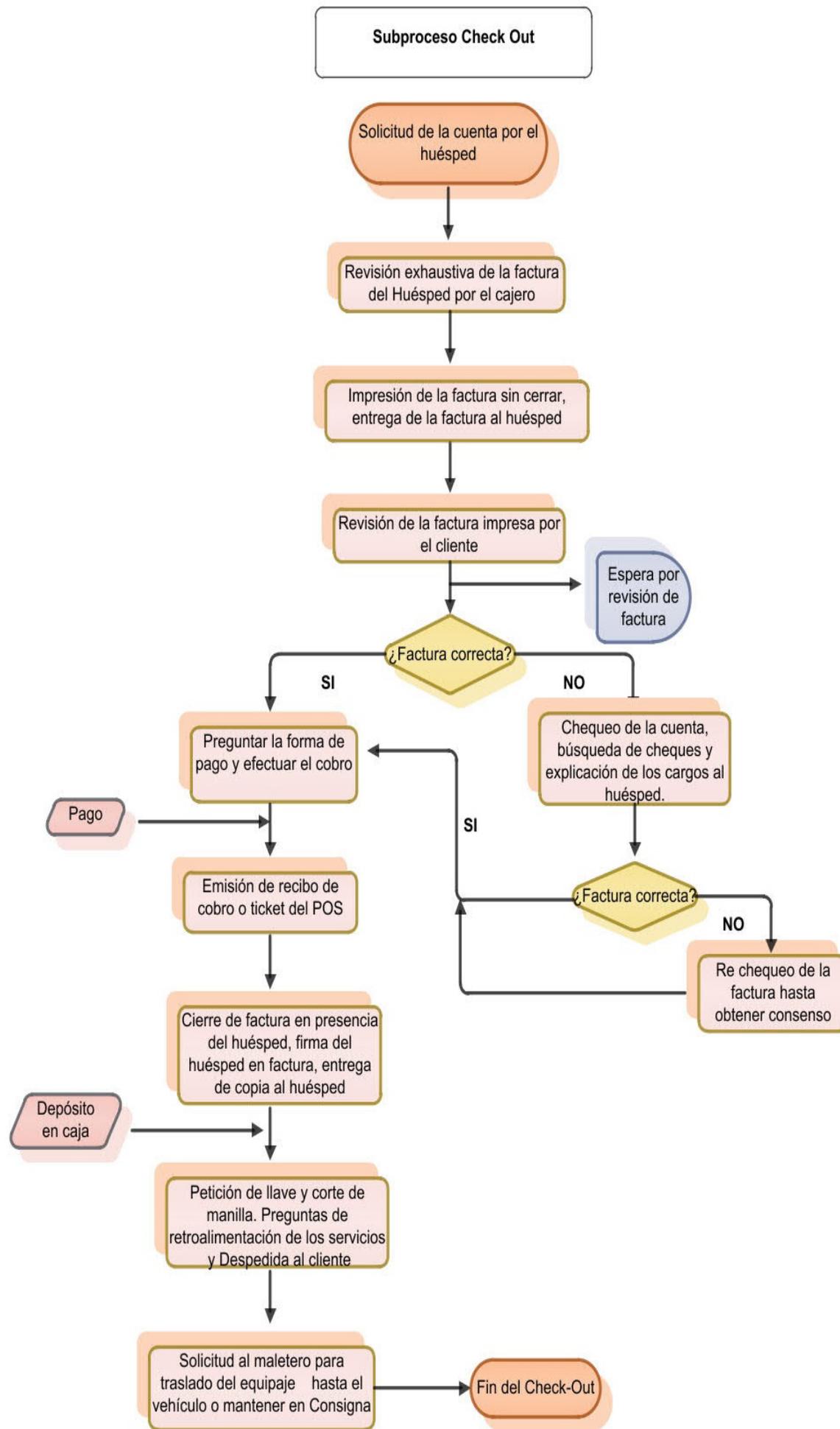
1. Gestión Estratégica.
2. Alimentos y Bebidas (A + B).
3. Gestión de la Calidad.
4. Animación.
5. Gestión Comercial.
6. Relaciones Públicas.
7. Recepción y Alojamiento.
8. Gestión de Recursos Humanos.

*Paso 3. Análisis del proceso relevante.*

Para analizar el proceso relevante de recepción y alojamiento se confeccionaron los diagramas de flujo básicos que reflejan tal como son las tareas que se desenvuelven en las áreas de *Check-In* y *Check-Out* (Figura 3 y Figura 4).



**Figura 3.** Diagramas de flujo de los subprocesos de *Check-In*.  
Fuente. Elaboración propia resultado de la investigación.



**Figura 4.** Diagramas de flujo de los subprocesos de *Check-Out*.  
Fuente. Elaboración propia resultado de la investigación.

**TABLA 2.**  
*Ficha del proceso de Recepción y Alojamiento*

Ficha de proceso. Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real.		
<p>Logo</p> 	<p><i>Nombre del Proceso:</i> Recepción y Alojamiento</p>	<p><i>Responsable o Propietario:</i> Jefa de Recepción Jefe de Servicios Técnicos Ama de llaves</p>
<p><i>Tipo de proceso:</i> Clave, misionero, operativo o de flujo esencial.</p>		<p><i>Subprocesos:</i> Check-in, Check-out y Consigna (cuarto de maletas).</p>
<p><i>Clientes:</i> Huéspedes alojados en el complejo.</p>		<p><i>Otros grupos de interés asociados:</i> Empleados, directivos y proveedores.</p>
<p><i>Misión:</i> Ofrecer servicios de alojamiento con elevados estándares de marca y calidad en el arribo de clientes, la atención durante su estancia y la salida de los mismos.</p>		
<p><i>Alcance:</i></p> <p><i>Inicio:</i> Recibir a los clientes a su arribo al complejo con amabilidad y cortesía.</p> <p><i>Incluye:</i> Trasladar los clientes a la <i>Recepción</i>, iniciar el <i>Check-In</i> y dar a conocer al mismo la instalación y los servicios que brinda, escoltar al cliente a su habitación de descanso asignada, brindar una atención de calidad al cliente durante su estancia en el complejo, una vez finalizada la estancia trasladar a la salida el equipaje del cliente, verificar las cuentas del cliente antes de su partida (<i>Check-Out</i>).</p> <p><i>Fin:</i> Despachar al cliente y desear su pronto regreso.</p> <p>Valor del proceso, características del producto o servicio que se oferta: Recibimiento y acogida de los clientes con amabilidad y cortesía, así como el seguimiento durante su estancia, de su cuenta, inquietudes y satisfacciones de sus necesidades con la requerida calidad a través de un servicio rápido y por un personal profesional y empático.</p> <p><i>Procesos con los que se relaciona:</i> Gestión Comercial, Gestión de Recursos humano, Alimentos y bebidas (A + B), Gestión Económica-Financiera, Relaciones Públicas, Gestión Estratégica, Gestión de la Calidad.</p> <p><i>Objetivos del proceso:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar el cumplimiento de los estándares de Recepción y Alojamiento de las marcas Barceló, Occidental y Allegro en las áreas de recepción para la satisfacción deseada por nuestros huéspedes y clientes ofreciendo un servicio de calidad.</li> <li>2. Garantizar las ventas opcionales de las habitaciones y su posterior control, coordinando y gestionando los diferentes servicios vinculados a la estancia.</li> <li>3. Mantener una calidad en el trabajo que se brinde con la profesionalidad, el buen trato, la presencia personal y la rapidez del servicio para satisfacer las expectativas del cliente.</li> </ol> <p><i>Capacidad distintiva:</i> Integra el flujo esencial de la organización aportando valor al cliente a partir de un servicio de calidad.</p> <p style="text-align: right;">Aplicaciones informáticas: ECOMPLEJO</p> <p><i>Detalle del proceso con el mayor grado de definición posible:</i></p> <p>El proceso de Recepción y Alojamiento es el encargado de la recepción, cuidado, seguimiento y despedida del cliente, lo que ubica a la Recepción en el departamento en el que acuden las quejas, solicitudes y reclamaciones en estrecho vínculo con el servicio de la instalación, es por tanto el lugar donde se establece por vez primera la relación cliente-servicio (Figura 5).</p> <p>La atención proporcionada al cliente es un punto modular para obtener el éxito empresarial, acción que en mayor medida corresponde al área de recepción, por lo cual ésta llega a considerarse el centro de interacción con los clientes a efectos administrativos de asistencia e información (Sánchez y Núñez, 2012).</p> <p>La Recepción es el departamento central encargado de confeccionar y dar a conocer diariamente las informaciones al resto de departamentos del complejo, controla, gestiona y ordena los distintos servicios relacionados a la estancia del turista (listas, bookings, reportes, etc.) garantizando así un trabajo integral y fluido, que permita la realización de un servicio con altos índices de calidad que establecen los estándares de las marcas Barceló, Occidental y Allegro. Constituye el eje de relación entre el cliente y el complejo.</p>		

Resulta importante destacar que la profesionalidad, el buen trato, el aspecto personal, la información que se ofrece y la inmediatez del servicio, es concluyente en el deleite de la expectativa con que arriba el cliente. Constituye por ende un proceso de flujo esencial, pues impacta directamente en la satisfacción de las necesidades y perspectivas de los clientes. El departamento de Recepción en el complejo se encuentra situado en un lugar de fácil acceso para el cliente, el lobby. Partiendo de la organización del complejo existen departamento que tributan a un buen desempeño del proceso de Recepción y Alojamiento los cuales son: Recepción, Ama de Llaves y Mantenimiento, para obtener eficiencia en el mismo, de forma tal que exista una retroalimentación entre los tres departamentos anteriores. En la práctica puede comprobarse que en la ejecución de cualquiera de los subprocesos que forman parte de la Recepción participan trabajadores de los restantes departamentos mencionados anteriormente. Por tanto, las fuerzas de trabajo fundamentales del proceso son: recepcionistas (cajeros-carpeteros), telefonista, maleteros, ama de llaves (supervisoras, camareras de área y pisos, lavandería y lencería), trabajadores de mantenimiento. Estos trabajadores son dirigidos en el departamento de Recepción y Alojamiento por: Jefa de Recepción, Jefe de Brigada de Recepción, Jefa de Ama de Llaves y Jefe de Mantenimiento. La Recepción del complejo se estructura de dos: El “Front Office” o área del mostrador, y el “Back Office” u oficina administrativa. El objeto de trabajo es las ventas opcionales a clientes y brindar el servicio de alojamiento a los clientes que aporta el proceso de Gestión Comercial en las ventas de paquetes. Los medios de trabajo más comunes en el área de recepción (carpeta) se encuentran: mostrador, reloj eléctrico o electrónico de pared, caja para almacenar el efectivo de las transacciones diarias y el fondo, teléfono para el intercambio de informaciones y comunicación interna y externa, computadora o máquina registradora, P.O.S, pick de cuentas, tarjetero para el archivo de las tarjetas de registro, rack de llaves, máquina programadora de llaves, terminales para ordenador, vinculadas a un servidor principal, sistemas informáticos de control, para el registro de entradas y salidas a la habitación: ECOMPLEJO. Los fundamentales documentos utilizados son: Lista oficial de llegadas previstas, emitida por el Sub-departamento de reservaciones, tarjeta de registro, tarjeta de identificación de huésped, rooming list enviado por las agencias de viajes, inventario de habitaciones higienizadas, indecorosas y ocupadas, reporte de gobernanta, inventario oficial de despachos previstos para del día, libro de control de crédito, de operaciones de caja, recibo de cobro, y factura proforma. El proceso se desglosa en tres subprocesos fundamentales, Check-In (entradas) (carpeta), Check-Out (salidas) (caja) y Consigna (cuarto de equipaje).

<i>Fecha de la siguiente auditoria interna:</i>		<i>Fecha en la que se proyecta la siguiente mejora del proceso:</i>
<i>Confeccionada por:</i>	<i>Inspeccionada por:</i>	<i>Reformada por:</i>
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

*En caso de reforma insertar un breve resumen de la transformación efectuada:*

Fuente: Elaboración propia resultado de la investigación.



**Figura 5.** Detalle del proceso con el mayor grado de definición posible.  
Fuente: Elaboración propia.

**TABLA 3.**  
*Ficha del indicador.*

<i>Ficha de indicador. Proceso de Recepción y Alojamiento.</i>		
<i>Indicador:</i> Ingreso Total por Alojamiento		
<i>Utilizado en la Gestión para:</i>		
<i>Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo:</i> La sumatoria de las ventas obtenidas en Alojamiento, restada a las devoluciones o rebajas en ventas, y su resultado es multiplicado por mil.		
<i>Unidad de medida:</i> Miles de CUC <i>Dónde se obtiene:</i> Departamento Comercial		
<i>Cuándo se obtiene:</i> Diariamente al concluir la jornada laboral		
<i>Fuente de la información:</i> Serie histórica de los resultados del Complejo desde su creación.		
<i>Resultado planificado:</i> No es siempre el mismo porque varía de acuerdo a la cantidad de ventas, tanto de paquete como opcionales que tenga la instalación y en la cantidad de devoluciones o rebajas que se incurran por las ventas en determinado periodo de tiempo.		
<i>Gráfico de tendencias:</i> No se cuenta con información del comportamiento del indicador en la empresa líder ni del resto de los competidores.		
<i>Registros y Formatos:</i> Parte mensual y anual (digital).		
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Modificado por:</i>
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>
<i>Ficha de indicador. Proceso de Recepción y Alojamiento.</i>		
<i>Indicador:</i> Per cápita		
<i>Utilizado en la Gestión para:</i>		
<i>Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo:</i> La sumatoria de todos los costos de venta dividido entre el total de turistas días y su resultado multiplicado por mil.		
<i>Unidad de medida:</i> Miles de CUC. <i>Dónde se obtiene:</i> Departamento Comercial.		
<i>Cuándo se obtiene:</i> Mensual y anualmente.		
<i>Fuente de la información:</i> Serie histórica de los resultados del Complejo desde su creación.		
<i>Resultado planificado:</i> No es siempre el mismo porque varía de acuerdo a la cantidad de turistas que visiten la instalación y en el costo de venta que se incurra en determinado periodo de tiempo.		
<i>Gráfico de tendencias:</i> No se cuenta con información del comportamiento del indicador en la empresa líder ni del resto de los competidores.		
<i>Registros y Formatos:</i> Parte mensual, trimestral y anual (digital).		
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Modificado por:</i>
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

Fuente. Elaboración propia resultado de la investigación.

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento se puede plantear que tomando en consideración que todos los integrantes del equipo de trabajo poseen alto nivel de competencia al presentar un coeficiente mayor a 0.85 se designa a la Especialista Principal de Calidad, como coordinadora del proyecto.

Se planifican tres sesiones de trabajo, distribuidas de la siguiente manera: presentación del proyecto y conferencia inicial sobre la temática en cuestión; listado de los procesos e identificación de procesos relevantes; selección de procesos Diana y designación de los responsables de proceso. El trabajo en equipo con los expertos a partir de la técnica del Brainstorming propició la confección y clasificación del listado de los procesos del complejo, quedando conformado el mapa general de proceso (**Figura 2**) diferenciados en estratégicos, claves y de apoyo.

Posteriormente tomando como punto de partida los resultados arrojados por la Matriz de Objetivos Estratégicos (IOE)/ Éxito a Corto Plazo (ECP), Repercusión en el Cliente (RC) (**Tabla 1**) se pudo identificar los procesos más importantes (Diana), a partir de las puntuaciones emitidas por los expertos. Para la solución de esta matriz se establecieron pesos relativos a los criterios que denotan su trascendencia y contenido. Los procesos seleccionados como Diana fueron aquellos cuya puntuación total fue superior a  $Pn > 3500$ , quedando a su vez establecido y determinado el orden en que serán mejorados los procesos de la organización, como se listan a continuación.

1. Recepción y Alojamiento.
2. Alimentos y Bebidas (A + B).
3. Animación.
4. Relaciones Públicas.

Dada la complejidad e importancia de los procesos seleccionados, decidió que deberían ser abordados uno a uno y debido al alcance de la presente investigación se circunscribirá solo al análisis del proceso de *Recepción y Alojamiento*, siendo estos los que figuran en la posición número uno de mejora y tomando en consideración que el hospedaje según plantea Ferrer y Gamboa (2004) es el servicio más productivo para un complejo y la calidad del mismo depende de la calidad del mismo depende de la Gerencia de Habitaciones y Recepción del Cliente.

En el análisis realizado a las fuerzas laborales según las actitudes y aptitudes con que cuenta las áreas del proceso de *Recepción*, proporcionando una efectividad en su realización al proceso; se puede observar que por lo general resulta importante saber que la profesionalidad, el buen trato, la presencia personal, la información que se brinde y la rapidez del servicio, es determinante en la satisfacción de la expectativa con que arriba el cliente, ya que es en este departamento donde el cliente recibe la primera impresión y esta debe ser positiva, pues queda impresa en su mente durante toda su estancia y se logrará la imagen deseada.

Dentro de las principales fuerzas laborales de la *Recepción* se encuentra:

*Jefe de Recepción*: Tiene nivel superior, graduado en la especialidad de Recepción Hotelera, adecuado porte y aspecto, voz y dicción correcta, capacidad de dirección, comunicación, capacidad de toma de decisiones y negociaciones, así como para solucionar conflictos, dominio idiomático (tres idiomas).

*Jefe de Brigadas de Recepción:* Graduados de Recepción Hotelera, y por lo general son recepcionistas que han demostrado habilidades y condiciones para la organización y el mando. Sustituye al Jefe de Recepción en su ausencia, por lo que tienen similares requisitos que el Jefe de Recepción.

*Recepcionistas o carpeteros:* Su presencia personal es correcta, pues son las personas que mantienen contacto con el cliente a su arribo a la instalación, por ello durante el turno de trabajo, tanto hombres como mujeres, mantienen una presencia impecable. Son graduados de Recepción Hotelera, con dominio de dos o tres idiomas, con lenguaje fluido y claro. Además, saben sonreír.

*Maleteros:* Tienen nivel medio superior, con nivel idiomático adecuado a su puesto de trabajo, porte correcto, uniformado, afeitado, peinado, conocimiento de los servicios y horarios de la instalación, conocimiento de las condiciones de las habitaciones y los servicios del entorno.

*Telefonista:* Su dominio idiomático es superior, con una dicción clara, muy ágil y con todo el dominio de las funciones, servicios y horarios de la instalación, así como del lugar en que se encuentra la instalación para brindar a clientes y otras personas que llamen por alguna información.

Ser competente, para el recurso humano, exige un dominio técnico de conocimientos y acciones (habilidades) relacionado con las exigencias del modelo o perfil profesional que presupone la excelencia en la solución de los problemas, funciones o tareas concretas con un comportamiento que permita el logro de los objetivos propuestos.

Con el objetivo de analizar el proceso seleccionado se identificaron los riesgos e indicadores del mismo. Los responsables del proceso de *Recepción y Alojamiento* seleccionaron tres trabajadores de sus respectivos departamentos (Recepción, Ama de Llaves y Mantenimiento) con las competencias necesarias para integrar el equipo de mejora. El objetivo que se trazó fue lograr un balance en los criterios y opiniones que se emitan sobre el proceso, con vistas a propiciar el trabajo coordinado y en equipo. Finalmente, el equipo de mejora del proceso de *Recepción y Alojamiento* queda conformado por los ocho trabajadores a determinación del equipo de mejora del proceso de *Recepción y Alojamiento*.

El Complejo cuenta con tres áreas específicas dentro de la *Recepción*, entre las que puede mencionarse: *Check-In*, *Check-Out* y Consigna (cuarto de maletas). Como propietario del proceso y responsable principal se designó a la Jefa de Recepción.

Para definir los objetivos y políticas del proceso se tuvo en cuenta la norma **ISO 9000 (2015)** y la norma **ISO 9001 (2015)** sobre la Calidad y el Sistema de Gestión de la Calidad, las cuales se implementan en el Complejo para la realización de las actividades establecidas en el mismo.

En una segunda sesión de trabajo del equipo de mejora utilizando la técnica *Brainstorming* fue capaz de conformar el diagrama del proceso de *Recepción*, el cual refleja la jornada laboral de dicho proceso y que se muestra en la **Figura 4**. A su vez también fueron confeccionados diagramas de flujo básicos que reflejan tal como son las tareas que se desenvuelven en las áreas de *Check-In* y *Check-Out* (**Figura 3** y **Figura 4**).

Como elemento esencial para la mejora de los procesos es necesario la identificación de los riesgos asociados a dicho proceso, definiéndose este por la norma **ISO 31000 (2009)** como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Los tipos de riesgos que fueron identificados en el proceso de *Recepción* según la seguridad y protección del trabajo fueron:

- Sobreesfuerzo físico o mental.
- Fatigas.

Ambos riesgos identificados pueden tener ocurrencia por el aumento de horas de más a la jornada laboral y por el no relevo de los turnos de trabajo, lo que ocasiona jornadas laborales dobles. A las mujeres en situación de embarazo o lactancia, que son consideradas como riesgos materiales, por su condición, no le son asignados turnos de trabajo en jornadas de madrugadas para respetar los horarios de sueño, y también se les respeta su dieta mientras están trabajando, aunque esto no se encuentre establecido en el reglamento, se implementa para prevenir este tipo de riesgo material.

Se decide formular un conjunto de indicadores que tributen a la mejora de la gestión del proceso. Se tienen en cuenta los objetivos formulados para el proceso de *Recepción y Alojamiento*, se reconoce que independientemente de que se conocen los estándares de la marca muchas veces no se gestionan porque se carece de indicadores que viabilicen el control. A continuación, se presentan dos fichas de indicadores que complementan la ficha del proceso de *Recepción y Alojamiento* y los indicadores seleccionados para el análisis del proceso teniendo en cuenta que el principal objetivo de establecer los mismos es maximizar los ingresos con relación a la mejora de los procesos internos de la instalación, para lo cual se comparan los resultados obtenidos en el año 2018 con respecto al 2019.

En la recepción del complejo se posee la imagen que el cliente percibe de la calidad del servicio o producto que se ofrece. A partir de que el diagrama As-Is quedó conformado por 28 actividades que representan el proceso de Recepción, se decidió aplicar la técnica de análisis del valor añadido en dos sesiones de trabajo a los subprocesos de *Check-In* [subdividido en turismo individual (10 actividades), clientes directo (12 actividades) y clientes por agencias (13 actividades)] y *Check-Out* (11 actividades) y a una de las actividades que se presentan dentro de la jornada laboral que es el Cambio de habitación (9 actividades) ya que de acuerdo con el equipo de mejora del proceso en estos subprocesos que conforman el proceso de Recepción se viven una mayor cantidad de momentos de la verdad en el día laboral. La segunda sesión de trabajo se destinó a la confección de la matriz.

Se identificaron como grupos de interés del proceso a los clientes, empleados y directivos, y se definen las expectativas de cada uno de ellos:

1. *Clientes*: Los clientes esperan ser recibidos y alojados con amabilidad, hospitalidad, profesionalidad y cortesía; ser informados acerca del complejo y los servicios que ofrece; ser atendidos en el transcurso de su estancia y ante cualquier problema durante la misma; y ser despedidos con amabilidad.

2. *Empleados*: Los empleados esperan poder contar con los medios de trabajo necesarios para desempeñar su trabajo, con un salario capaz de satisfacer sus necesidades y con un ambiente de trabajo sano y de cooperación.
3. *Directivos*: Los directivos esperan que se ofrezca un servicio de calidad en correspondencia con los estándares de la marca y que tribute a la satisfacción de los clientes externos e internos.

La utilización de la técnica *Brainstorming* también fue la base para el listado de los siguientes momentos de la verdad:

1. Cliente es recibido y trasladado por el maletero a la recepción donde se atenderá.
2. Bienvenida al cliente por el recepcionista y atención por parte del mismo.
3. Cliente es informado de los servicios que ofrece el complejo.
4. Cliente es alojado en el complejo.
5. Cliente es atendido durante su estancia.
6. Cliente es despedido.

Una vez listado estos elementos, se presentó el listado de todas las actividades del diagrama As-Is del proceso de Recepción y los diagramas de flujo básicos de los subprocesos de *Check-In*, *Check-Out* y de la actividad correspondiente al cambio de habitación al equipo, para que las analizaran individualmente en función de eliminar aquellas que no resultaran necesarias según las condiciones actuales. Finalmente, el análisis concluyó en que todas las actividades deberían mantenerse. Un nuevo análisis por parte de los miembros del equipo concluyó que todas las actividades aportan valor, por lo que no pueden ser eliminadas dado que resultan necesarias para el buen funcionamiento del proceso y las todas contribuyen con la satisfacción del cliente de cierta manera y repercuten en la imagen que proyecta el Complejo hacia sus clientes.

### *Ventajas del Procedimiento*

Ofrece una guía de trabajo para poner en marcha la mejora de los procesos internos de la organización, lo cual lleva a la organización en torno a los resultados, no a las tareas. Puede ser aplicado a cualquier hotel e inicia el camino a la gestión de procesos internos en las organizaciones que así lo requieran.

### *Limitantes en la aplicación del Procedimiento*

Resistencia al cambio por parte del personal que trabaja en la entidad. Su aplicación se limita a la identificación de los procesos internos y el análisis de los más relevantes por lo cual deberá ser complementado con otras metodologías que tributen a la mejora directa de los procesos internos.

Se deberá trabajar en líneas futuras de investigación el análisis y mejora de todos los procesos internos del Complejo que propicie una mejor gestión de los mismos y así lograr mejores resultados a partir de la satisfacción del cliente.

### CONCLUSIONES

El diseño del procedimiento aplicado sustentado en los métodos utilizados tomando como base metodologías analizadas con relación a la temática permitió identificar todos los procesos internos del complejo y su clasificación en estratégicos, claves y de apoyo, quedando confeccionado el mapa general de procesos. Con el empleo de las distintas herramientas y métodos quedar definidos los procesos más relevantes para la empresa lo que se tradujo en el análisis del proceso de recepción y alojamiento considerando sus riesgos e indicadores; así como también permitió establecer el flujo de las actividades que se desarrollan para su adecuado funcionamiento y las que aportan valor añadido para el proceso de *Recepción y Alojamiento* se realice con la calidad requerida, tributando de esta forma a la optimización de los ingresos. Queda pendiente para una próxima investigación la mejora del proceso de *Recepción y Alojamiento*, así como del resto de procesos identificados como relevantes.

### AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

El presente documento es producto del proyecto de investigación titulado “Gestión y mejora del proceso de recepción y alojamiento en el complejo hotelero Barceló Soly-mar - Occidental Arenas Blancas - Allegro Palma Real”

### REFERENCIAS

- Alarcón, R. y Sánchez, B. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento. *Revista Economía y Desarrollo*, 159(1), 198–215. Disponible en <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/472>
- ANPP. (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana, Cuba: Asamblea Nacional del Poder Popular. Disponible en <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/3332/lineamientos-politica-economica-social-partido-revolucion-periodo-2016-2021>
- Ascencio, A., Barahona, J. y Parada, K. (2015). Modelo de gestión por procesos aplicado al Centro de Rehabilitación de Ciegos Eugenia de Dueñas del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación Integral. [*Tesis de Doctorado*]. Universidad de El Salvador, San Salvador. Disponible en <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/7487>
- Bravo, J. (2009). *Gestión avanzada de los procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Casanova, M. (2018). Mapa de procesos de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río. *Revista de ciencias Médicas de Pinar del Río*, 22(2), 317–324. Disponible en <http://www.revcmpinar.sld.cu/index.php/publicaciones/article/view/3417/html>

- Estrada, D. y De la Nuez, D. (2020). Gestión del proceso de restauración en el Hotel Islazul Pinar del Río. *Avances*, 22(1), 81–96. Disponible en <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/511>
- Del Cioppo, J. y Bello, M. (2018). Indicadores de impacto social para evaluación de proyectos de vinculación con la colectividad. *Económicas CUC*, 39(1), 105–116. <https://doi.org/10.17981/econcuc.39.1.2018.07>
- Ferrer, M. y Gamboa, T. (2004). Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles. *Actualidad Contable Faces*, 7(8), 50–61. Disponible en <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/actualidadcontable/article/view/11124>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. [ISO 9001]. Ginebra: ISO. Disponible en <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. [ISO 9000]. Ginebra: ISO. Disponible en <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Organización Internacional de Normalización. (2009). Gestión de riesgos - Principios y directrices. [ISO 31000]. Ginebra: ISO. Disponible en <https://www.iso.org/standard/43170.html>
- Izar, J. (2018). *Calidad y Mejora Continua*. México, D.F.: LID Editorial.
- Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C., Moreno-Pino, M. y García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 35(3), 225–264. Disponible en <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/683>
- Martínez, C., Cruz, F., Ramírez, J., & Medina, A. (2018). Aplicación de la mejora de procesos en la empresa implementos agrícolas “El Timón”. *ECA Sinergia*, 9(2), 32–44. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v9i2.1261](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i2.1261)
- Medina, A., Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., Hernández, H. R., Salas, W., Medina, D. y El Assafiri, Y. (2017). *Gestión y Mejora de procesos de Empresas Turísticas*. Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A. y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328–342. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Medina, D., Nogueira, D., Medina, A. y Suárez, J. (2016). Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del conocimiento. *Revista Retos de la Dirección*, 10(2), 168–192. Recuperado de <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/156>
- Mora, L. y Durán, M. (2017). Elementos básicos sobre la gestión de calidad en turismo. *Dominio de las Ciencias*, 3(1 Especial), 163–176. Disponible en <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/381>

- Pincay-Morales, Y. y Parra-Ferié, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 1118–1142. Disponible en <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1341>
- Ocampo-Murillo, H. y Quintero-Garzón, M. (2020). Selección de proveedores de insumos críticos en términos de sostenibilidad, a través de la metodología multicriterio, en una empresa del sector azucarero. *Entramado*, 16(2), 24–44. Disponible en <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/6436>
- Parra, A. y Cruz, Y. (2021). La gestión por procesos en organizaciones desarrolladoras de software como contribución a la sostenibilidad. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 14(4), 42–57. Disponible en <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/786>
- PCC. (2017). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. [7 Congreso]. Cuba: PCC. Recuperado de [https://siteal.iiiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/siteal\\_cuba\\_0368.pdf](https://siteal.iiiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_cuba_0368.pdf)
- Piroló, J. y Zacarías, J. (2017). Diseño de una Metodología de Diagnóstico de Procesos de las PYMES. *Tekhné*, 20(3), 18–27. Disponible en <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/3497>
- Reyes, P., Margain, M., Álvarez, F. y Muñoz, J. (2009). Aplicación de instrumento diagnóstico en proceso “gestión de procesos” con base en MoProSoft. *Revista Investigación y Ciencia*, 17(43), 30–37. Recuperado de <https://investigacion.uaa.mx/RevistaIyC/archivo/revista43/Articulo%206.pdf>
- Ricardo, H., Medina, A. y Puentes, M. (2017). Procedimiento para la gestión de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 271–277. Disponible en <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/578>
- Rodríguez L. (2021). Evolución de la contabilidad en Cuba: el desarrollo de la enseñanza universitaria y de la normativa contable tras la revolución de 1959. *De Computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 18(1), 74–90. <https://doi.org/10.26784/issn.1886-1881.v18i1.416>
- Rodríguez, L. (2020). Planeación estratégica, riesgos y Cuadro de mando Integral, en Moneda Libremente Convertible en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 4(4), 77–95. Disponible en [http://www.mfp.gob.cu/revista\\_mfp/index.php/RCFP/article/view/07\\_V4N42020\\_LRF](http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/07_V4N42020_LRF)
- Salvador-Oliván, J.-A. y Fernández-Ruiz, M.-J. (2012). Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un servicio web de la administración pública: el ayuntamiento de Zaragoza. *Profesional de la Información*, 21(3)312–317. <https://doi.org/10.3145/epi.2012.may.13>
- Sánchez, J. y Núñez, J. (2012). La recepción como capital intelectual de un hotel desde el enfoque sistémico. *Teoría y Praxis*, 12, 80–101. <https://doi.org/10.22403/UQROOMX/TYP12/04>

**Trischler, W. (2008).** *Mejora del valor añadido en los procesos : ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro.* Barcelona: Gestión 2000.

**Zaratiegui, J. (1999).** La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330, 81–88. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

#### BIODATA

**Luisa María Rodríguez Fajardo** es licenciada en Contabilidad y Finanzas. Profesora Asistente del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad de Matanzas (Cuba). ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4940-0796>