

ACTIVIDADES EJECUTADAS

Las actividades desarrolladas durante el período de ejecución del proyecto se estructuran en cuatro bloques funcionales, que responden a las fases previstas en el alcance del proyecto aprobado y a la dinámica de trabajo descrita en el apartado anterior.

1 Diagnóstico organizativo y operativo

La primera fase del proyecto se dedicó íntegramente a la elaboración del diagnóstico organizativo y operativo de ambos establecimientos. Esta fase tuvo lugar principalmente durante los meses de agosto, septiembre y octubre de 2025, y comprendió las siguientes actividades:

◆ Entrevistas estructuradas con la gerencia

Se realizaron entrevistas semiestructuradas con los gerentes de ambos centros, orientadas a obtener una descripción detallada de la organización del trabajo, los flujos de los principales procesos, los problemas recurrentes y las áreas percibidas como prioritarias para la intervención. Las entrevistas abarcaron todas las áreas funcionales de cada establecimiento.

◆ Observación directa en planta

El equipo consultor realizó sesiones de observación directa en ambos centros, siguiendo en tiempo real los procesos de mayor impacto operativo: recepción y acogida al cliente, operaciones de housekeeping, servicio de desayunos y gestión de incidencias y averías. La observación permitió identificar ineficiencias no siempre visibles a través de las entrevistas, como tiempos de espera no planificados, duplicidades en la verificación de tareas, ausencia de registros y comunicaciones informales no estructuradas.

◆ Elaboración del Mapa de Flujo de Valor del estado actual (VSM)

A partir de la información recogida, se elaboró el Mapa de Flujo de Valor del estado actual para los principales procesos de ambos establecimientos. El VSM permitió visualizar la secuencia de actividades, los tiempos de ciclo, los puntos de espera, los flujos de información y los actores implicados en cada etapa de los procesos analizados, constituyendo la base analítica del diagnóstico.

◆ Sesiones de contraste y validación del diagnóstico

Los hallazgos del diagnóstico fueron sometidos a contraste con la gerencia en las sesiones de seguimiento celebradas en octubre y noviembre de 2025. Este proceso de validación garantizó la correspondencia entre el análisis realizado y la realidad operativa de los centros, y permitió priorizar las áreas de intervención y ajustar el alcance de los entregables a desarrollar.

El resultado de esta fase queda recogido en el Bloque 2 del expediente de justificación (Diagnóstico Organizativo y Operativo), que identifica los principales nudos organizativos detectados en ambos centros y establece la vinculación entre cada nudo y los entregables del proyecto diseñados para abordarlos.

2 Diseño y estandarización de herramientas

La segunda fase del proyecto, desarrollada principalmente entre octubre y diciembre de 2025, se dedicó al diseño de los entregables del proyecto: el Manual de Funciones, el Manual Operativo y los organigramas funcionales. Estas actividades se desarrollaron en estrecha colaboración con la gerencia, sometiendo cada borrador a revisión y validación antes de proceder a su versión definitiva.

◆ Elaboración del Manual de Funciones

Se diseñaron las fichas de puesto de trabajo correspondientes a todos los perfiles funcionales presentes en ambos establecimientos. Cada ficha recoge la denominación del puesto, el área funcional de adscripción, la dependencia jerárquica, las funciones principales y las competencias requeridas. El manual tiene carácter transversal para ambos centros, con notas de adaptación donde las especificidades de cada establecimiento así lo requieren. Las fichas fueron revisadas y validadas por la gerencia antes de su aprobación.

◆ **Elaboración del Manual Operativo**

Se desarrollaron los procedimientos operativos correspondientes a las cuatro áreas funcionales objeto del proyecto: recepción, housekeeping, restauración y mantenimiento. Para cada área se diseñaron los documentos de referencia que definen la secuencia de actuaciones, los responsables de cada paso, los tiempos de referencia, los registros asociados y los criterios de calidad aplicables. Los procedimientos se sometieron a sucesivas rondas de revisión con la gerencia, incorporando las observaciones y adaptaciones específicas de cada centro.

◆ **Elaboración de los organigramas funcionales**

Se elaboraron dos organigramas funcionales diferenciados, uno para cada establecimiento, que representan la estructura organizativa operativa de cada centro y las relaciones de dependencia jerárquica y coordinación funcional entre los puestos y departamentos. Ambos organigramas sitúan en la posición superior el Comité de Dirección de Hotel Vetonía Almendralejo, S.L. en su función de coordinación estratégica, y reflejan la estructura operativa de cada hotel bajo la responsabilidad directa de su gerencia respectiva.

3 Implantación progresiva por áreas y centros

La tercera fase del proyecto, iniciada en diciembre de 2025 y en curso en el momento de elaboración de esta memoria, comprende el proceso de traslado e integración de los procedimientos diseñados en la práctica operativa de los equipos. La implantación se ha desarrollado de forma progresiva, priorizando las áreas y los procedimientos con mayor impacto sobre la calidad del servicio y la eficiencia operativa.

◆ **Implantación en el área de recepción**

El proceso de implantación se inició por el área de recepción en ambos centros, dada su centralidad en el proceso de prestación del servicio. Se procedió a la presentación del protocolo de acogida y check-in/check-out a los equipos de recepción, su aplicación progresiva en la práctica diaria y el seguimiento de las primeras semanas de implantación. En Hotel Vetonía, el protocolo se encuentra en una fase avanzada de aplicación; en Hotel Ciudad de la Música, el proceso de implantación está en curso, con especial atención al protocolo de gestión de grupos.

◆ **Implantación en el área de housekeeping**

La implantación del Manual de Operaciones de Housekeeping se inició en enero de 2026 en ambos establecimientos. Se introdujeron las rutas de trabajo estándar y los checklist de supervisión de habitaciones, con un período de seguimiento para verificar el cumplimiento y realizar los ajustes necesarios. En el momento de redacción de esta memoria, el proceso de implantación se encuentra en una fase de estabilización en Hotel Vetonía y en una fase inicial en Hotel Ciudad de la Música.

◆ **Inicio de la implantación en restauración y mantenimiento**

La implantación de los procedimientos de restauración y mantenimiento se encuentra en una fase inicial en ambos centros. En el área de mantenimiento, el Procedimiento de Gestión de Averías y el Parte Normalizado de Avería están siendo introducidos de forma progresiva; en el área de restauración, el Protocolo de Montaje y Servicio de Desayunos y el Procedimiento de Coordinación Recepción–Restauración han iniciado su aplicación práctica en ambos centros.

4 Seguimiento y ajuste del proyecto

A lo largo de todo el período de ejecución, se ha desarrollado una actividad continua de seguimiento y ajuste del proyecto. Esta actividad ha comprendido la revisión periódica del avance de la implantación, la identificación de dificultades y desviaciones respecto a los procedimientos diseñados, la propuesta y adopción de medidas correctoras, y la actualización de los entregables en respuesta a las observaciones de la gerencia.

Las ocho sesiones de seguimiento celebradas han constituido el principal instrumento de esta actividad, permitiendo mantener un seguimiento estructurado del avance del proyecto y garantizando la implicación activa de la gerencia en todas las fases del proceso. Los acuerdos adoptados en cada sesión y su estado de cumplimiento quedan documentados en las actas recogidas en el Bloque 1 del expediente.

RESULTADOS ORGANIZATIVOS OBTENIDOS

Los resultados descritos en este apartado tienen naturaleza cualitativa y se basan en las observaciones recogidas durante las sesiones de seguimiento del proyecto y en la valoración de la gerencia de los centros. En coherencia con el carácter progresivo de la implantación y con el horizonte temporal del proyecto, no se formulan afirmaciones de resultados definitivos ni se ofrecen cuantificaciones que requieran un período de observación más prolongado para ser verificables.

6.1 Clarificación de funciones y responsabilidades

La elaboración del Manual de Funciones ha supuesto la primera formalización documentada de los puestos de trabajo en ambos establecimientos. Los gerentes de los centros han valorado positivamente este entregable como instrumento de referencia para la gestión del equipo, la incorporación de nuevo personal y la gestión de situaciones de ausencia o sustitución. La clarificación de las responsabilidades de cada puesto ha reducido la ambigüedad en la asignación de tareas y ha contribuido a una comprensión más precisa de la estructura organizativa por parte del equipo.

6.2 Mejora de la coordinación interdepartamental

La implantación de los procedimientos de coordinación entre recepción, housekeeping y mantenimiento ha contribuido a reducir la dependencia de la comunicación verbal informal como único canal de transmisión de información entre departamentos. La introducción de momentos y canales definidos para el traspaso de información —especialmente en la relación recepción–housekeeping— ha mejorado la fluidez operativa en los momentos de mayor carga y ha reducido la frecuencia de incidencias derivadas de la falta de información oportuna entre áreas.

6.3 Mayor homogeneidad en el proceso de acogida al cliente

La aplicación del protocolo de acogida y check-in/check-out ha contribuido a homogeneizar el proceso de atención al cliente en recepción, reduciendo la variabilidad asociada a los diferentes estilos de trabajo individuales de cada recepcionista. La gerencia ha observado una mayor consistencia en la información transmitida al cliente en el momento del registro y una secuencia de actuaciones más ordenada durante los picos de demanda en el turno de entrada.

6.4 Sistematización del registro de incidencias

La introducción del Parte Normalizado de Avería y del Procedimiento de Gestión de Incidencias ha supuesto el paso de un sistema de registro verbal e informal a un sistema documentado con flujo de comunicación definido. Este cambio, aún en fase de estabilización en el momento de elaboración de esta memoria, ha comenzado a producir efectos apreciables en la trazabilidad de las incidencias y en la capacidad de la gerencia para identificar y priorizar las intervenciones de mantenimiento.

6.5 Inicio de una cultura de estandarización operativa

Quizás el resultado organizativo más relevante en el horizonte del proyecto es la orientación progresiva de los equipos hacia un modelo de trabajo basado en procedimientos escritos y verificables. La gerencia de ambos centros ha incorporado el uso de los manuales y procedimientos como referencia habitual en la gestión diaria, lo que constituye la condición necesaria para que las mejoras alcanzadas se mantengan y se desarrollen de forma autónoma más allá del período de consultoría.