



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
“Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables

TRABAJO DE DIPLOMA

“Procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos. Aplicaciones en el proceso de recreación del Hotel Gran Caribe Jagua de la provincia Cienfuegos”

Autor: Manuel Enrique Berges García.

Tutor: Msc. Yamíl Cáraves Santana.

Cienfuegos

Curso 2008 - 2009

“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”

Hago constar que la presente investigación fue realizada en el Hotel Gran Caribe Jagua perteneciente a la provincia de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Licenciatura en Turismo, autorizando que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la misma.

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información científico-técnica

Nombre y apellidos. Firma

Computación.

Nombre y apellidos. Firma.

Firma del tutor.

Pensamiento

Un pueblo sin tradición es un pueblo sin porvenir

Alberto Lleras

Dedicatoria

A mi familia toda y muy especialmente a mi padre.

Agradecimientos

A todas aquellas personas que me brindaron su desinteresado apoyo para que este trabajo llegara a su terminación. A los que sacrificaron parte de su tiempo libre sin escatimar esfuerzo. A todos ellos gracias.

A Delfín Alpizar y Carmen Delia García

A Mailyn y Yanelys

A mi tutor Yamil

Por último a mi esposa e hijos, mis principales fuentes de inspiración.

Resumen

RESUMEN

El turismo es una de las actividades económicas fundamentales del territorio de Cienfuegos. A pesar de esto, algunas investigaciones han arrojado que existen discrepancias que señalan que los enfoques utilizados actualmente para realizar el despliegue de la voz del cliente en este sector no son adecuados. Esto provoca que los procesos de trabajo donde se crea el valor no logren los niveles de desempeño requeridos. Para dar respuesta a esta problemática se ha propuesto un modelo que persigue la reducción de la magnitud de cada una de las discrepancias identificadas y que limitan la mejora de procesos.

Teniendo en cuenta lo anterior se selecciona un procedimiento que se adapta a la realidad del territorio y del hotel, objeto de estudio incluido en el modelo antes mencionado. En este trabajo titulado "Procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos. Aplicaciones en el proceso de recreación del Hotel Gran Caribe Jagua de la provincia Cienfuegos", se pretende como objetivo general; aplicar parcialmente un procedimiento para la mejora de los procesos considerados claves para el logro de las metas estratégicas y el alineamiento organizacional en dicha entidad.

Mediante el uso de herramientas de gestión de la calidad como el FMEA, los mapas SIPOC, los diagramas de flujo entre otras se llevó a cabo la aplicación de la primera etapa del procedimiento, lográndose dos resultados fundamentales: Definición y documentación del proceso y establecimiento de medidores de eficacia y eficiencia del proceso de recreación.

SUMMARY

The tourism business is one of the most important economical activities in Cienfuegos. In spite of that, some researches have shown there are mismatches among the different approaches that point that these approaches used nowadays to carry out the customer voice's deployment are not right. This causes that the working process where the value of the activity is created do not reach the required development of performance. To solve this there have been suggested a model which tries to reduce the identified mismatches that are limiting the process improvement.

Considering these mismatches we selected a procedure that is able to be applied to the conditions of our territory and in particular to the hotel, objet of study in the model mentioned before. In this research titled "Procedure for processes development in tourism services. Applications in the process recreation in the hotel Gran Caribe Jagua from the province of Cienfuegos", we have as general objective; to apply partially a procedure for processes development considered keys to get the strategic goals in the organizational lineament in that enterprise.

By using some different tools of quality management like FMEA, SIPOC maps, flow diagrams and some others we applied the first stage of the procedure, where we were successful in two important things: The definition and the process documentation and setting measures for the efficacy and efficiency of the recreation process.

Índice

ÍNDIC

E

Resumen

Summary

Índice

Introducción	6
Capítulo I: Marco Teórico Referencial	9
1.1. Introducción	9
1.2. Conceptos Importantes	9
1.3. Mejora de Procesos: Mejores prácticas en las organizaciones	10
1.3.1. Mejora de Procesos: Tipos de mejoramiento	11
1.3.2. Herramientas y Técnicas para el logro de las mejores prácticas	14
1.3.3. Particularidades en los servicios en el logro de mejores prácticas.....	14
1.3.3.1. Modelos más difundidos para determinar la Calidad del Servicio	15
1.4. Procedimientos de Mejora de Proceso: Análisis crítico.....	15
1.4.1 Procedimiento propuesto por James G. Shaw [1997]	15
1.4.2 Procedimiento propuesto por Jeffrey N. Lowenthal [1994].....	16
1.4.3 Procedimiento propuesto por Karl Albrecht [1994]	16
1.4.4 Procedimiento propuesto por H. James Harrington [1997].....	17
1.4.5 Procedimiento propuesto por Peppard & Rowland [1996]	17
1.4.6 Procedimiento propuesto por Manganelly & Klein [1994].....	17
1.4.7 Procedimiento propuesto por Kaoru Ishikawa [1985]	18
1.4.8 Procedimiento propuesto por Juran [2001]	18
1.4.9 Procedimiento propuesto por Cáravez [2005 y 2006]	19
1.5 . La mejora de procesos en el turismo	20
1.5.1. Introducción	20
1.5.2. La mejora en los procesos turísticos	20
1.5.2.1. Procesos de Recreación Hotelero	22

1.6. Conclusiones Parciales	24
Capitulo II: Caracterización de la entidad y descripción teórico del procedimiento.....	25
2.1. Introducción	25
2.2. Caracterización general de la entidad.....	25
2.2.1. Planeación Estratégica del Hotel Gran Caribe “Jagua”	28
2.2.2. Caracterización del entorno	29
2.2.3. Comportamiento de los arribos de clientes	31
2.3. Situación Actual del Turismo.....	32
2.3.1. Proceso de Recreación. Necesidad de la Aplicación de un procedimiento para la mejora de procesos	34
2.4. Procedimiento para la mejora de Procesos en Servicios Turísticos	36
2.4.1. Introducción.....	36
2.4.2. Procedimiento para la solución de la discrepancia 3: Procedimiento de Mejora de Procesos en Servicios Turísticos	36
2.5. Conclusiones parciales	42
Capitulo III: Aplicación del procedimiento para la Mejora en Procesos de Servicios Turísticos en el Proceso de Alojamiento del Hotel Jagua de Cienfuegos.....	43
3.1. Introducción	43
3.2. Aplicación del procedimiento	43
3.3. Conclusiones Parciales	50
Conclusiones Generales	52
Recomendaciones	53
Referencias Bibliográficas.....	54
Bibliografías.....	56
Anexos	

Introducción

INTRODUCCIÓN

Hoy el turismo se ha convertido en la principal actividad económica mundial. Se proyecta que hacia el año 2010 se moverán por el mundo mil millones de turistas, uno de cada siete habitantes, aparentemente. Se estima que el turismo genera entre el 3 y 5% del Producto Bruto Mundial y emplea unos 200 millones de personas de forma directa. Es la actividad que más rápidamente ha crecido durante la segunda mitad del siglo anterior y tiene un efecto de “derrame” en su demanda que influye en casi todas las demás ramas de la actividad económica.

Según la publicación de la OMT Tourism Highlights, en 2008, las llegadas de turistas internacionales alcanzaron los 924 millones, 16 millones más que en 2007, lo que representa un crecimiento del 2% y las regiones que mostraron mejores resultados fueron Oriente Medio con un 11%, África con un 5% y las Américas con un 4%. Para el año 2009 se establecen serios desafíos en el turismo internacional, se prevé que la conjugación de factores como los anteriormente mencionados, afecten considerablemente la demanda de turismo a nivel internacional, disminuyendo entre un 1% y 2%. Según el Grupo de Expertos de la OMT, las Américas y Europa serán las regiones más afectadas en términos de resultados globales del turismo.

Dentro de las Américas, la ocupación en hoteles en América Central y del Sur creció en un 0.6% y el Caribe fue la única subregión en el mundo que tuvo un comportamiento, en el 2008 mejor que el 2007 (de 0,1% en el 2007 a 1,2% en 2008). En un encuentro con la prensa con motivo de la celebración de la versión para el 2009 de la Feria Internacional de Turismo (FIT 2009), la Viceministra María Elena López, anunció que Cuba es ya el tercer destino del Caribe, precedido de Cancún y República Dominicana, mientras Canadá continúa como principal emisor de turistas. Si se considera la importancia del turismo para la economía, el mejoramiento de la calidad y la competitividad de este sector en Cuba es una necesidad de primer orden.

Desde principios de la década del 90 del pasado siglo, en Cienfuegos se viene potenciando el desarrollo del turismo. Durante todo este tiempo se han ejecutado una serie de inversiones que han posibilitado elevar la calidad de la planta hotelera, extra hotelera e incrementar la cantidad de habitaciones hasta 803 habitaciones.

En Cienfuegos una buena parte de los servicios turísticos se presentan en la forma de “circuitos turísticos”.

Existe un fuerte enfoque vertical en la forma en que se administra el turismo en Cuba, creando “barreras invisibles”, entre las organizaciones que participan en un circuito turístico.

El concepto del Circuito Turístico muchas veces es el resultado de un esfuerzo comercial, trayendo consigo que no existe un pensamiento orientado a la integración de la red de organizaciones que participan en el circuito. A consecuencia, los resultados de la gestión turística en los últimos años no muestran una evolución favorable. (Cáravez, 2007)

Investigaciones desarrolladas en el territorio (Cáravez, 2005, 2006, 2007) han podido identificar que existen “discrepancias” que limitan la mejora de procesos. Dichas investigaciones han demostrado que los niveles de colaboración entre las organizaciones que participan del circuito y el despliegue estratégico desde el Nivel Táctico hasta el Nivel Operativo, no permite el despliegue de la voz del cliente y la información clave para la mejora de los procesos que crean el valor en el Nivel Operativo.

Para dar respuesta a esta problemática se ha propuesto un modelo (Cáravez, 2007) que persigue la reducción de la magnitud de cada una de las discrepancias que limitan la mejora de procesos. La Discrepancia No. 3 identificada y que forma parte del modelo, señala que los enfoques utilizados actualmente para realizar el despliegue de la voz del cliente y la información clave en organizaciones que participan de un circuito turístico no son adecuados, motivando que los procesos de trabajo donde se crea el valor no logren los niveles de desempeño requeridos.

Dentro de las organizaciones que participan del circuito Centro – Sur se encuentra el Hotel Jagua perteneciente a la compañía Gran Caribe. Considerando la falta de colaboración en el Nivel Estratégico de la red y a consecuencia, las dificultades para el despliegue de la voz del cliente y la información, los procesos que son considerados claves para el cumplimiento de las metas estratégicas de la organización no alcanzan los niveles de desempeño deseados en términos de eficacia y eficiencia.

De la problemática planteada anteriormente se puede identificar el siguiente **problema científico**: No existe un procedimiento que posibilite la mejora de los procesos considerados claves para el logro de las metas estratégicas y el alineamiento organizacional, en el Hotel Gran Caribe “Jagua” de la provincia de Cienfuegos.

De lo anteriormente planteado, así como de la construcción del marco teórico referencial de esta investigación se formula la **hipótesis general de investigación** siguiente:

La aplicación de un procedimiento de mejora permitirá el diseño de la documentación y el establecimiento de los medidores de la eficacia y la eficiencia para el mejoramiento del desempeño

del proceso de Recreación, considerado clave para el logro de las metas estratégicas y el alineamiento organizacional en el Hotel Gran Caribe “Jagua” de la provincia de Cienfuegos.

El **Objetivo General de la Investigación** queda planteado como sigue:

Aplicar parcialmente un procedimiento para la mejora de los procesos considerados claves para el logro de las metas estratégicas y el alineamiento organizacional, en el Hotel “Jagua” Gran Caribe de la provincia de Cienfuegos.

Derivándose los **Objetivos Específicos** siguientes:

1. Elaborar un marco teórico - referencial acerca de las principales tendencias de la mejora de procesos y su desarrollo, que posibilite la adopción de la teoría que sirva de sustento a la aplicación del procedimiento y su perfeccionamiento continuo.
2. Demostrar la necesidad de la aplicación del procedimiento para la mejora en el proceso clave Recreación, en el Hotel Gran Caribe Jagua en Cienfuegos.
3. Aplicar la primera etapa del procedimiento para la mejora en el proceso de Recreación del Hotel Gran Caribe Jagua en Cienfuegos.

La tesis está estructurada en Resumen, Summary, Introducción, tres Capítulos, Conclusiones Recomendaciones, Referencias Bibliográficas, Bibliografía y Anexos.

En el primer capítulo se pretende dar a conocer el papel de la mejora de procesos en los modelos de Gestión de la Calidad Total. Realizar un análisis crítico de los procedimientos de mejora de proceso propuestos por diferentes autores y finalmente hacer un análisis de la mejora de procesos en las empresas de servicios. En el capítulo II se hace una descripción de la empresa objeto de estudio, mostrando su estado actual. Se justifica la necesidad de mejorar el proceso de Recreación, luego es descrito el procedimiento de Mejora de Procesos de Servicios Turísticos que será aplicado posteriormente en el capítulo III. En este capítulo se exponen los resultados de la aplicación del procedimiento anteriormente descrito. Las experiencias aquí expuestas se extienden hasta la segunda etapa del procedimiento, a las cuales se le dará seguimiento en investigaciones posteriores dada la importancia del tema y el interés de la organización por el mismo. Destacando los resultados más relevantes y las técnicas empleadas. Por último se concluye con los resultados más relevantes enfatizando en el logro de los objetivos trazados. Las recomendaciones se centran en la extensión de esta investigación dentro y fuera de la entidad por su nivel de importancia.

Capítulo I

Capítulo I: Marco Teórico Referencial

1.1. Introducción.

En este capítulo se pretende dar a entender algunos de los conceptos que son centrales para comprender la Mejora de Procesos. El papel de la mejora de procesos en los modelos de Gestión de la Calidad Total. Un análisis crítico de los procedimientos de mejora de proceso propuestos por diferentes autores y finalmente un análisis de la mejora de procesos en las empresas de servicios.

1.2. Conceptos Importantes.

Antes de empezar a hablar de mejora de procesos, es imprescindible que se entienda el concepto de proceso. Ya que no existe producto y/o servicio sin proceso, y no hay proceso sin producto y/o servicio. Entre otros conceptos de igual importancia.

Proceso:

- Según la norma **ISO 9000: 2000**: “Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados.
- Según **Juran** un proceso de empresa, ya sea de manufactura o de servicio o ambas, es la organización lógica de personas, materiales, equipamiento, finanzas, energía, información, que interactúan con el ecosistema y están diseñadas en actividades de trabajo encaminadas al logro de un resultado final deseado (Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes). El mismo autor establece que existen tres dimensiones principales para medir la calidad del proceso: efectividad, eficacia y adaptabilidad. El proceso es efectivo si su salida satisface las necesidades de los clientes. Es eficaz cuando es efectivo al menor costo. El proceso es adaptable cuando se mantiene efectivo y eficaz frente a los muchos cambios que ocurren en el transcurso del tiempo [Murguía, 2005].

Después de haber analizado esos dos conceptos de proceso y de otros autores que no se han mencionado aquí, se puede definir el proceso como la interacción entre la fuerza de trabajo medios de trabajo y objeto de trabajo logrando transformar las entradas en salida para conseguir un producto con valor agregado. Conociéndose siempre el límite inicial y final.

Eficacia:

- Según la norma ISO 9000:2000 define la eficacia como el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia:

- Según la norma ISO 9000:2000 define la eficiencia como la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Mejora:

- Según Juran “Mejorar” consiste en alcanzar un nuevo nivel de prestaciones (performance) que es superior a cualquier nivel previamente alcanzado. La superioridad se obtiene por la aplicación del concepto de “descubrimiento” (breakthrough) a los problemas de calidad.

Turismo:

- Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.

Recreación:

- Según el Manual de Recreación del Hotel Jagua la recreación es la actividad que se encarga de ocupar el Tiempo Libre del Cliente, dándole la posibilidad de introducirse en una dinámica activa, participativa y grupal que le ayude a desarrollar su personalidad y satisfacer sus necesidades.

1.3. Mejora de Procesos: Mejores prácticas en las organizaciones.

En este epígrafe se pretende dar a conocer aspectos importantes dentro de la mejora de proceso. Para ello resulta de vital importancia los tipos de mejoramiento que existen y las herramientas y técnicas que posibilitan el logro de mejores prácticas en las organizaciones de forma general y en los servicios de forma más particular.

Para un buen entendimiento de lo anterior, a continuación se mencionan algunas de las características básicas de los procesos. Algunas características fundamentales de los procesos son las siguientes:

- Atraviesan los departamentos.
- Se pueden estandarizar fácilmente.
- Se miden a través de indicadores.
- Se puede mejorar siempre.

1.3.1. Mejora de Procesos: Tipos de mejoramiento.

El Mejoramiento de Procesos en la Empresa o MPE, es una metodología que apoya a la empresa en la forma de dirigir sus procesos al ofrecer un sistema que le ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y asegurar que tantos clientes internos y externos reciban lo que necesitan en óptimas condiciones. Los tres objetivos principales del MPE son:

1. Hacer efectivos los procesos, generando los resultados esperados
2. Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados
3. Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para ajustarse a las necesidades de los Clientes y la empresa.

Mejora significa la creación organizada de un cambio beneficioso para obtener niveles de desempeño sin precedentes en los procesos. La mejora puede ser de dos tipos: Continua o radical (Reingeniería). [Ramón, 2005]

- **Mejora continua.**

En la actualidad se ha escrito mucho sobre la mejora continua, a continuación se hace un análisis de algunos de los modelos de mejora continua según los expertos de calidad, se plantean las fases comunes en todos los modelos analizados y las fases poco frecuentes. Los modelos analizados se muestran en el **Anexo 1**. Las fases comunes y poco frecuentes se muestran en la siguiente tabla.

Fases Comunes	Fases poco frecuentes
<ul style="list-style-type: none">• Definir Problema• Formar• Medir Problema• Diagnosticar• Elaborar plan de mejora• Implantar mejoras• Comprobar los resultados	<ul style="list-style-type: none">• Crear el Comité Directivo de Seguimiento• Organizar la mejora• Constituir el equipo• Establecer acciones provisionales de contención• Vencer la resistencia al cambio• Presentar el plan al comité directivo• Presentar resultados al comité directivo• Dar reconocimiento• Plantar nuevas protestas de mejora potencial

Tabla 1: Fases comunes y poco frecuente en los procedimientos de mejora continúa.

Fuente: Oumar, 2008

Se puede interpretar que las “fases comunes” [13] son fases totalmente necesarias y correctas, pero que no son suficientes para garantizar el éxito y la continuidad de los proyectos de mejora.

Se puede también sospechar que un alto índice de fracasos pueda tener relación precisamente con el hecho de prestar poca atención a las que se han llamado “fases poco frecuentes”.

Las “fases comunes” tienen un contenido técnico que concierne principalmente a las personas encargadas de realizar las mejoras (medir, diagnosticar, implantar, comprobar). Algunas de las “fases poco frecuentes”, en cambio, parecen referirse a actividades que implican a otras personas, además de aquellas a las que se ha encargado la mejora (establecimiento de comités de seguimiento, presentaciones a la dirección, vencer resistencias al cambio de otros, dar reconocimiento....)

[Antonio, 2005]

En la primera y la segunda tabla del **Anexo 2** se pueden ver las principales características del proceso de mejora continua, así como sus ventajas y desventajas respectivamente.

Un sistema exitoso de Mejoramiento Continuo requiere descansar en la habilidad de los miembros de una empresa para reconocer oportunidades de mejoramiento. En el **Anexo 3** se resumen los criterios de los expertos de calidad sobre el concepto de Mejoramiento Continuo y el involucramiento de los empleados en su logro.

El Mejoramiento Continuo de los procesos es una misión de nunca acabar, en la que se va consiguiendo llenar pequeñas brechas que se disipan estratégicamente con adiestramientos, evaluaciones y herramientas. El Mejoramiento Continuo, como lo enfatiza el enfoque japonés, debe verse como una filosofía de vida que tiene por objetivo perfeccionar a las personas y, por consecuencia, el medio en que se desarrollan, el cual cada vez es más exigente.

- **La mejora radical**

Durante la década de los 90 se popularizó el término reingeniería de negocios (reingeniería de procesos, reingeniería de procesos de negocios), debido principalmente a que algunas empresas vieron en este concepto la manera de lograr un mejoramiento rápido de los procesos que deterioran su competitividad, para los que el Mejoramiento Continuo resulta una forma muy lenta de avanzar. Independientemente de lo que muchas personas piensan, este enfoque de mejora no es realmente nuevo. Los japoneses han incluido este tipo de mejora desde principios de los 80 en su forma de gestión. Bajo el enfoque japonés este concepto adopta el nombre de innovación, cambio radical o sistema de mantenimiento de estándares (Ishikawa, 1989), (Imai, 1986). Utilizaban este tipo de mejora para lograr saltos bruscos en los niveles de calidad mediante una reducción del tiempo de respuesta al mercado y el uso intensivo de la tecnología. De manera que lo que hoy se conoce como reingeniería no es nada nuevo, sino una conceptualización de la innovación japonesa bajo el enfoque occidental de gestión.

En la primera y la segunda tabla del **Anexo 4** se pueden ver las principales características del proceso de mejora radical, así como sus ventajas y desventajas respectivamente.

Después de un breve análisis de ambos tipos de mejora resulta importante realizar una comparación entre ambos enfoques.

Tabla 2: Comparación entre ambos enfoques.

Fuente: Oumar 2008

Elemento.	KAIZEN (mejora continua).	INNOVACIÓN (reingeniería).
Efecto.	Largo plazo y larga duración, sin dramatismo.	Corto plazo, pero dramatismo.
Itinerario.	Continuo e Incremental.	Intermitente, no incremental.
Involucramiento.	Todos.	Selección de unos pocos campeones.
Enfoque.	Colectivismo, esfuerzo de grupo, enfoque de sistemas.	Individualismo áspero, ideas y esfuerzos individuales.
Modo.	Mantenimiento y Mejoramiento.	Chatarra y Reconstrucción.
Chispa.	Conocimiento convencional y el "estado del arte".	Invasiones tecnológicas, nuevas invenciones y teorías.
Requerimientos prácticos.	Requiere poca inversión, pero gran esfuerzo para mantenerlo.	Requiere gran inversión y pequeño esfuerzo para mantenerla.
Orientación del esfuerzo.	Personas.	Tecnología.
Criterios de Evaluación.	Proceso y esfuerzo para mejores resultados.	Resultados par a las utilidades.
Ventaja	Trabaja bien en economías de lento crecimiento.	Mejor adaptada a economías de rápido crecimiento.

Las organizaciones modernas necesitan mejorar continuamente su desempeño organizacional para mantener la fortaleza competitiva y agregar valor a sus productos y servicios, para ello se deben combinar adecuadamente los enfoques de mejora continua y reingeniería utilizando eficazmente los recursos de la organización para maximizar el beneficio.

1.3.2. Herramientas y Técnicas para el logro de las mejores prácticas.

La mejora continua implica la utilización de una serie de herramientas de la calidad que usualmente se utilizan para la identificación y resolución de problemas, así como el análisis de las causas y la aportación de soluciones para lograr la mejora continua. Catorce son las herramientas tipificadas para la implantación de la calidad y su mejora: las denominadas siete herramientas básicas, y otras siete, denominadas herramientas de gestión (Ver la primera tabla del **Anexo 5**). Las herramientas son aplicadas en todas aquellas actividades o funciones que tengan que ver con la gestión y mejora de la calidad, así como en otras situaciones como la toma de decisiones, definición de estrategias, optimización de recursos, etc. Se caracterizan por su fácil comprensión y sencilla aplicación. No es necesario tener conocimientos amplios de estadística o matemáticas para su utilización.

Por este motivo, son herramientas que se utilizan de forma asidua en los niveles intermedios e inferiores de la organización. Un aspecto importante que tienen estas herramientas es la capacidad de integración entre sí, facilitada por su compatibilidad, lo que lleva a multiplicar los resultados. La utilización conjunta de aquellas herramientas que se creen necesarias, dependiendo de los objetivos perseguidos, incrementa de forma notoria los beneficios de su aplicación.

Las herramientas mencionadas anteriormente en anexo 1.3 más otras que contribuyen a la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad se pueden clasificar como Herramientas de la Calidad para el Desarrollo de Nuevas Ideas, entre otras clasificaciones que se pueden observar en la segunda tabla del Anexo 5. Las técnicas asociadas a la calidad y la administración de la misma se muestran en la tercera tabla del anexo 5. [Scalone, 2006]

1.3.3. Particularidades en los servicios en el logro de mejores prácticas.

El punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Para lograr la captación de estas exigencias, han surgido distintos autores, con distintas tendencias, pero no importa el cómo dichos autores traten el tema en cuestión, todos se basan, de una manera u otra, en las expectativas de los clientes.

Norman (1984) [Morales, 2008] define la calidad de servicio como “un acto social que ocurre en contacto directo entre cliente y representante de la empresa de servicio”.

La Escuela Nórdica, encabezada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen [Piqueras, 1998] concibe la calidad de servicio desde la óptica del producto, distinguiendo la calidad técnica, referida a “qué” servicio recibe el cliente, siendo ésta susceptible de ser medida por la empresa y de ser evaluada por el consumidor, y la calidad funcional que se ocupa de “cómo” se proporciona el servicio al cliente.

Por otra parte, la Escuela Norteamericana, liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry, [Zeithaml, 1993] se centra en las divergencias entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones. La incorporación del término “expectativas”, aporta un carácter dinámico y cambiante, en la medida en que éstas pueden ser diferentes para unos clientes que para otros y además variar con el tiempo.

1.3.3.1. Modelos más difundidos para determinar la Calidad del Servicio

Para determinar la calidad del servicio existen diferentes modelos que han sido desarrollados por diferentes autores en este terreno estos últimos años. Algunos de estos modelos son:

- Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978).
- Modelo de Grönroos (1984).
- Modelo de las deficiencias de Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985)
- Modelo SERVQUAL.

Sus aspectos más importantes se pueden ver en el **anexo 6**.

1.4. Procedimientos de Mejora de Proceso: Análisis crítico.

Según se pudo identificar durante la búsqueda bibliográfica existen varios procedimientos disponibles para realizar la mejora de procesos, pero son pocos en comparación con otras metodologías existentes para otros propósitos. A continuación se mencionan algunos de estos procedimientos y se describen los pasos de los más representativos así como algunas observaciones necesarias. El contenido de cada procedimiento se puede consultar en el **Anexo 11**. [Cáravez, 2004]

1.4.1. Procedimiento propuesto por James G. Shaw [1997]

Algunas cuestiones importantes de este procedimiento son:

- Se basa en la experiencia práctica del autor en el área de la consultoría a empresas en mejoramiento de la producción y servicio a clientes.
- Como elementos positivos de este procedimiento se pueden destacar su orientación práctica y dirigida hacia la acción.
- Las mayores fortalezas de este método se concentran en el paso 1 y 3.
- La inclusión de la herramienta Process Profile es otro elemento a destacar.
- Padece fundamentalmente de la carencia de vínculo con los planes y objetivos de negocio de la empresa.

- Posee poca consistencia técnica, que se evidencia en la carencia de herramientas y demasiada simplificación de los hechos.

1.4.2. Procedimiento propuesto por Jeffrey N. Lowenthal [1994]

Algunos aspectos importantes de este procedimiento son los siguientes:

- Este procedimiento resuelve muchos de los problemas de algunas metodologías existentes: se reconoce la importancia de una correcta planeación de la mejora, se trata con sumo cuidado el impacto en la cultura organizacional y la planeación del cambio en la empresa.
- Se incluye un amplio paquete de herramientas para la mejora y se proporcionan los medios para su uso adecuado.
- Se tiene en cuenta la priorización de proyectos de mejora, mediante la selección de procesos críticos de negocio.
- Está orientado a la mejora de procesos utilizando un enfoque de reingeniería únicamente. Lowenthal no considera la necesaria vinculación de este enfoque con la mejora continua.

1.4.3. Procedimiento propuesto por Karl Albrecht [1994]

Cuando se menciona este procedimiento existen una serie de cuestiones que no se puede dejar de mencionar:

- Es un procedimiento propuesto por 6 pasos.
- Su mayor aporte es su excepcional enfoque hacia el cliente externo e interno.
- Se incluye el análisis de los costos de la calidad para la evaluación del progreso de la mejora.
- Sin embargo este modelo presenta tres desventajas fundamentales:
 1. Es un procedimiento de mejora orientado fundamentalmente a procesos de servicio para empresas de este sector. Esto limita notablemente su aplicación para otros procesos de la empresa.
 2. El procedimiento no incluye la posibilidad de la utilización de la reingeniería o innovación como enfoque de mejora.
 3. Se basa fundamentalmente en la utilización de las siete herramientas de mejora para procesos de servicios propuestas por Albrecht. Esto deja afuera una gran cantidad de

herramientas y técnicas de probados resultados en la mejora del desempeño organizacional.

1.4.4. Procedimiento propuesto por H. James Harrington [1997]

Algunas cuestiones importantes de este procedimiento son:

- Es un procedimiento organizado en fases, es el más completo de los modelos revisados.
- Se incluyen todos los elementos, conceptos, procedimientos y herramientas que constituyen las mejores prácticas en la mejora de procesos.
- Solamente se pudieran destacar dos elementos desfavorables, que en ningún momento llegan a afectar la eficacia de este procedimiento:
 1. El procedimiento plantea un fuerte enfoque hacia el cliente externo, pero lo hace apoyándose en conceptos y herramientas tradicionales, que quizás no respondan a las necesidades de algunas empresas. (Por ejemplo en el sector de servicios)
 2. La propia complejidad del modelo hace que se requiera, en las organizaciones donde se vaya a implementar, un planteamiento estratégico correcto, estructuras flexibles, conocimiento acumulado y personas propensas al cambio. En resumen, una organización en busca de la excelencia.

1.4.5. Procedimiento propuesto por Peppard & Rowland [1996]

Algunos aspectos importantes de este procedimiento son los siguientes:

- Consta de 9 pasos para el análisis, diagnóstico y rediseño de procesos.
- Se proponen dos métodos fundamentales para el rediseño de procesos: la hoja en blanco y el rediseño sistemático, haciendo énfasis en la importancia del rediseño como punto de partida para actuar.
- Considera que los equipos no deben tratar de entender ampliamente los procesos actuales sino diseñar nuevos procesos para el futuro.
- Es una metodología sencilla, de fácil aplicación que conjuga la mejora continua de procesos con la reingeniería, aunque hace énfasis en la segunda.

1.4.6. Procedimiento propuesto por Manganelly & Klein [1994]

Las características de este procedimiento son las siguientes:

- Tiene como desventaja que está orientado solamente a la reingeniería promoviendo los avances decisivos en lugar de los cambios incrementales y resulta ser además una metodología compleja y extensa lo que presupone una alta preparación del personal y un fuerte soporte de la tecnología y automatización.
- Consta de 5 etapas y 54 pasos, cada una de ellas con las técnicas administrativas a utilizar para el desarrollo y análisis de la información necesaria a fin de identificar oportunidades y rediseñar los procesos básicos lo que constituye una ventaja del mismo.

1.4.7. Procedimiento propuesto por Kaoru Ishikawa [1985]

Cuando se menciona este procedimiento existen una serie de cuestiones que no se puede dejar de mencionar:

- Un aspecto fundamental de este modelo es que plantea la necesidad de entender las necesidades de los clientes y describir el proceso para luego identificar las oportunidades de mejoramiento.
- Respeta perfectamente el ciclo PHCA para la mejora continua, estableciendo las mejoras logradas e identificando acciones para la mejora continua.
- El principal aporte de este modelo es el de establecer un precedente y la visión para lo que vendría después en este punto.
- Sin embargo tiene la debilidad de que el procedimiento no establece claramente la utilización de herramientas de mejoramiento fuera del marco de las Siete Herramientas Básicas de Calidad y de las herramientas genéricas de Control Estadístico de Procesos. Además de que no responde a las exigencias para la mejora de procesos en industrias de servicio.

1.4.8. Procedimiento propuesto por Juran [2001]

El Dr. Juran se ha convertido en el ser humano vivo que más ha investigado, aportando y el más respetado en el campo de calidad actualmente. Este análisis quedaría incompleto sin incluir el aporte de Juran en este campo.

Si se compara este procedimiento con los anteriores, puede notarse que:

- Se aborda excelentemente el proceso de transferencia del nuevo proceso o el proceso rediseñado. Este es un punto que se descuida en otros procedimientos, y que es extremadamente importante.

- Se aborda adecuadamente la identificación de la Voz del Cliente y la necesidad de la medición del desempeño del proceso.
- Otro punto a su favor es que el modelo reconoce la importancia de utilizar enfoques tanto de mejora continua como de reingeniería para desarrollar la mejora del proceso.
- Este procedimiento propuesto por Juran puede considerarse como excelente, simple y a la vez de una alta consistencia técnica.

Son pocas las debilidades que se pudieran destacar del modelo propuesto por Juran. Las más significativas son:

- El procedimiento podría no funcionar adecuadamente si se intenta aplicar en procesos de servicio de alto contacto, es decir, procesos en organizaciones típicas de servicios como bancos, hoteles o restaurantes.
- El rediseño o diseño del proceso se concibe en la Fase de Planificación, sin embargo, se dedican otras dos fases completas a la Transferencia y Operación, este aspecto podría provocar que se pierda de vista el objetivo fundamental de la mejora de procesos.
- La Fase de Operación incluye disciplinas como el Control de la Calidad del proceso y la Mejora del proceso, este punto hace que el modelo sea bastante complejo desde el punto de vista técnico.

1.4.9. Procedimiento propuesto por Cáravez [2005 y 2006].

Existen una serie de aspectos que dejan claro el porque del análisis de este proceso, algunos de estos son:

- Es el resultado de una integración de los mejores conceptos, procedimientos y herramientas disponibles en este momento acerca de la mejora de procesos.
- Se ha enriquecido y perfeccionado con la práctica para su adaptación al entorno empresarial cubano.
- El procedimiento ha sido diseñado para que pueda aplicarse a cualquier proceso de servicio, ya sea en una organización de servicios o de manufactura.
- Cuenta con 5 etapas que son las siguientes: Etapa I: Organización para el mejoramiento, Etapa II: Conocer el proceso, Etapa III: Ordenamiento y optimización del proceso, Etapa IV: Funcionamiento, Control y Medición del Desempeño y Etapa V: Mejora Continua.

- Utiliza 1 modelo de Harrington [1997] como base. Realizándosele una serie de cambio, eliminando o incorporando algunos elementos.

El procedimiento para la mejora de procesos de servicio propuesto por Cáravez se incluye dentro del modelo que se presenta en el capítulo II de esta investigación y es el procedimiento que se ha seleccionado para ser aplicado en el proceso objeto de estudio. Es un procedimiento que se ha aplicado varias veces en los diferentes procesos de servicios del territorio Cienfueguero dando resultados satisfactorios, por lo que es un procedimiento que está adaptado a las condiciones de la provincia. Como ejemplo, se puede nombrar el caso del Hotel Unión donde con la aplicación del procedimiento se ha logrado obtener un incremento muy significativo de la rentabilidad financiera y económica.

La descripción conceptual de dicho procedimiento se puede consultar en (Cáravez 2006) por estas razones, es que no se incluye aquí el análisis de este procedimiento de la tabla mencionada anteriormente.

1.5. La mejora de procesos en el turismo.

1.5.1. Introducción.

Hoy el turismo se ha convertido en la principal actividad económica mundial. Se proyecta que hacia el año 2010 se moverán por el mundo mil millones de turistas, uno de cada siete habitantes, aparentemente. Se estima que el turismo genera entre el 3 y 5% del Producto Bruto Mundial y emplea unos 200 millones de personas de forma directa. Es la actividad que más rápidamente ha crecido durante la segunda mitad del ciclo anterior.

En este epígrafe se dará a conocer la mejora de proceso en el turismo y una breve descripción de los procesos de recreación hotelero.

1.5.2. La mejora en los procesos turísticos.

Las investigaciones sobre la mejora de procesos en el contexto del turismo son escasas, pero en el contexto de la medición de la calidad en el turismo, hay en abundancia. En el **Anexo 12** se muestra algunas investigaciones relacionadas con el turismo en el sector hotelero. Existen algunas mejoras prácticas ya citadas anteriormente en el área de servicios que son aplicables también en el turismo. Para entender mejor la mejora de proceso en el turismo, se explicará en primera posición el producto

turístico, considerando que los productos turísticos son resultados de un proceso o/y conjunto de procesos turísticos.

Producto turístico

El producto turístico está compuesto por una serie de elementos que motivan y permiten el desplazamiento del turista desde su origen a un destino. Estos elementos se suministran por diferentes sectores productivos, lo que ocasiona que cada turista consuma este producto de una manera distinta. El hecho de que cada turista “ensamble” su producto turístico de una manera particular es una de las características más importantes de la actividad turística, ya que la compleja interrelación entre los distintos aspectos que componen el producto turístico jamás se da dos veces de la misma manera.

Furió Blasco (2000) [Furió, 2000] afirma que “una característica del producto turístico es que no es estrictamente elaborado por un único sector de actividad, sino por diferentes sectores productivos, y que no existe una actividad que realice, de modo completo, el ensamblaje final del producto turístico. Aunque muchos agentes, especialmente los turoperadores, ofrezcan productos finales bajo la forma de paquetes turísticos, es el propio consumidor turístico quien, en última instancia, elabora su propio producto sobre la base de los ingredientes que le ofrecen los agentes productores turísticos”.

La calidad del producto turístico

La calidad de los destinos turísticos es el resultado del proceso que conlleva a la satisfacción de las necesidades y deseos, tanto de los visitantes como de los visitados, a través del uso eficiente de los recursos, es decir, significa la equilibrada relación entre la satisfacción de los turistas, su idealización y la rentabilidad para el destino, beneficiando el entorno, la población local y las iniciativas públicas y privadas.

El componente básico para su consecución está determinado por la satisfacción integral del cliente, a través de un servicio excelente, de la veracidad del producto ofrecido y del valor agregado para superar sus expectativas. Esto permitirá lograr un adecuado posicionamiento en el mercado y ventajas competitivas. La calidad de los destinos turísticos supone que el producto turístico global satisfaga y supere las expectativas de los turistas, mejor que los competidores. Para ello es necesario que la organización identifique en cada momento los procesos claves y que ponga especial énfasis en su mejora para lograr los objetivos y la visión que se hayan establecido.

Después de haber visto lo planteado anteriormente, teniendo en cuenta las características de las actividades turísticas, la mejora de procesos es un elemento clave para el logro de la satisfacción de los turistas, ya que la interacción entre los distintos aspectos que componen el producto turístico jamás se da dos veces de la misma manera, eso obliga a la organización a mejorar continuamente sus procesos.

1.5.2.1. Procesos de Recreación Hotelero.

Es indiscutible que los hoteles constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país. Un país puede tener en su territorio el máximo número de atracciones turísticas de las clases más diversas, pero sin buenos y confortables hoteles no es posible que aumente su turismo. Junto a las diversiones y a las atracciones al aire libre, los turistas demandan instalaciones bajo cubierta de nivel aceptable. Es más, es frecuente que los turistas no juzguen los países de estancia temporal más que por sus hoteles. En este sentido Haussler y Stradner citado por Norval [Norval,2004] refiriendo a la relación que existe entre un hotel y la industria turística:

“La base de un turismo próspero es la industria hotelera eficiente ya que buenos alojamientos y una excelente gastronomía satisfacen las necesidades básicas de los turistas. Ni siquiera aquellos lugares que tienen abundancia de recursos naturales y culturales pero no cuentan con establecimientos en los que comer y alojarse, consiguen desarrollar un turismo importante. Su aparición tiene lugar en relación muy estrecha con la aparición de estos establecimientos”.

Los Hoteles son establecimientos que ofrecen alojamiento, servicios de alimentación, bebidas y de recreación a los turistas. Las políticas y prácticas administrativas en los Hoteles es muy obvia, o sea, para mantener un cliente a gusto en su estadía en un hotel debe tenerse un buen servicio y dar al cliente todo lo que desee para que el cliente salga complacido del mismo y con el anhelo de volver a este. En este aspecto la recreación juega un papel fundamental, ya que esta es la que se encarga de ocupar el tiempo libre de los clientes, destacando la identidad y la cultura del país o lugar que visita, aspecto de gran interés para cualquier turista cuando acude a un lugar diferente.

Los principales objetivos de la Recreación Turística estarán encaminados a lograr:

1.- Vincular las actividades que se realicen, con nuestros principales valores Sociales, Culturales, Históricos y deportivos.

- 2.- Aprovechar las potencialidades internas y del entorno de las instalaciones en las actividades, enriqueciendo así las mismas e integrándole al Producto nuestra Imagen.
- 3.- Brindar un Programa de Animación y Recreación que logre incorporar al Cliente al mismo, relacionarse con nuevas personas, vincularse y participar con ellas en las actividades lo que le permitirá a su vez alcanzar su satisfacción y cubrir sus expectativas.
- 4.- Lograr la participación del Cliente como Actor y como Espectador.
- 5.- Convertir este proceso en una parte vital de nuestro Producto, el que ha de contribuir con sus resultados a la satisfacción del Cliente.
- 6.- Lograr la Imagen Única del Hotel, por su ambiente, dirigida siempre hacia nuestros clientes, siendo esto muy difícil de copiar por nuestros competidores.

El proceso de recreación hotelero esta formado por tres operaciones fundamentales:

Preparación: En esta etapa no se interactúa directamente con los clientes pero se tienen en cuenta a estos para determinar el tipo de actividad que se va a preparar. Durante esta etapa se crean todas las condiciones necesarias para la buena realización de las etapas posteriores. Es un período de gran importancia, pues en esta se realiza la operación de divulgación de la actividad, la cual es imprescindible para lograr aumentar la participación de los clientes.

Servicio al cliente: En esta etapa del proceso de recreación si comienza a interactuar directamente con los clientes, el objetivo de este subproceso es lograr que el cliente se sienta bien recibido durante su llegada al área de recreación y que después que esté dentro de este se sienta que a arribado a un lugar confortable y con buena presencia.

De todos los subprocesos este es posiblemente el más importante ya que está directamente relacionado con el cliente y se realiza durante toda la actividad. Este tiene como objetivo también poderle brindar a los clientes un servicio de optima calidad logrando superar las expectativas que traían cuando visitaron el centro recreativo. Este proceso se encarga de darle al cliente bebidas, alimentos, servicios en tiempo, información, aportes culturales entre otros aspectos que harán que el cliente regrese nuevamente a disfrutar de las ofertas recreativas.

Clausura: Durante esta etapa se tiene como objetivo analizar los resultados de la actividad realizada para determinar si existen aspectos que puedan aumentar la satisfacción de los clientes en eventos posteriores. Además de que se pretende dejar el local en óptimas condiciones para la realización de

actividades posteriores. En este subproceso participan diferentes trabajadores pero el principal responsable es el jefe de salón pues es este el encargado de lograr todos los objetivos de esta etapa.

1.6. Conclusiones Parciales.

Después de llevar a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica se puede concluir que:

1. El análisis comparativo y crítico de los procedimientos de mejora de procesos permitió seleccionar un procedimiento que mejor se adapta a la realidad cubana y al proceso de estudio y que se incluye dentro del modelo para la mejora de procesos en el circuito turístico.
2. Los productos turísticos son elementos claves para la mejora de procesos en el turismo, y la satisfacción del cliente depende de la calidad de los mismos.
3. Los hoteles constituyen uno de los elementos más importante de la industria turística de un país, para lograr la mejora en el turismo, es imprescindible la mejora de los procesos hoteleros.
4. La recreación de los procesos turísticos es importante para lograr la satisfacción de los clientes, pues les aporta a los mismos más que las comodidades para unos días de verano, conocimientos acerca de nuestra cultura y de nuestras costumbres, unidos a un buen gusto y calidad.

Capítulo II

Capítulo II: Caracterización de la entidad y descripción del procedimiento para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos.

2.1. Introducción.

En el presente capítulo se hace una descripción de la empresa objeto de estudio, mostrando su estado actual. También se justifica la necesidad de mejorar el proceso de Recreación, como parte de los objetivos estratégicos de la entidad para el presente año, luego es descrito el procedimiento de Mejora de Procesos de Servicios Turísticos que será aplicado en el capítulo III en este proceso del Hotel Gran Caribe “Jagua”.

2.2. Caracterización general de la entidad.

El Hotel Jagua con un estilo constructivo que responde a los códigos del racionalismo de los años 50, caracterizado por líneas rectas, planta libre, sobriedad y la utilización de colores pasteles, se ubica en una pequeña península de la parte norte y central de la Bahía de Jagua conocida con el nombre de Punta Gorda. Desde este lugar se domina visualmente las tranquilas aguas del Mar Caribe y el majestuoso macizo del Escambray.

Su construcción se inicia en el año 1956 cuando se comienzan a realizar los primeros trabajos dentro de los jardines del Palacio de Valle, auspiciado por un magnate del hampa neoyorquina Meyer Lansky que representaba la Gult and Caribbean Tuorist Circuit, apoyado por el dictador Fulgencio Batista. El objetivo de esta compañía era crear un comfortable hotel que sirviera de alojamiento a turistas que visitaran el casino del Palacio de valle.

Con la llegada del Primero de Enero de 1959 la instalación pasa a la Asociación Nacional de Playas Públicas y Atracciones Turísticas, bajo la dirección de Luis Leyva. (Diallo, 2008). La inauguración del hotel tiene lugar el 28 de Diciembre de 1959, con motivo a celebrarse la Convención Nacional del Club de Leones de Cuba pero oficialmente comienza a brindar sus servicios a partir del 31 de Diciembre.

Personalidades relevantes de la vida política, cultural y deportiva, tanto del ámbito nacional como internacional integran la lista de visitantes ilustres entre ellos el Comandante en Jefe Fidel Castro, Celia Sánchez Manduley, Támara Bunke, Ernesto Che Guevara, Forbes Burban, Erick Honcker, Ignacio Villa "Bola de Nieve", Alicia Alonso, Frank Fernández, Elena Bourke, Luis Carbonell, Joan Manuel Serrat, Víctor Jara, Wilfredo Lam , Teófilo Stevenson, Débora Andoyo , Zenaida Romeu y Presidentes Latinoamericanos para la realización de la primera Cumbre de Petrocaribe por citar algunos. (Oumar, 2008)

El Hotel se encuentra situado en calle 37 #1 e/ 0 y 2, Punta Gorda, Cienfuegos, es una empresa adscripta a una Organización Superior de Dirección, que es la Casa Matriz del Grupo Hotelero Gran Caribe, con Personalidad Jurídica Propia y Domicilio Legal en Calle 7ma No 4210 e/ 42 y 44 Miramar, Ciudad de La Habana.

En estos momentos, cuenta con una capacidad ocupacional de 149 habitaciones, de ellas 13 cabañas y 2 suites distribuidas en 129 dobles estándar y 18 dobles cámaras. Cada una de ellas cuenta con baño privado, teléfono, televisión por satélite y caja de seguridad, cuenta con un Restaurante clásico con capacidad para 172 comensales bien acomodados, una mesa buffet con comida tradicional e internacional, un bar lobby que funciona las 24 horas del día con una variada gama de vinos, ron y licores, un Snack Bar que funciona como cafetería, piscina que cumple las normas internacionales, y un cabaret con un espectáculo lleno de colores y cubanía. Además se brindan otros servicios adicionales como son alquiler de cajas de seguridad, servicio de Internet, cambio de moneda, telefonía, TV cable, alquiler de coches. Además cuenta con una galería de arte donde se realiza la expoventa de cuadros de reconocidos artistas del territorio, la misma es atendida mediante contrato a través del Fondo de Bienes Culturales, y existen otras ofertas culturales, respondiendo a los servicios que exige un hotel 4 estrellas.

Desde su apertura el Hotel dirige su comercialización hacia el segmento de Mercado a turismo de recorrido de medio a bajo nivel adquisitivo con circuitos con un promedio de estancia de 1.5 días., considerándose por su emplazamiento un Hotel de Ciudad. (Oumar, 2008)

La afluencia de turistas define dos temporadas: alta y baja y los principales países emisores de estos turistas son: Francia, Alemania, Inglaterra, Cuba y Holanda. Datos del hotel demuestran que durante las dos temporadas del año pasado se logró un mayor arribo de turistas que los alcanzados en estas dos temporadas en los años 2006 y 2007.

El Hotel Gran Caribe Jagua cuenta con un total de 196 trabajadores los cuales según las funciones que realizan y las responsabilidades y cargos que poseen se organizan en el organigrama general de la empresa. **Ver Anexo 13.**

Objeto Social de la entidad:

Prestar, promover y comercializar los servicios de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible, cumpliendo con las reglamentaciones establecidas en el país.

Para complementar la actividad fundamental, el Hotel Gran Caribe Jagua desarrolla las actividades siguientes:

1. Prestar servicios complementarios al alojamiento y la gastronomía en moneda libremente convertible, tales como:
 - f Servicios de Teléfono
 - f Servicios de Caja de Seguridad
 - f Servicios de Correo Electrónico e Internet
 - f Servicios de canjes de moneda
 - f Servicios de lavado y planchado
 - f Servicios de Habitaciones
2. Prestar servicios de recreación y animación socio cultural en moneda libremente convertible, tales como:
 - f Servicio de piscina
 - f Servicios de Expo -venta de obras de arte
 - f Servicios de amenización y disfrute de música cubana e internacional en cenas, actividades de piscina y en bares.
 - f Servicios de Centro nocturno.
3. Arrendar locales y áreas de la instalación con equipamiento y servicios incluidos para actividades de congresos, convenciones, protocolo, conferencias, celebraciones, eventos, banquetes y otras similares en moneda libremente convertible
4. Arrendamiento de locales y espacios en moneda libremente convertible para tiendas y para otras actividades complementarias
5. Prestar servicios de comedor obrero en moneda libremente convertible, a empresas y organizaciones económicas que formen parte del sector y sean arrendatarios de locales y espacios del Hotel.
6. Vender, promover y comercializar mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado en moneda libremente convertible.

7. Efectuar el cobro en moneda libremente convertible de la entrada y/o los servicios en instalaciones y eventos, que por su naturaleza se aprueben para turistas nacionales autorizados de acuerdo a las reglamentaciones vigentes.

2.2.1. Planeación Estratégica del Hotel Gran Caribe “Jagua”.

El hotel Gran Caribe Jagua cuenta con una Misión la cual pretende satisfacer a cada momento a nuestros clientes sobrepasando sus expectativas, brindándoles, un servicio de excelencia y personalizado en un ambiente distintivo. Además destaca que su visión es lograr que el hotel Jagua sea el Hotel preferido por todos los clientes, con atractivos deseados por su estilo distintivo, funcional y elegante, hotel insigne de la ciudad de Cienfuegos y líder dentro del grupo hotelero Gran Caribe.

Para el logro de su misión y su visión se basa en una serie de principios como son:

Respeto

Valoramos las necesidades, ideales e individualidad de nuestros semejantes. Tratamos a nuestros trabajadores y huéspedes con justicia y dignidad.

Responsabilidad

Actuamos con honestidad y profesionalismo, guiados por los más altos estándares de conducta ética. Nos responsabilizamos de todas nuestras decisiones y acciones.

Trabajo en equipo

Trabajamos en equipo para el logro de metas comunes, reconocemos el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.

Delegación

Tenemos las herramientas, entrenamiento y autoridad necesaria para sobrepasar las expectativas. Confiamos y apoyamos a los demás en la toma de decisiones conscientes y cursos de acción apropiados.

Algunos de los valores de la entidad son:

- Patriotismo y moral revolucionaria
- Integridad, Honestidad, Responsabilidad
- Sentido de pertenencia, Cooperación
- Compromiso en el alcance de los Objetivos y Metas
- Calidad en el desempeño de labores
- Estabilidad

- Hospitalidad y Cortesía
- Superación continua e Innovación.

2.2.2. Caracterización del entorno.

A continuación se realiza un análisis del entorno de la organización, en cuanto a las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y las áreas de resultados claves.

Externo

Amenazas

- Decrecimiento de la demanda del turismo internacional ante la incertidumbre actual y la crisis financiera internacional.
- Aumento de regulaciones y legislaciones para asuntos comerciales en nuestro país.
- Clientes y segmento del mercado cada vez más exigente en cuanto a: variedad de ofertas, calidad en el servicio y satisfacción.
- Aumento de la competitividad en el sector.
- Inestabilidad y aumento en los precios de los productos por parte de los proveedores.
- Prioridad del país y el territorio al mantenimiento de las instalaciones hoteleras y extra hoteleras ya existentes.
- Desarrollo de eventos meteorológicos (huracanes, ciclones) en los meses de verano.

Oportunidades

- Posibilidad, experiencia y consolidación del Sistema Turístico Cubano.
- Desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico, Científico e Industrial.
- Aprobación por parte del gobierno de EEUU, de los viajes a Cuba de turistas procedentes de ese país.
- Población cubana con acceso a hospedarse en Hoteles.
- Política del país de fomentar la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Consideración del factor humano como el elemento más importante en el desarrollo empresarial.
- Posicionamiento alcanzado por Cuba como destino turístico en el Caribe.
- Desarrollo de eventos nacionales e internacionales en el territorio.

Inte

rno

Debilidades

- No existen estrategias propias de comercialización y promoción (estudios de cliente, mercado y análisis de competencia).
- Ausencia de enfoque estratégico en las proyecciones del Hotel.
- Las encuestas a cliente externo no preguntan acerca de la satisfacción y expectativas de los cliente.
- Deficiencias en el proceso de ejecución de las inversiones, reparaciones y reposición de equipos.
- Desmotivación del capital humano por la insuficiente estimulación moral y material.
- No está certificado implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO-9000.

Fortalezas

- Ubicación geográfica favorable
- Presencia de Valores históricos, arquitectónicos y culturales intrínsecos.
- Elevada capacidad del equipo de Dirección.
- Aplicación del proceso del Perfeccionamiento Empresarial.
- Capital humano estable, altamente calificado y con sentido de pertenencia.
- Infraestructura adecuada para la realización de eventos y actividades festivas.
- Ato aprovechamiento de las Tecnologías de la Información.
- Efectiva comunicación horizontal y vertical
- Situación financiera consolidada.
- Incorporación de las instituciones patrimoniales Palacio de Valle y el Hostal Casa Verde.

El Hotel Gran Caribe Jagua está en condiciones de utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, pues el cuadrante F/O es el que presenta mayor valor promedio matricial, implicando que las acciones estratégicas a considerar deben ser ofensivas, ayudando de esta forma el avance de la instalación independientemente del escenario en que se encuentre.

Las Áreas de resultados claves de la empresa son:

- Calidad del Producto y los Servicios
- Promoción y Comercialización
- Eficiencia Económica Financiera
- Eficiencia energética.
- Trabajo Político Ideológico.
- Defensa y Protección

- Gestión de los Recursos Humanos
- Perfeccionamiento Empresarial

2.2.3. Comportamiento de los arribos de clientes.

Los principales mercados que visitaron el Hotel “Jagua”, en el año 2008, provienen de países europeos, como Alemania, Francia, Inglaterra, entre otros, ubicándose este primer país como principal mercado con un crecimiento con respecto al año anterior de 120.37 % y subiendo desde la tercera posición, también es notable el decrecimiento de los arribos de Francia en un 19.02% de un año para el otro, quedando desplazado hacia la tercera posición. El comportamiento de estas afluencias se puede observar en la figura 1.

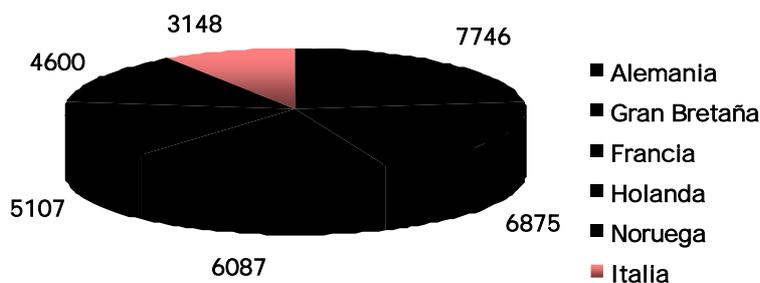


Fig.1. Gráfico de los principales mercados que visitaron el hotel durante el año 2008. [Fuente: Informe de Balance del Hotel del 2008]

Teniendo en cuenta que el estudio que se va a realizar toma datos de los meses de Febrero, Marzo y Abril del año 2009 resulta de vital importancia analizar el arribo de clientes en estos tres meses, llegando a la conclusión que los principales países emisores de turistas son Gran Bretaña con 2896, Alemania con 2887, Francia con 2294, Holanda con 1774 e Italia con 748.

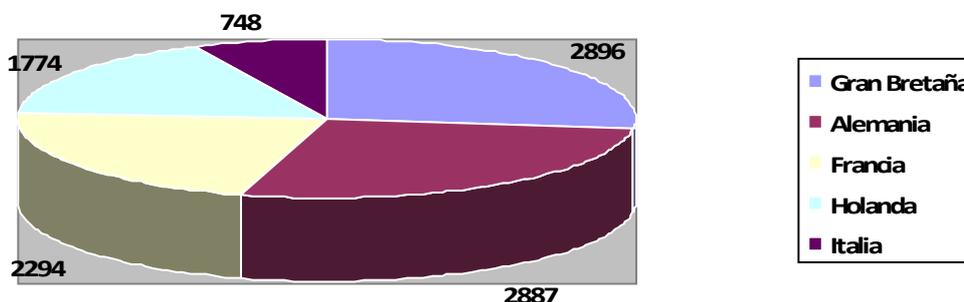


Fig.2. Gráfico de los principales mercados que visitaron el hotel durante los meses de Febrero, Marzo y Abril del 2009 [Fuente: Elaboración propia]

2.3. Situación Actual del Turismo

Se puede verificar que durante el año 2008 el turismo en Cuba tuvo un auge respecto al año 2007 e incluso al 2006. Pero se prevé que para el año 2009 el crecimiento de las llegadas de turistas internacionales disminuya drásticamente en todo el mundo, influido por una economía mundial extremadamente volátil y desfavorable, debida a factores tales como la crisis crediticia, la creciente crisis financiera, el aumento de los precios de las materias primas y del petróleo, epidemias y las grandes fluctuaciones de los tipos de cambio. Todo ello, inevitablemente, ha contribuido a la actual recesión mundial.

En 2008, las llegadas de turistas internacionales alcanzaron los 924 millones, 16 millones más que en 2007, lo que representa un crecimiento del 2% y las regiones que mostraron mejores resultados fueron Oriente Medio con un 11%, África con un 5% y las Américas con un 4%.

Dentro de las Américas, la ocupación en hoteles en América Central y del Sur creció en un 0.6% y el Caribe fue la única subregión en el mundo que tuvo un comportamiento, en el 2008 mejor que el 2007 (de 0,1% en el 2007 a 1,2% en 2008). (Oumar, 2008). Se ha podido verificar que todos los factores anteriormente mencionados han afectado en gran medida la demanda de turismo a nivel internacional, y nuestro país no es la excepción.

Cuba se encuentra entre los primeros 10 destinos de América del Sur y el Caribe. Además de los destinos fundamentales en Cuba (polos turísticos), igualmente se trabaja en el fortalecimiento de destinos turísticos, que aunque menos importantes, también tienen importancia en la conformación del destino Cuba. Este es el caso de la región Centro – Sur del país, en ella, se encuentra ubicada la ciudad de Cienfuegos con atractivos turísticos que van desde las actividades náuticas, las playas, el buceo y una ciudad declarada Patrimonio de la Humanidad desde el año 2006, por la UNESCO.

La provincia de Cienfuegos cuenta con varios grupos hoteleros los cuales a su vez cuentan con una gran gama de hoteles. De manera particular el Hotel Jagua representa el sector hotelero, conformado por el conjunto de hoteles, independientemente de las modalidades, que realizan una misma actividad, es decir brindar una amplia variedad de servicios que van desde alojamiento hasta ofertas gastronómicas y recreativas al turismo que los visita.

Como resultado de investigaciones desarrolladas en el territorio específicamente en el sector turístico (Cáravez 2005, 2006, 2007, 2008), se ha podido identificar, que existen tres “discrepancias” que limitan la mejora de procesos en el circuito Centro-Sur. Dichas investigaciones han demostrado que los niveles de colaboración entre las organizaciones que participan del circuito y el despliegue estratégico desde el Nivel Táctico hasta el Nivel Operativo, no permite el despliegue de la voz del cliente y la información clave para la mejora de los procesos que crean el valor en el Nivel Operativo.

Por esta razón se hace necesario que todas las instalaciones de la región apliquen enfoques de mejora de procesos si quieren solucionar las dificultades para el despliegue de la voz del cliente con el objetivo final de lograr una posición competitiva y la satisfacción de sus clientes.

Dentro de estas organizaciones se encuentra el hotel “Jagua” perteneciente al grupo Hotelero Gran Caribe, el cual fue elegido para la presente investigación por estar llevando a cabo acciones tales como la incorporación de un nuevo restaurante “Palacio de Valle” y el hostel “Casa Verde” para el rediseño de su producto turístico en aras de mantener su condición de 4 Estrellas, por lo que se le hace necesario mejorar los procesos que son considerados claves para el cumplimiento de las metas estratégicas de la organización y que no pueden alcanzar los niveles de desempeño deseados en términos de eficacia y eficiencia.

Para dar solución a la problemática antes presentada, se ha presentado un modelo que se puede apreciar en el **Anexo 14**, que persigue la reducción de la magnitud de cada una de las discrepancias identificadas y que limitan la mejora de procesos (Cáravez, 2007). La Discrepancia No. 3 identificada y que forma parte del modelo, señala que los enfoques utilizados actualmente para realizar el despliegue de la voz del cliente y la información clave en organizaciones que participan de un circuito turístico no son adecuados, motivando que los procesos de trabajo donde se crea el valor no logren los niveles de desempeño requeridos.

Discrepancia No. 3: No existe un despliegue estratégico conectado a la voz del cliente y por tanto no se pueden lograr los niveles de desempeño que se necesitan en los procesos de trabajo.

Los procesos de trabajo en cada organización que participa en un Circuito Turístico crean el Valor y proporcionan la excelencia operativa necesaria para el logro de la satisfacción y lealtad de los clientes.

Si el despliegue estratégico existente está desconectado de la voz del cliente, entonces los procesos de trabajo no podrán satisfacer los requerimientos de los clientes y superar las expectativas. Esto se debe a que no será posible la mejora de la eficacia y la eficiencia de los procesos en dónde se crea el valor, asumiendo el riesgo de la pérdida de competitividad empresarial (J.M 1993; Juran 1993; Harrington 1997; Galloway 2000)¹

2.3.1. Proceso de Recreación. Necesidad de la Aplicación de un procedimiento para la mejora de procesos.

En el presente epígrafe se describen algunos elementos que evidencian la necesidad del estudio en el proceso de Recreación el cual contribuye a la mejora de la satisfacción del cliente y del subsistema de calidad del hotel objeto de estudio.

Proyecciones Estratégicas del Hotel "Jagua" perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe.

¹ J.M, J. (1993). Manual de Control de la Calidad. Mexico.

Juran, J. M. (1993). Manual de Control de la Calidad. Mexico.

Galloway, D. (2000). Mejora continua de procesos. G. 2000. **2da Edición**.

Harrington, H. J. (1997). Administración Total del Mejoramiento Continuo. M. G. Hill: 506.

Como parte de las proyecciones estratégicas, en la Planeación Estratégica del hotel para este año, se define un Objetivo de “Lograr la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la normas de la familia ISO 9000, en Alojamiento, Gastronomía y Recreación con el propósito de intensificar el área de resultados claves “Calidad del Producto y los Servicios” y lograr una posición más competitiva. Dentro de estos procesos denominados claves se escoge específicamente el de Recreación porque los otros dos procesos claves de un hotel que son el de Alojamiento y Restauración ya les fue aplicada este procedimiento de mejora en investigaciones posteriores.

Pero este no es el único objetivo o el único motivo por el cual se llevó a cabo esta investigación. Es importante señalar que se escogió el proceso de recreación para la aplicación de este procedimiento de mejora ya que este es un proceso clave para el logro de las metas del hotel y el alineamiento organizacional del mismo.

El estudio tributa al mejoramiento del paquete de servicios que se ofertan en el cabaret del hotel, y proveerá de datos necesarios a la instalación para el “rediseño del producto turístico” que está llevando a cabo, como parte del plan de medidas adoptado para mantener la categoría propuesta de Cuatro Estrellas además de brindar la posibilidad de diseñar otros servicios que demande el cliente y que permitan la explotación al 100 % de esta área. La mejora del proceso de recreación es clave para la cumplimentación de la misión del hotel y si se logra, será sin dudas uno de los caminos que le llevarán a hacer realidad su visión.

El estudio contribuye también a la continuidad del Proceso de Implantación y Consolidación del Perfeccionamiento Empresarial, donde “cada dirección o área de trabajo deberá establecer los requisitos de calidad que deben cumplir sus productos o servicios, y los indicadores con los que serán evaluados”, es una de las medidas que aparecen descritas para su paulatina ejecución en el Cronograma de aplicación de las medidas Técnico- Organizativas del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial.

Estos requisitos deben ser determinados a partir de las expectativas del cliente, por esta razón se realiza un serio trabajo con las encuestas, las opiniones recogidas en el Libro del Cliente y el procesamiento automático de toda la información que se brinda, en aras de satisfacer al cliente conociendo sus percepciones y así lograr estimar la magnitud de sus expectativas. También es de

gran importancia el intercambio personal con el mismo, la comunicación con los guías de turismo y las agencias y Tour Operadores con las que opera el hotel. Diariamente se exponen ante los máximos responsables de cada grupo los criterios, desacuerdos y sugerencias de los clientes y al finalizar cada mes, la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes son temas obligados para el análisis del Consejo de Dirección.

Resultados obtenidos por las fuentes de Retroalimentación del Hotel.

El Hotel “Jagua” cuenta con una fuente importante de Retroalimentación, que son las encuestas aplicadas por las Agencias de Viajes y Tour Operadores durante su recorrido por las diferentes instalaciones del país, y los resultados son enviados por correo a cada una de ellas. En estas encuestas se miden los aspectos generales del hotel y la percepción de los clientes de los servicios recibidos.

También se cuenta con un Libro del Cliente ubicado en el mostrador de la Recepción del hotel, de manera que puedan acceder a él en el momento deseado, en el cual ellos pueden expresar su conformidad o no con los servicios recibidos y hacer sugerencias si así lo desean.

En la tabla 3 y la fig. 3 del anexo 15 se puede observar el comportamiento del índice de satisfacción del cliente externo, y las “no conformidades” reportadas por las Agencias de Viajes y los Receptivos Nacionales en este proceso, así como las recogidas en el Libro del Cliente, respectivamente para el año 2008.

2.4. Procedimiento para la mejora de Procesos en Servicios Turísticos.

2.4.1. Introducción.

En el presente apartado se presenta el procedimiento que se propone para dar solución a una de las discrepancias identificadas por el modelo anteriormente mencionado y que limitan hoy la mejora de procesos en las organizaciones de Cienfuegos que participan del Circuito Centro – Sur.

2.4.2. Procedimiento para la solución de la discrepancia 3: Procedimiento de Mejora de Procesos en Servicios Turísticos.

Los procesos de trabajo en cada organización que participa en un Circuito Turístico crean el Valor y proporcionan la excelencia operativa necesaria para el logro de la satisfacción y lealtad de los clientes. Si el despliegue estratégico existente está desconectado de la voz del cliente, entonces los procesos de trabajo no podrán satisfacer los requerimientos de los clientes y superar las expectativas. Esto se debe a que no será posible la mejora de la eficacia y la eficiencia de los procesos en dónde

se crea el valor, asumiendo el riesgo de la pérdida de competitividad empresarial. (J.M 1993; Juran 1993; Harrington 1997; Galloway 2000)

La solución de esta discrepancia es la utilización del procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos, procedimiento que ha sido presentado y utilizado en numerosas ocasiones con excelentes resultados en la mayor parte de las organizaciones que participan en el circuito (Cáravez, 2004)². El procedimiento propuesto para la solución de esta discrepancia puede consultarse de la figura 4 hasta la figura 9.

Este incluye las experiencias positivas y los aportes de los diferentes investigadores en el área de la mejora de procesos. De esta forma se encuentra perfectamente alineado con el estado del arte y la ciencia en este campo.

El enfoque propuesto está orientado a resolver las dificultades que presentan los enfoques existentes, cuando se tratan de aplicar en procesos en servicios turísticos en el entorno de la empresa cubana (Cáravez 2004, 2005, 2006, 2007, 2008).

El procedimiento está enfocado a la mejora del desempeño de los procesos en las organizaciones que participan en un circuito turístico, mediante la mejora de la eficacia, la eficiencia de sus componentes.

Partiendo del cliente como factor clave, se persigue el aumento de su satisfacción mediante mejora del desempeño de los procesos en las organizaciones que participan en el circuito turístico.

El procedimiento se organiza por etapas y para cada etapa quedan definidos las herramientas, enfoques y métodos a utilizar. Esta característica hace que el procedimiento sea flexible y adaptable al dinamismo de los procesos de servicio. En consecuencia quedan definidas cinco etapas para el procedimiento propuesto. A continuación se presenta una breve explicación del objetivo que se persigue en cada etapa y en el **anexo 16** se pueden observar desglosadas las actividades por cada etapa, así como las técnicas y herramientas que se utilizan en cada una de ellas.

² Cáravez, Y. (2004). Procedimiento para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos. Departamento de Ingeniería Industrial. Cienfuegos, Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. **Ingeniería**: 259

Etapa I: Organización del Mejoramiento.

El objetivo de esta etapa consiste en asegurar el éxito mediante la definición de funciones, estructuras, el logro de la comprensión y el compromiso.

Etapa II: Conocer el proceso.

Esta etapa tiene como objetivo principal comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

Etapa III: Ordenamiento y Optimización del proceso.

El objetivo de esta etapa consiste en mejorar la eficacia y la del proceso bajo estudio.

Etapa IV: Funcionamiento, Control y Medición del Desempeño.

En esta etapa se persigue el inicio del funcionamiento del proceso y la puesta en práctica de un sistema de control para el mejoramiento progresivo.

Etapa V: Mejora Continua.

En esta etapa se pone en práctica un proceso de mejora continua y se cierra el ciclo, aplicando el modelo PDCA.

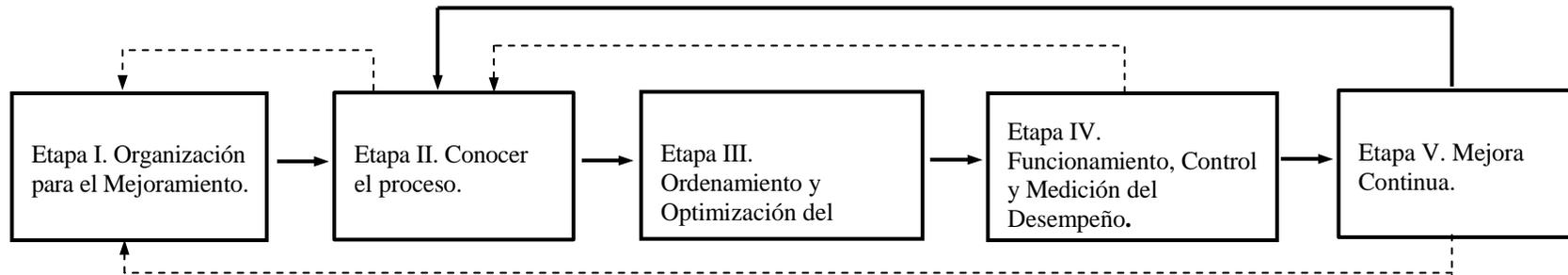


Fig.4. Procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 3.

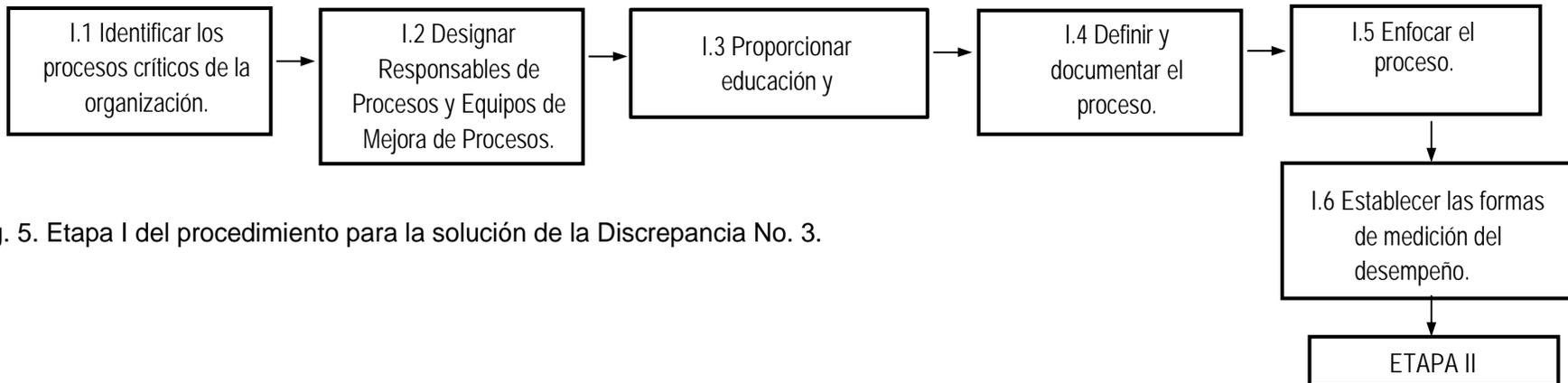


Fig. 5. Etapa I del procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 3.

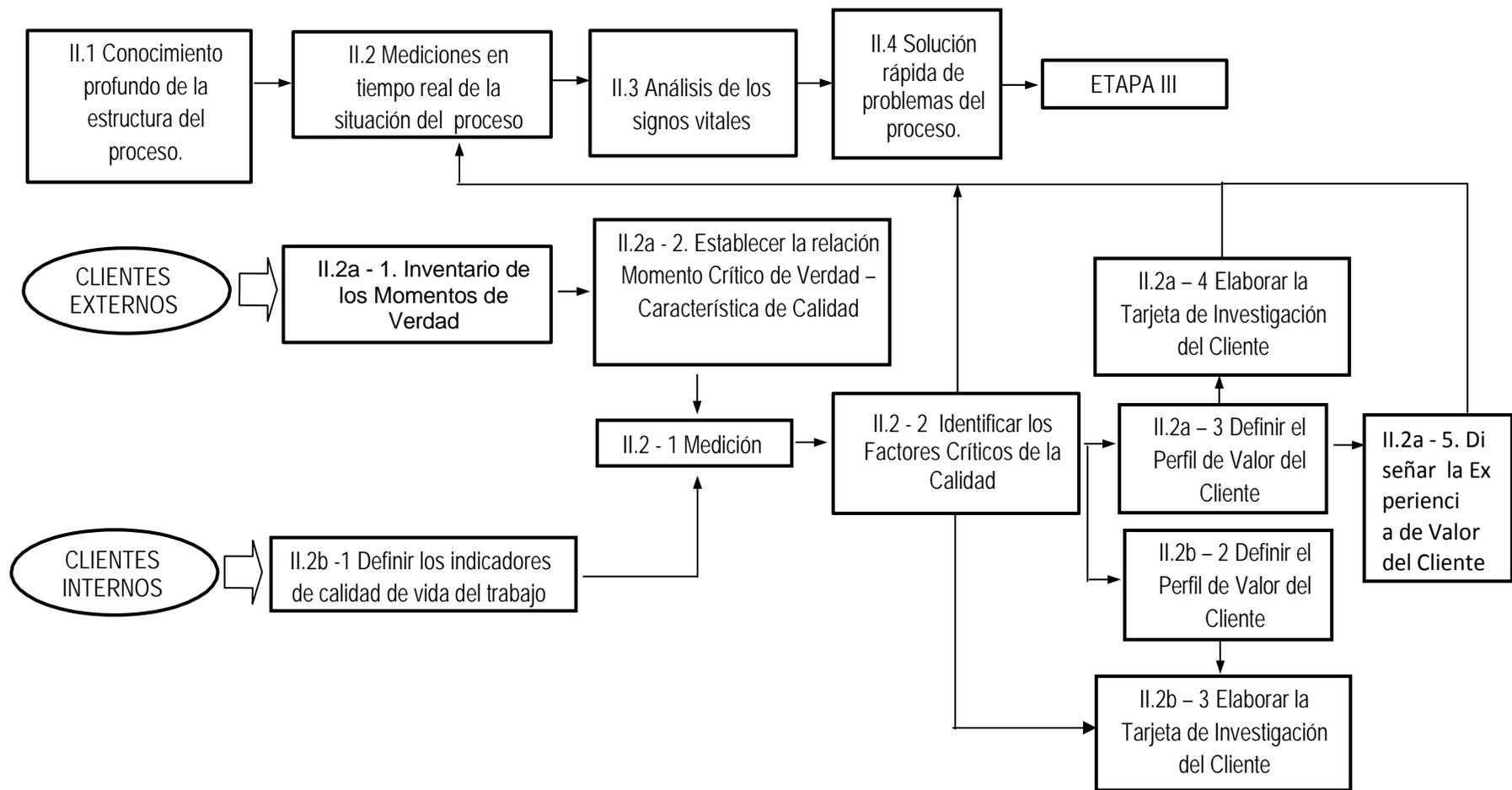


Fig. 6. Etapa II del procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 3.

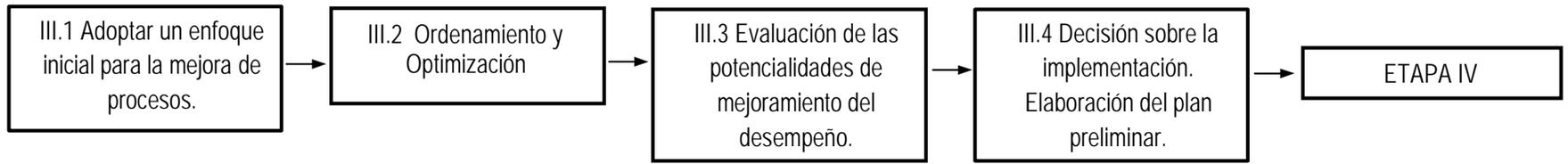


Fig. 7. Etapa III del procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 3.

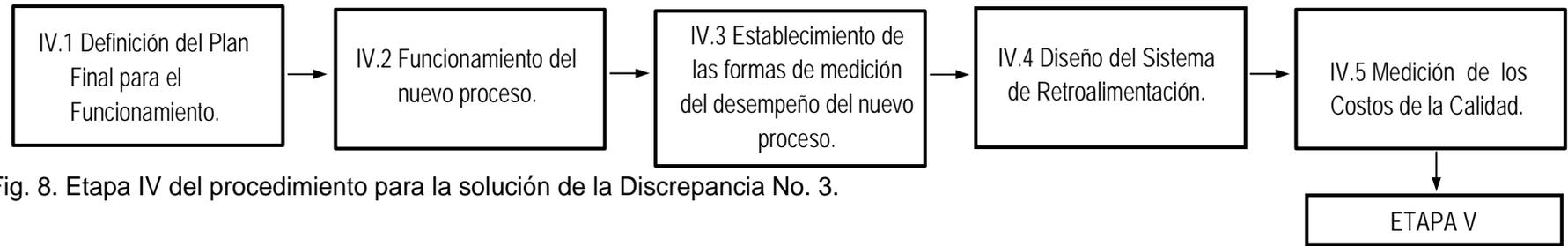


Fig. 8. Etapa IV del procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 3.

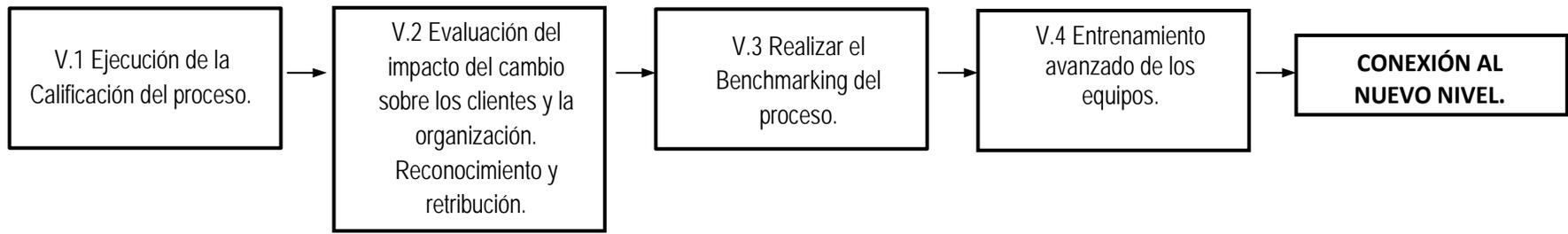


Fig. 9. Etapa V del procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 3.

2.5. Conclusiones parciales:

Como culminación de este capítulo se puede concluir que:

1. Se realiza una reseña histórica y breve caracterización del Hotel, especificando su misión, visión, principios, valores, estructura organizacional y una caracterización del entorno mediante la matriz DAFO ubicando al Hotel en el primer cuadrante, lo que le permite aprovechar sus oportunidades aplicando estrategias ofensivas.
2. La situación actual del turismo en Cuba y el mundo, evidencia la necesidad de llevar a cabo acciones que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios en este sector propiciando la excelencia empresarial y la satisfacción de los clientes.
3. El modelo propuesto está conformado por un conjunto de etapas que posibilitan dar respuesta a las discrepancias que limitan la mejora de proceso en el circuito turístico.
4. El procedimiento seleccionado permite mejorar la Eficiencia y Eficacia en los procesos claves cuando se logra desplegar la Voz del Cliente, creando de esta forma valor a la empresa.

Capítulo III

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la mejora de Procesos de Servicios Turísticos en el proceso de Recreación del Hotel Jagua de Cienfuegos.

3.1 Introducción.

En este capítulo se exponen los resultados de la aplicación del procedimiento descrito en el capítulo anterior para la solución de la discrepancia No.3. Teniendo en cuenta el tiempo asignado para la realización de esta investigación, las experiencias aquí expuestas se extienden hasta la segunda etapa del procedimiento, a las cuales se le dará seguimiento en investigaciones posteriores dada la importancia del tema y el interés de la organización por el mismo. Para la descripción se sigue la misma secuencia de pasos del procedimiento de Mejora de Procesos de Servicios seleccionado, en cada caso se destacan los resultados más relevantes y las técnicas empleadas.

3.2 Aplicación del Procedimiento.

Etapa I: Organización para el mejoramiento.

Esta etapa esta conformada con un total de seis actividades y el objetivo del mismo consiste en asegurar el éxito mediante la definición de funciones, de las estructuras, de la comprensión, del compromiso y sobre todo la documentación del proceso clave que se someterá al estudio. Es importante señalar que cada una de estas actividades incluye una serie de herramientas y técnicas para el desarrollo de las mismas.

Actividad I.1. Identificación de los procesos claves de la organización.

Para el desarrollo de esta actividad, existen varios enfoques que permiten la identificación de los procesos claves, pero la aplicación de esos enfoques está en dependencia de la situación de cada empresa.

Los procesos claves del Hotel Gran Caribe Jagua se pueden determinar utilizando una herramienta muy conocida y que a sido aplicada en disimiles de ocasiones, su nombre es Mapeo de Proceso.

En el **anexo 17** se puede ver el mapa de proceso de la entidad el cual estaba conformado debido a investigaciones anteriores. Los procesos claves y sus actividades fundamentales se pueden apreciar en el **Anexo 18**.

De los tres procesos claves del hotel (Alojamiento, Restauración y Recreación) se decidió llevar a cabo esta investigación en el proceso de Recreación por ser este un proceso clave para el logro de las metas estratégicas y el alineamiento organizacional de la empresa. El hotel se encuentra en perfeccionamiento empresarial, para ello, resulta de vital importancia tener en óptimas condiciones sus tres procesos claves, en investigaciones anteriores se le aplicó a los procesos de Alojamiento y de Restauración el procedimiento de mejora, es este otro motivo por el cual se escoge el proceso de Recreación para llevar a cabo esta investigación. Se pretende también que el hotel certifique el proceso de recreación bajo la normas ISO 9000, lo cual le permitirá cumplir con su misión y su visión.

Entre el término satisfacción del cliente y aumento de los ingresos existe una relación directamente proporcional, por lo que resulta de vital importancia conocer el comportamiento de este índice en el área de estudio (**Ver Anexo 19**). Después de realizado el estudio durante los meses de febrero, marzo y abril se concluyó que el 13 % afirma que la recreación esta muy bien, más del 50 % de los clientes le dan la calificación de bien, mientras que el 15 % obtiene la calificación de regular. Todo esto demuestra que hay un por ciento de clientes que la clasifican de mal y que peor aun nadie la clasifica de excelente, sin dejar de mencionar que dentro de las sugerencias esta el mejoramiento de la recreación del Hotel. Todo esto confirma la necesidad de realizar un estudio en el proceso de Recreación del Hotel Gran Caribe Jagua.

Actividad I.2: Designar Responsables de procesos y Equipo de mejora.

Teniendo en cuenta que el proceso de Recreación es muy extenso en si, se decidió dividir este proceso en 4 subprocesos. De estos serán analizados los subprocesos de Preparación, Servicio y Cierre por sus aportes al proceso de recreación de forma general. Mientras que el equipo de trabajo decidió no desarrollar el subproceso referente al Show Artístico por ser este un subproceso muy cambiante y de muy poco acceso. Sin embargo se pretende tener en cuenta las opiniones de los clientes respecto al mismo, para desarrollar posteriormente sugerencias que podrían mejorar las deficiencias que este posea.

Después de dividir el Proceso de Recreación en los subprocesos de Preparación, Servicio y Cierre para un trabajo más preciso y más viable se decidió determinar un responsable del proceso general. Se conforma el Equipo de Mejora de Proceso y se designa al Jefe del Departamento de Recreación (Leticia Marrero Hernández) como Responsable del Proceso. Sus responsabilidades se pueden apreciar en el **Anexo 20**.

Actividad I.3: Proporcionar educación y entrenamiento.

En estos momentos la mayoría de los empleados vinculados al proceso de recreación se encuentran de una forma u otra en una continua superación desde el punto de vista profesional, ya que muchos están vinculados a cursos ofertados por la escuela de Hotelería y Turismo. Además otros ingresaron a la universidad ya sea en carreras de licenciatura en turismo o en maestrías. Se le recomienda a los directivos del hotel, adiestrar a todos los integrantes del equipo sobre el tema de mejora continua y las herramientas necesarias, para que esta forme parte de la cultura empresarial y no sea concebido como una solución temporal para resolver determinado problema.

Actividad I.4: Definir y documentar el proceso

Para llevar a cabo la realización de la mejora, resulta de vital importancia definir diferentes aspectos o elementos que permitan documentar el proceso, con el objetivo final de proporcionar la información adecuada a través del esclarecimiento y la unificación de las ideas de trabajo que tiene el equipo sobre el funcionamiento del mismo. Los resultados de la documentación, así como la descripción de las actividades fundamentales del proceso se representan en los **Anexos de 21 a 22**

Descripción de los departamentos que participan en el Proceso de recreación:

En el proceso de recreación participan departamentos tales como, Departamento de Recreación, Departamento de Alimentos y Bebidas, cada uno con sus características específicas para la prestación del servicio. Existen otros departamentos como el Departamento de Recursos Humanos, Calidad, Departamento de Recepción, Departamento de Mantenimiento, Departamento Comercial, Departamento de Economía que también participan en el proceso. En la descripción de los departamentos solo se tendrán en cuenta la de Recreación y Servicios, por ser los departamentos que tienen mayor participación en el proceso de estudio.

Departamento de Recreación

La Animación y Recreación Turística es la actividad que se encarga de ocupar el Tiempo Libre del Cliente, dándole la posibilidad de introducirse en una dinámica activa, participativa y grupal que le ayude a desarrollar su personalidad y satisfacer sus necesidades.

El departamento de Recreación esta formado por diferentes trabajadores que van desde el Jefe de recreación hasta los animadores, todos con el objetivo de satisfacer las expectativas de los clientes. Dentro de las actividades de recreación están las que brinda el Cabaret Guanaroca en el cuál se desarrolla este estudio, por ser este el de mayor aporte. La recreación del Cabaret Guanaroca en la

actualidad es variada y dinámica, pues se ofrecen desde partidos de football hasta actividades nocturnas, todas del agrado de los clientes.

Este cliente puede ser o no ser huésped del hotel. Pero es este uno de los problemas que limitan el mejor desarrollo de la actividad recreativa dentro del hotel Jagua, pues cuando no estas hospedado en el hotel resulta muy difícil conocer las actividades recreativas del mismo, pues la promoción de las actividades culturales no sobrepasa los vidrios por los que están formadas las puertas de la entrada del hotel.

Sin dudas cabe la interrogante ¿Se está cumpliendo realmente los objetivos del departamento de recreación? Pues aunque es verdad que se está trabajando para lograr una imagen única del hotel y vincular las actividades que se realicen con nuestra identidad cienfueguera no se ha logrado la satisfacción por parte de todos nuestros clientes ni el aumento de los ingresos en esta área. **En el anexo 23** se puede ver el organigrama general del departamento de recreación.

Departamento de Alimentos y Bebidas (A+B)

Este departamento tiene en su cometido y responsabilidad la elaboración, venta y presentación de toda la oferta que en servicio gastronómico soliciten nuestros clientes, constituye un potente factor dentro de la estructura de cualquier hotel ya que generan fuentes de ingresos importantes.

Los objetivos del departamento estarán encaminados a que por medio de una oferta amplia y diversificada, tanto en alimentos y bebidas, como en distintos tipos de centros de consumo, se logra satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes y una potencial demanda de continuidad de servicios. **En el anexo 24** se puede ver el organigrama general del departamento A + B.

Como se observa en el organigrama el departamento de A+B se subdivide en tres departamentos. Que se interrelaciona a través de sus técnicos de elaboración y servicio para ofrecer al cliente un producto de calidad. Estos departamentos son:

- Elaboración – Cocina
- Servicios de alimentos
- Servicios de bebidas.

Actividad I.5: Enfocar el proceso.

En esta actividad se hace una revisión general de la estructura del proceso para reestructurarlo.

Actividad I.6: Establecer las formas de medición del desempeño.

En esta actividad se determinan los indicadores ya existentes en la empresa y se diseñan nuevos indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad y adaptabilidad del proceso. Para el diseño de los indicadores se tomaron en cuenta el siguiente modelo para su conceptualización.

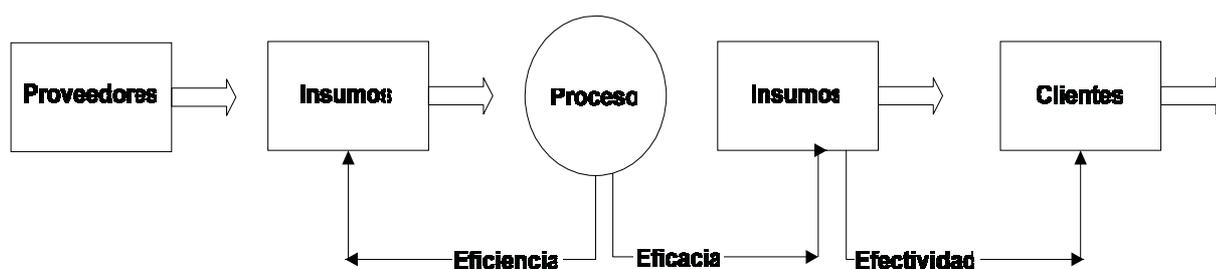


Fig.12 Modelo de Efectividad Total.

Fuente: (Federico 2005) Gestión y auditoria de la calidad para las organizaciones publicas.

Diseño de indicadores:

Para el cumplimiento de esta actividad y teniendo en cuenta que no se conoce de la existencia de indicadores de este tipo en la empresa se decidió diseñar algunos indicadores que en total permitan medir la eficacia y eficiencia del proceso de recreación.

La metodología que se propone para el diseño de indicadores fue propuesto por (Dña. Isabel Ortiz Marcos, 2005) y es la siguiente:

Para establecer un indicador de proceso previamente al diseño del indicador, el proceso debe estar perfectamente definido, y se debe conocer lo suficientemente bien como para que se pueda:

1. Definir sus entradas y salidas
2. Identificar a los clientes del Proceso. Aquellos que van a recibir la salida del Proceso.
3. Identificar sus requerimientos y expectativas.
4. Definir requisitos válidos.

Después de haber trabajado en el desarrollo de estos cuatros puntos se tendrá información suficiente como para diseñar propiamente el indicador.

5. Diseñar el indicador: A partir de la información recibida en los cuatro primeros pasos, se debe definir las variables que se considera más óptimas bajo las siguientes consideraciones:

- Definir Dónde se debe medir: Normalmente al final de proceso y en determinados puntos intermedios.
- Cuándo se va a medir

- Qué se va a medir: Eficacia, eficiencia y Efectividad
- Quién debe medir: La persona que realiza la actividad o el responsable del proceso.
- Quién define los objetivos para esos indicadores:
 - 3 Los de Eficacia: el cliente
 - 3 Los de eficiencia: la empresa y el entorno
 - 3 Los de efectividad: el cliente.

6. Revisar los indicadores: Los indicadores tienen que ser algo que encaje perfectamente, los cuales deben ser sustituidos o modificados a lo largo del tiempo según la experiencia obtenida en el uso de dicho indicador.

A continuación se presentan las medidas de eficacia y eficiencia de los diferentes subprocesos estudiados.

Para medir la **Eficacia** se proponen algunos indicadores como:

- **Resultados Rechazados.**

TM Alimentos y Bebidas (A + B) rechazados por el jefe de salón: Se refiere a todos los A + B provenientes del almacén que son rechazados por el jefe de salón por no cumplir con las normas de calidad requeridas. Se mide en unidades de productos rechazados. (Durante el subproceso de preparación)

TM A + B rechazados por los clientes externos: Se refiere a todos los A + B que son rechazados por los clientes externos por no cumplir con las normas de calidad requeridas. Se mide en unidades de productos rechazados. (Durante el subproceso de Servicio)

TM Reportes realizados durante el subproceso de cierre: Se refiere a todos los reportes realizados que son rechazados por sus clientes correspondientes por no tener los requisitos requeridos.

- **Quejas de los clientes.**

TM Porcentaje de clientes quejados: Refleja la cantidad de quejas emitidas por los clientes en un periodo de tiempo entre la cantidad de clientes en el mismo periodo. Se mide en porciento.

TM Atención de quejas: Refleja el porciento de quejas atendidas (cantidad de quejas atendidas entre la cantidad de quejas emitidas por los clientes). Se mide en porciento.

Ejemplo: El departamento de A + B que es uno de los clientes del subproceso de preparación puede emitir quejas hacia el Jefe de almacén debido a que los A + B provenientes del mismo no cumplen con las condiciones requeridas. Estas quejas pueden o no ser atendidas.

- **Índice de satisfacción de los clientes.**

™ Satisfacción de los clientes a lo largo del subproceso: Indica la satisfacción según los puntajes promedios de los diferentes atributos de la Tarjeta de Investigación del Cliente. Se mide en porcentaje.

- **Efectividad de los dependientes.**

™ Expresa cuán efectivos son los dependientes en la jornada laboral: Se mide en cantidad de pedidos aceptados entre cantidad de pedidos totales. (Se expresa en porciento). Este indicador se puede medir a través de la observación directa por parte del supervisor o a través del libro de quejas y sugerencias.

Para medir la **Eficiencia** se proponen algunos indicadores como:

- **Tiempo de ciclo por unidad de salida.**

™ Mide el tiempo empleado en el proceso para generar una unidad de salida. (Se expresa en unidad de tiempo)

Ejemplos:

1. En el subproceso de Preparación expresa el tiempo que transcurre desde que la Jefa de Recreación solicita en recepción la cantidad de clientes y el mercado para poder organizar la actividad hasta que se abre el salón para dar comienzo a la misma.
2. En el subproceso de Cierre expresa el tiempo que transcurre desde que el capitán del salón despide a todos sus clientes hasta que se cierra el Cabaret Guanaroca.

Nota: En el Subproceso de Servicio este indicador no es relevante ya que el tiempo de apertura y cierre del cabaret es un factor controlado.

- **Tiempo de procesamiento por unidad de salida.**

™ Indica el tiempo de procesamiento (tiempo real de trabajo) del proceso para generar una unidad de salida. Se mide en la misma unidad que el tiempo de ciclo.

- **Costo por unidad de salida.**

TM Indica la relación entre el costo del proceso y la unidad de salida. Es decir el costo del proceso para servir adecuadamente a un cliente o grupo de cliente. Se mide en unidad monetaria.

Para la medición de cada indicador se le efectúa una ficha técnica. El responsable de cada indicador debe llenar ésta ficha en cada período como se indica en la frecuencia, y así tomar medidas al respecto. Un ejemplo de una ficha técnica que se puede realizar es el siguiente:

Tabla 4: Ficha técnica para pedidos rechazados.

Factor: Calidad	Tipo de Indicador: Efectividad.	Fecha: 00/00/00
Nombre: Efectividad de los dependientes		
Definición: Expresa cuál efectivos son los dependientes en la jornada laboral.		
Objetivos: Medir el desempeño de los dependientes de servicio.		
Responsable: Jefe de Salón		
Nivel de Referencia: 100%		
Frecuencia: Diaria	Punto de Lectura: Al final del proceso de servicio.	
Formula de Calculo: Se mide en cantidad pedidos aceptados entre cantidad de pedidos totales.		
Observaciones:		

De esta forma se le da cumplimiento a la primera etapa del procedimiento, la cual tiene dos actividades fundamentales: La documentación del proceso y el establecimiento de las formas de medición del desempeño. Dejando sentada las bases para la realización en investigaciones posteriores de las etapas siguientes, las cuales necesitan toda la información aquí recopilada para su desarrollo. Es importante señalar que las etapas restantes del procedimiento no se llevaron a cabo por problemas de tiempo, por lo que se recomienda su realización y análisis en investigaciones futuras para así dar continuidad a este trabajo investigativo.

3.3. Conclusiones Parciales.

Después de todos los análisis realizados se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. El proceso de Recreación es un proceso amplio y complejo, motivo por el cual se decidió dividirlo en tres subprocesos para facilitar su estudio.

2. Con la aplicación del procedimiento de mejora en procesos de servicios turísticos en el proceso de Recreación se pudo documentar e identificar dicho proceso.
3. Los resultados obtenidos en la aplicación de la primera etapa del procedimiento posibilita sentar las bases para lograr el despliegue de la voz del cliente.

Conclusiones

CONCLUSIONES GENERALES

Después de realizada la siguiente investigación, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- La búsqueda bibliográfica realizada la cual está relacionada con los enfoques de Gestión de la Calidad, determina la importancia de la mejora de proceso como un elemento crítico para el desempeño organizacional.
- El análisis de los diferentes procedimientos de mejora existentes en la literatura consultada, permitió seleccionar un procedimiento que se adapta a la realidad del territorio y que se incluye dentro del modelo de mejora de procesos.
- La situación actual del sector turístico en Cuba y específicamente en la provincia de Cienfuegos fundamenta la necesidad de la aplicación del modelo de mejora de procesos y sus procedimientos.
- Para llevar a cabo la aplicación práctica del procedimiento se seleccionó el proceso de Recreación del Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos, específicamente en el Cabaret Guanaroca por ser este dentro de la recreación del hotel el que mayor valor aporta a la entidad.
- Se aplica la etapa I del procedimiento obteniendo:
 1. Documentación del proceso de recreación donde se incluyen:
 - ™ El Diagrama SIPOC
 - ™ La Matriz Causa – Efecto identificando las entradas potenciales del proceso.
 - ™ Plan de Control de las entradas potenciales.
 - ™ Un FMEA para determinar las posibles causas y proceder a la eliminación preventiva de las entradas potenciales.
 2. Medidores de Eficacia y Eficiencia del proceso.
- Los resultados alcanzados fundamentan tanto la importancia como la factibilidad del procedimiento y sientan las bases para la realización de las etapas posteriores del procedimiento.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Continuar la implementación del procedimiento hasta la última etapa.
- Mantener una atención permanente al surgimiento de nuevas tecnologías, procedimientos, herramientas y modelos de mejora de procesos que permitan el mejoramiento continuo del procedimiento propuesto.
- Aplicar este procedimiento a todos los procesos del Hotel Gran Caribe Jagua.
- Realizar la aplicación de los demás procedimientos del modelo para la mejora de proceso en un circuito turístico.
- Extender la aplicación del modelo a las demás organizaciones que participan en el circuito turístico.

Referencias
Bibliográficas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexander Morales JM.(2008) Sistema para la gestión de la Calidad basado en Calidad de Servicio. Bárbula: Universidad de Carabobo

Antonio RG. (2005) Factores que facilitan el éxito y la continuidad de los equipos de mejora en las empresas industriales. Barcelona: Universidad politécnico de Catalunya

Murguía RP, Pino (2005) EMVGd. Monografía Gestión por proceso. Cuba , 129p.

Buttle F. Servqual (1996) Review, Critique, Research Agenda. European Journal of Marketing

Cáravez Y. (2004) Procedimiento para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez

Cáravez. Y. (2007) Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico: Experiencias en las organizaciones turísticas de la provincia de Cienfuegos. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos

Furió Blasco E. (2000) "Globalización económica y mercado turístico. Análisis del caso español". En: Estudio y Perspectivas en Turismo. In: Turísticos. Cdl y E, ed. Globalización económica y mercado turístico

Lafaurie MC.(2003) Herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial.

Norval AJ. (2004) Industria Turística. s/l : Escalona FMd,

Parasuraman A. VZ, V. Y. Berry.(1998) SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing

Piqueras. VY. (1998) Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la comunidad valenciana. Revista Valenciana de estudios autonómicos.

Ramón Pons Murguía (2005) EVGP. Gestión de la Calidad.

Scalone F.(2006) Estudio Comparativo de los Modelos y estándares de Calidad del Software. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional

Zeithaml V. A. BLL y PA. (1993) Calidad Total en la gestión de servicio. Díaz de Santos
M.,: Díaz de Santos

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Alexander Morales J M. Sistema para la gestión de la Calidad basado en Calidad de Servicio. Bárbula: Universidad de Carabobo; 2008.

Antonio RG. Factores que facilitan el éxito y la continuidad de los equipos de mejora en las empresas industriales. Barcelona: Universidad politécnico de Catalunya.; 2005.Juran

Buttle F. SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda. European Journal of Marketing1996.

Cáravez Y. Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico: Experiencias en las organizaciones turísticas de la provincia de Cienfuegos. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos; 2006.

Cáravez Y. Procedimiento para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez; 2004.

Cáravez. Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico: Experiencias en las organizaciones turísticas de la provincia de Cienfuegos. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos; 2007.J. M. Manual de Control de la Calidad. Mc Graw-Hill ed. Mexico 1993.

Estudio y Perspectivas en Turismo. In: Turísticos. Cdl y E, ed. Globalización económica y mercado turístico 2000.Ramón Pons Murguía E. V. G. P. Gestión de la Calidad. 2005.

Furió Blasco E. "Globalización económica y mercado turístico. Análisis del caso español". En: Estudio y Perspectivas en Turismo. In: Turísticos. Cdl y E, ed. Globalización económica y mercado turístico 2000.

Galloway D. Mejora continua de procesos. In: 2000 G, ed. 2000.

Harrington HJ. Administración Total del Mejoramiento Continuo. In: Hill MG, ed. 1997:506.

Lafaurie MC. Herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial. 2003.

Norval AJ. Industria Turística. In: Escalona F. M, ed. 2004.

Oumar Diallo. Procedimiento para la Mejora de Procesos en Servicios Turísticos. Aplicación en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos. Tesis. 2008.

Parasuraman A. VZ, V. Y. Berry. SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing 1988.

Piqueras. VY. Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la comunidad valenciana. Revista Valenciana de estudios autonómicos 1998.

Ramón Pons, Pino E. M. V. G. Monografía Gestión por proceso. Cuba 2005:129.

Scalone F. Estudio Comparativo de los Modelos y estándares de Calidad del Software. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional; 2006.

Zeithaml V. A. B. L. L y P. A. Calidad Total en la gestión de servicio. In: Díaz de Santos M, ed.: Díaz de Santos 1993.

Zeithaml V. A. B. L. L y P. A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. Journal of Marketing. 1988 April; 52.

Anexos

Anexo 1. Modelo de mejora continúa.

Fuente: Oumar, 2008

Métodos	Descripción
<p>Método de Joseph Moses Juran</p>	<p>La Secuencia Universal del Descubrimiento consta de las siguientes fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Probar la Necesidad de un Programa de Mejora 2) Identificar los proyectos con mayor potencial de mejora; utilización del principio de Pareto 3) Obtener la aprobación de la Dirección 4) Organizar la mejora; crear el Equipo Guía y el Equipo de Diagnóstico 5) Diagnosticar para Descubrir Causas y posibles Remedios 6) Superar la Resistencia Cultural al Cambio 7) Hacer que los Remedios sean efectivos 8) Asegurar las ganancias <p>Algunos de los aspectos a los que Juran concede importancia son:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ El conocimiento de los Costes de la No Calidad como fuente de información para establecer prioridades de acción y para demostrar la necesidad del programa de mejora _ Las herramientas sencillas de análisis de los datos y de la información, como el Diagrama de Pareto, el Diagrama de Ishikawa¹⁴ y los Diagramas de Concentración _ La separación y la necesaria colaboración entre los “Equipos guía” (steering arm, o personas que lideran e impulsan la solución de problema) y los “Equipos diagnosticadores” (diagnostic arm o personas técnicas). _ La distinción entre los problemas “crónicos” y los problemas “esporádicos” (Los problemas esporádicos son aquellos que hacen que un proceso funcione peor de lo que es habitual, es decir de su estándar, los problemas crónicos son aquellos coexisten con el funcionamiento habitual del proceso). _ La problemática de los distintivos “idiomas” utilizados en las empresas por los altos directivos (idioma del dinero) y los técnicos y operarios (idioma de las cosas). Ello lleva a la conclusión de que los directivos medios, generalmente responsables de desarrollar los programas de mejora, deben ser “bilingües” para evitar los problemas de comunicación.
<p>W. Edwards Deming</p>	<p>Planificar.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Definir el problema. _ Analizar el problema. _ Identificar las causas del problema. _ Definir las propuestas de mejora. <p>Hacer (Do).</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Organizar la implantación de las mejoras. _ Implantar las mejoras. <p>Chequear.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Comprobar los resultados (la efectividad) de las acciones implantadas. _ Comparar los resultados con los objetivos iniciales. <p>Actuar.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Consolidar las mejoras. _ Informar al personal de los resultados. _ Plantear nuevas propuestas.

<p>Six Sigma o DMAIC</p>	<ul style="list-style-type: none"> _ Definir el proyecto o Problema a resolver. <ul style="list-style-type: none"> · Definir el ámbito y el propósito del proyecto. · Recopilar la información disponible de entrada sobre el problema y en qué manera puede afectar o está afectando a las expectativas de los clientes. _ Medir la situación actual del problema (previa a la solución). <ul style="list-style-type: none"> · Obtener información y datos detallados sobre el problema para confirmar su existencia e importancia y proporcionar una base para el análisis posterior. _ Analizar para identificar las causas del problema. <ul style="list-style-type: none"> · Identificar las causas reales del problema. · Confirmarlas mediante experimentos y datos. _ Improve (Mejorar o Implantar las acciones para eliminar las causas identificadas). <ul style="list-style-type: none"> · Desarrollar, probar e implantar soluciones adecuadas a las causas demostradas. · Valorar el resultado de la implantación de las acciones de mejora mediante datos. _ Controlar para evitar que el problema reaparezca. <ul style="list-style-type: none"> · Mantener las mejoras alcanzadas mediante la estandarización de los nuevos métodos de trabajo o procesos. · Capitalizar la experiencia y las lecciones aprendidas para futuras ocasiones.
---------------------------------	--

Anexo 2. Aspectos generales del proceso de Mejora Continua.

Fuente: Oumar, 2008

Características fundamentales del proceso de mejora continua
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la alta dirección. • Consejo Directivo del Mejoramiento. • Participación total de la administración. • Participación de los empleados. • Participación individual. • Equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos). • Actividades con participación de los proveedores. • Aseguramiento de la calidad. • Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo. • Sistema de reconocimientos.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales. • Se consiguen mejoras y resultados visibles en un corto plazo. • Si existe reducción de productos defectuosos se evidencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materia prima. • Incrementa la productividad y dirige la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones. • Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. • Permite eliminar procesos repetitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la independencia que existe entre todos los miembros de la empresa. • Requiere de un cambio en toda la empresa, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de los integrantes de la organización a todo nivel. • En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se convierte en un proceso muy largo. • Hay que hacer inversiones importantes.

Anexo 3. Involucramiento de los empleados en el logro de la mejora continua.

Fuente: Oumar, 2008

Autores	Criterios
Philip B. Crosby	Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismo y sus grupos, establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren su objetivo de calidad, dedicación de todos a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes, cubrimiento de toda la compañía en la administración de la calidad, la educación en calidad y el énfasis en la prevención de defectos, un suministro continuo de información, educación y capacitación a los empleados sobre su trabajo, políticas claras.
Edwards W. Deming	Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio, eliminación de la empresa de todo tema que impida a los empleados trabajar efectivamente en ella, retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo, instituir un vigoroso programa de educación y re-entrenamiento, formar una estructura en la alta dirección que asegure día a día que los 14 puntos del plan de calidad se cumplan, planeación a largo plazo en relación con la calidad total.
Joseph M. Juran	Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad, asegurar que cada empleado se encuentre en estado de auto-control, transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso, establecer un Consejo de Calidad, otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con las mejorías a la calidad, proporcionar entrenamiento intensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad.
Armand V. Feigenbaum	Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos y servicios, la calidad total requiere del compromiso de la organización de proporcionar motivación continua y actividades de capacitación, las mejoras más importantes de calidad provienen de ideas del personal al realizar actividades de mejoras de procesos, los programas de calidad total requieren el compromiso de la alta dirección. Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad.
Kaoru Ishikawa	El control de la calidad empieza y termina con la capacitación, el control de calidad revela lo mejor de cada empleado, cuando se pone en práctica la falsedad desaparece de la compañía, el control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la empresa, el control de calidad es una actividad de grupo que no puede ser realizada por individuos aislados, implica el trabajo en equipo, tendrá éxito si todos los miembros cooperan.
Shigeru Mizuno.	Programas de capacitación en calidad para concienciar a los empleados sobre la importancia de la calidad.
John S Ockland	El liderazgo de la alta administración y su compromiso a largo plazo para el programa de calidad total son básicos para su éxito, alentar la participación de los empleados en la toma de decisiones (empowerment), capacitar al personal para que entienda el concepto de la relación cliente-proveedor interno, capacitar constantemente, asignar un director al programa de calidad total, realizar el cambio cultural a través del trabajo en equipo para el mejoramiento de la calidad.
Thomas Peters	Las empresas exitosas trabajan con las personas, tratándolas como adultos, como socios, y con respeto, el trabajo en equipos de proyecto deben tener como características: confianza absoluta entre los miembros, permitir el desarrollo del talento, tener diferente duración.
Shigeo Shingo	Reconocimiento que los trabajadores o empleados son seres humanos y como

	tales, en ciertas ocasiones olvidan cosas.
Genishi Taguchi	La mejora continua del proceso está íntimamente relacionada con la reducción de la variabilidad con respecto al valor objetivo.

Anexo 4. Aspectos generales del proceso de Mejora Discreta.

Características fundamentales del proceso de mejora radical
<ul style="list-style-type: none"> • Varios oficios se combinan en uno. • Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales. • Los trabajadores toman decisiones. • Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural. • Los trabajos tienen múltiples versiones. • El trabajo se realiza en el sitio razonable. • Se reducen las verificaciones y controles. • Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. • La conciliación se minimiza. • Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto. • Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas.

Fuente: Propia

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Volver a reunir a los trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. • La responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él. • Los equipos, formados por una o varias personas que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. • La educación continua pasa a ser la norma de una empresa rediseñada. • En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración. • Cambian los criterios de ascenso de rendimiento a habilidad. • La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trata de corregir un proceso en vez de cambiarlo, lo cual trae como consecuencia resistencia al cambio. • Falta de concentración en los procesos. • Desatiende los valores y las creencias de los empleados. • Admite resultados de poca importancia. • Abandona esfuerzos antes de tiempo. • Limita de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería. • Deja que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería. • La reingeniería se realiza en medio de la agenda corporativa. • Disipa la energía en un gran número de proyectos.

Fuente: Oumar, 2008

Anexo 5. Herramientas y técnicas de calidad.

Fuente: Oumar, 2008

Herramientas Básicas y de Gestión.

Herramientas Básicas.	
Diagrama de Pareto. Diagrama de Causa – Efecto. Histograma. Grafico de Control.	Diagrama de Dispersión. Hoja de Recogida de Datos. Estratificación de Datos.
Herramientas de Gestión.	
Diagrama de Afinidad. Diagrama de Relaciones. Diagrama de Árbol. Diagrama de Matriz.	Diagrama de Análisis de Matriz de Datos. Diagrama de Proceso de decisión. Diagrama de Flujo.

Clasificación de las Herramientas de Calidad.

Herramientas de la Calidad para el Desarrollo de Nuevas Ideas.	
Brainstorming.	Diagrama de Afinidad.
Herramientas de la Calidad para la Planificación.	
QFD	Diagrama de Flechas.
Herramientas de la Calidad para el Análisis de Causas.	
5W (5 Por qué) Diagrama de Causa – Efecto.	AMFE (Análisis Modal de Fallas y Efectos). Diagrama de Interrelación.
Herramientas de la Calidad para la Evaluación.	
Matriz de Decisión.	Matriz de Atributos.
Herramientas de la Calidad para la Recolección de Datos.	
Gráficos de Control. Histograma. Diagrama de Pareto. Análisis de Datos.	Business Intelligence. Tablero de Control. Benchmarking.
Herramientas de la Calidad para el Mejoramiento de la Calidad.	
Gráficos de Control Diagrama de Pareto. Auditoria de Calidad. Kaizen. 9'S (Ordenar - Organizar - Limpieza - Bienestar personal - Disciplina - constancia -Compromiso - Coordinación - Estandarización)	Kanban. Poka Yoke. Just in Time (JIT). Six Sigma.

Técnicas de la Calidad.

Calidad Empresarial. Teoría de las restricciones. Paradigmas. Visión / Misión. Ciclo de Deming – PDCA. Liderazgo.	Comunicación interna. Calidad en RR.HH. Gestión del conocimiento. Comunicación con el Cliente. Satisfacción del Cliente.
---	--

Anexo 6: Principales modelos para determinar la calidad del servicio.

Fuente: Propia

<p>Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978)</p>	<p>Este modelo se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el por qué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos.</p> <p>Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por varios parámetros entre ellos está:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar un único atributo de referencia, para que el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de los atributos del servicio.
<p>Modelo de Grönroos (1984)</p>	<p>Este autor considera el concepto de calidad de servicio bajo una tendencia denominada en el ámbito académico, como la escuela nórdica, en su modelo, los autores proponen tres factores que determinan la calidad de un servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Calidad Técnica. • La Calidad Funcional. • La Imagen de la Empresa que Percibe el Cliente. [Buttle, 1996]
<p>Modelo de las deficiencias de Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985)</p>	<p>Los autores componen otra tendencia para el estudio de la calidad de servicio, denominada la escuela norteamericana, según éstos un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes. [Parasuraman, 1988]</p> <p>El modelo de las deficiencias es el que goza de una mayor difusión, en éste se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5 (Brecha).</p> <p>En el modelo se identificaron los determinantes de dichas diferencias (Gaps), los cuales son: fiabilidad, Comunicación, Credibilidad, Sensibilidad, Competencia, Confianza... La descripción de los Gap se muestra en el Anexo 7, la representación grafica de cómo funciona el modelo se muestra en el Anexo 8 y las dimensiones determinantes de la calidad de servicio (Ver Anexo 9 y 10).</p>
<p>Modelo SERVQUAL</p>	<p>Define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. Parasuraman et al (1988), plantearon como dimensiones subyacentes integrantes del constructor Calidad de Servicio los Elementos Tangibles, la Fiabilidad, la Capacidad de Respuesta, la Seguridad y la Empatía. Estas cinco dimensiones se desagregaron en veintidós (22) ítems que se muestran en el Anexo 11.</p>

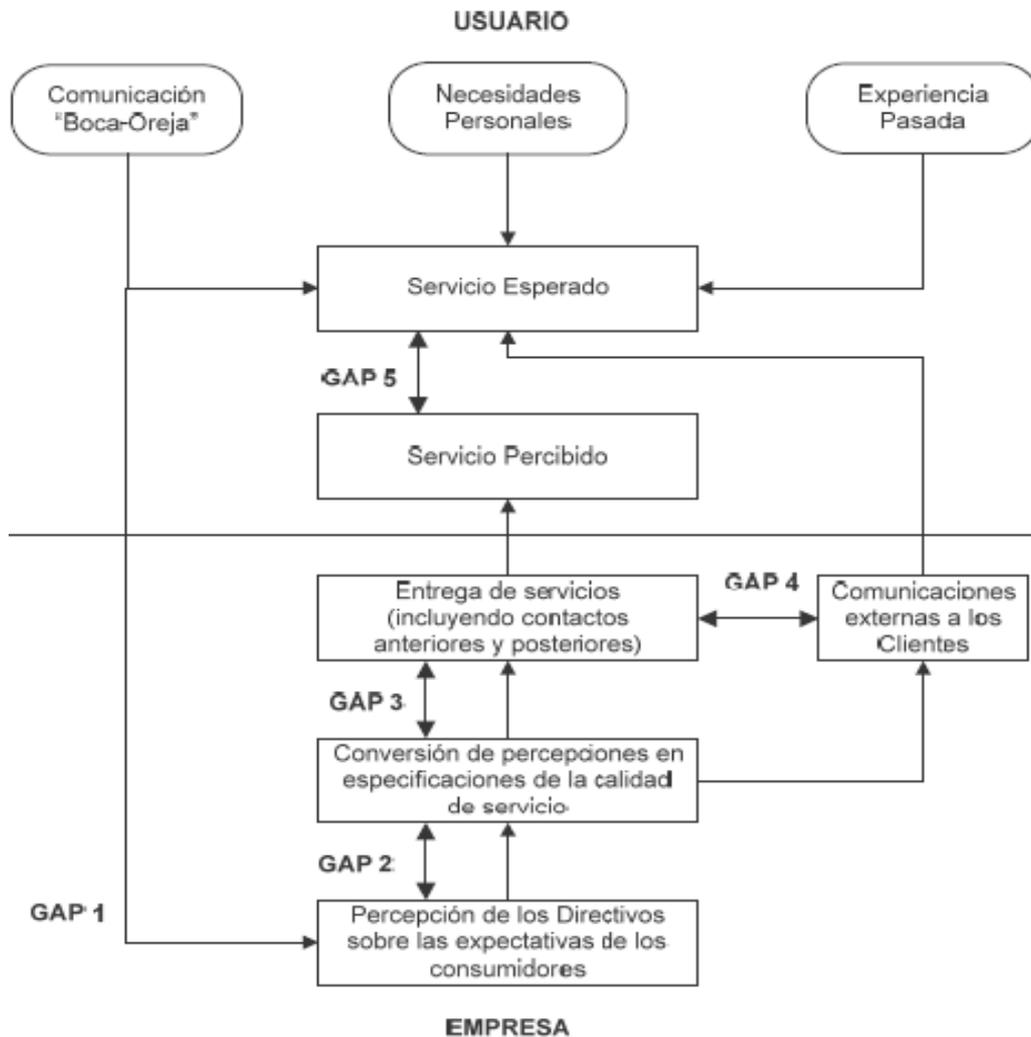
Anexo 7: Descripción del Gap.

Fuente: Parasuraman, Zeithaml & Berry L. (1988).

Gap 1	Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no haber con precisión que es lo que los clientes esperan. Este Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.
Gap 2	Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir, que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.
Gap 3	Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.
Gap 4	Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.
Gap 5	La diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en obtener los restantes Gap del modelo. La existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas.

Anexo 8. Modelo conceptual de calidad en los servicios.

Fuente: Parasuraman, Zeithaml & Berry L. (1988).



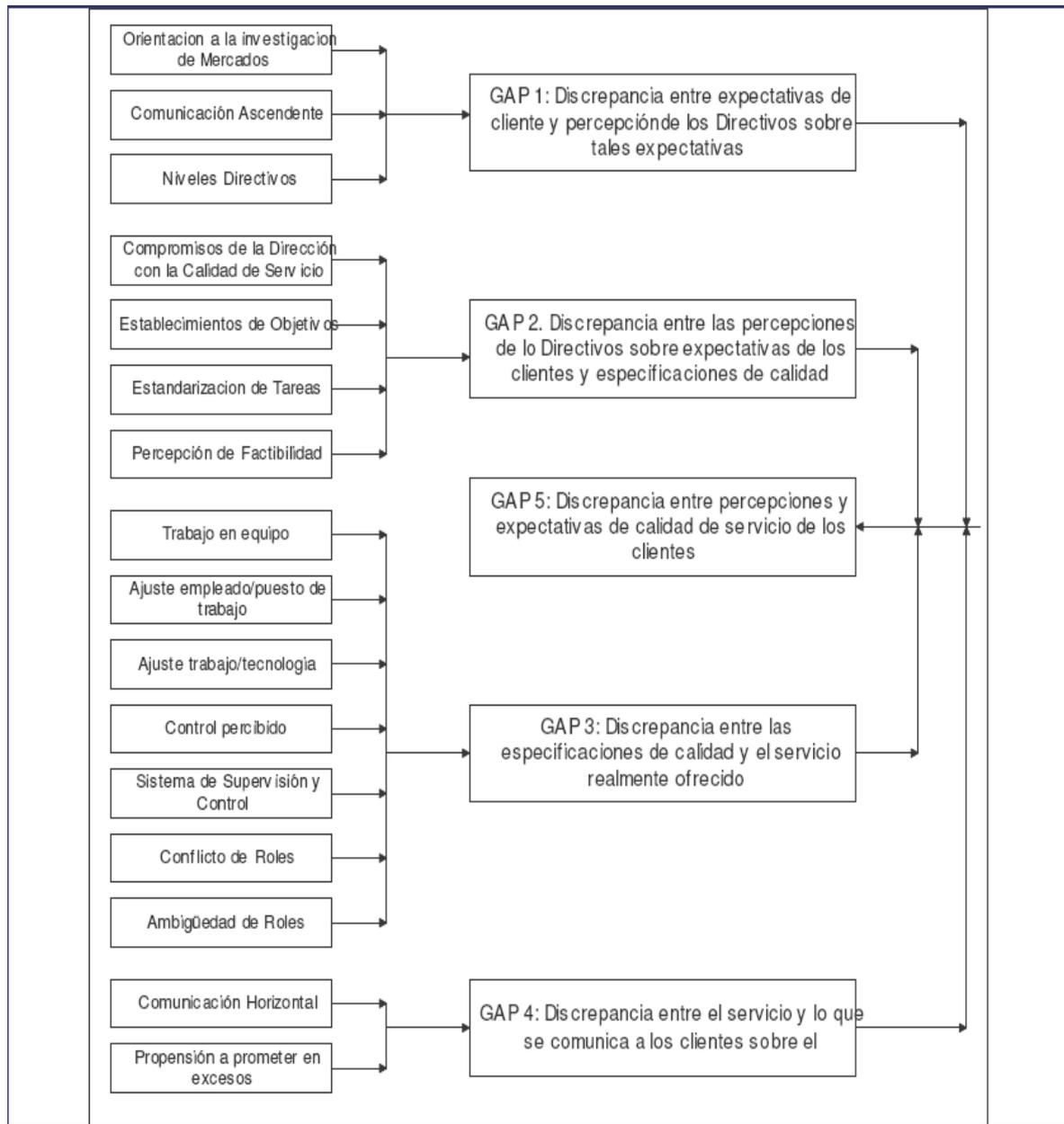
Anexo 9. Significado de las dimensiones del modelo *SERVQUAL*.

Fuente: Duarte, 1999

Dimensión	Significado
Elementos Tangibles.	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
Capacidad de respuesta.	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
Seguridad.	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
Empatía.	Atención individualizada al cliente.

Anexo 10. Modelo ampliado de la Calidad de Servicio.

Fuente: Mejías, A. (2004); adaptado de Parasuraman, Zeithaml & Berry L. (1988).



Anexo 11. Dimensiones de la Calidad de Servicio.

Fuente: Mejías, A. (2004); adaptado de Parasuraman *et al*, (1988).

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES
Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna. • Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas. • Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra. • Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD
Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace. • Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo. • La empresa realiza bien el servicio la primera vez. • La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido. • La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA
Disposición y Voluntad de los empleados para ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio.
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio. • Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes. • Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes. • Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.
DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD.
Conocimiento y Atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar Credibilidad y Confianza.
<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes. • Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios. • Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes. • Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA.
Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores.
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada. • La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes. • La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes. • La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes. • La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Anexo 12. Procedimientos para la mejora de procesos y sus autores.

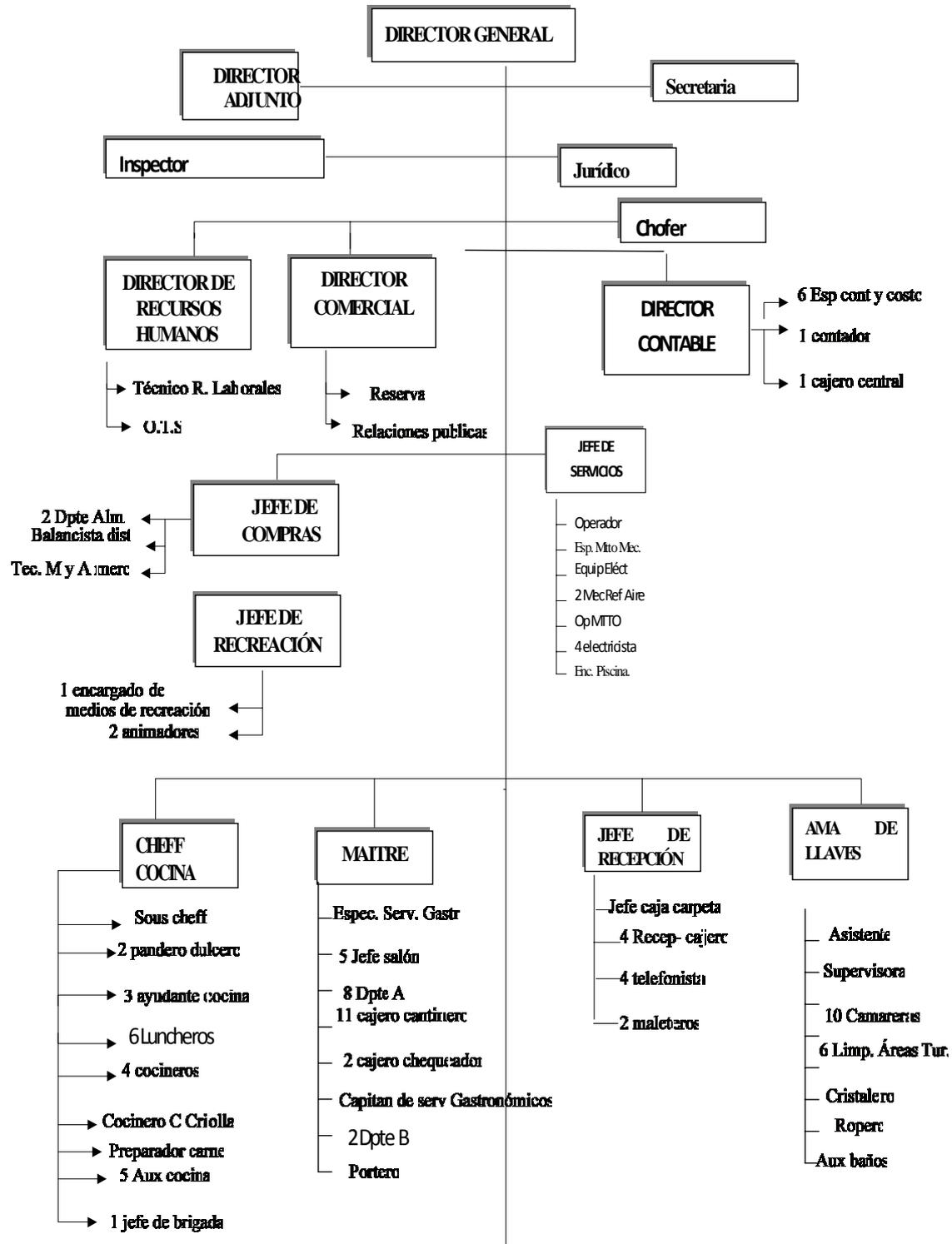
Autores	Contenido de los procedimientos	
Ishikawa [1985]	<p>Identificación y definición del proceso real:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar lo que desean y necesitan los clientes. 2. Describir el proceso con el nivel de detalle necesario. 3. Incluir las medidas adecuadas. <p>Medición y análisis del proceso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiar los resultados de las medidas. 2. Detectar áreas potenciales de mejora. 3. Elegir las mejoras más prometedoras. <p>Identificación de oportunidades de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y aplicar los cambios para la mejora. 2. Medir los resultados para probar que los cambios son positivos. <p>Normalización / Estabilización del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Afinar las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de resultados. 2. Documentar las mejoras para normalizarlas. <p>Plan para la revisión y mejora continuas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar medidas de seguimiento dentro del proceso. 2. Realizar las medidas. 3. Analizar los resultados. 4. Tomar acciones para mejorar los resultados. 	
Jeffrey N. Lowenthal [1994]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los procesos actuales del negocio. 2. Creación de la estructura y definición del plan para realizar mejora de procesos. 3. Análisis del proceso actual. 4. Creación del proceso ideal. 5. Diseño y prueba del nuevo proceso. 6. Puesta en práctica general del nuevo proceso. 7. Evaluación de los resultados del cambio. 8. Repetir el ciclo anual de planeación operacional del cambio. 	
Karl Albretch [1994]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de procesos críticos, mediante la formula "SPACE" (de las siglas en inglés, Speed, Personal Touch, Accuracy, Cooperation, Economy) 2. Implementar equipos de acción para el servicio de calidad. 3. Utilización de los siete elementos básicos para la mejora de procesos de servicio. 4. Hacer el sistema amistoso par el cliente. 5. Implementar logros rápidos: dar al personal el sabor del éxito. 6. Comprender el costo de la calidad. 	
Manganelly & Klein [1994]	<p>Etapa I: Preparación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer la necesidad. 2. Desarrollar consenso ejecutivo. 3. Capacitar al equipo. 4. Planificar el cambio. <p>Etapa II: Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelar clientes. 2. Definir y medir rendimiento. 3. Definir entidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.7. Aplicar tecnología. 1.8 Modular 1.9 Especificar implantación. 1.10 Aplicar tecnología. 1.11 Planificar implementación. <p>2. Diseño social.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Facultar a los empleados que tienen contacto con el cliente. 2.2 Identificar grupos de

	<p>4. Modelar procesos. 5. Identificar actividades. 6. Extender modelo de procesos. 7. Correlacionar organización. 8. Correlacionar recursos. 9. Fijar prioridades de procesos.</p> <p>Etapa III: Visión</p> <p>1. Entender la estructura del proceso. 2. Entender flujo del proceso. 3. Identificar actividades de valor agregado. 4. Referenciar rendimiento. 5. Determinar impulsores del rendimiento. 6. Calcular oportunidad. 7. Visualizar el ideal (externo) 8. Visualizar el ideal (interno) 9. Integrar visiones. 10. Definir subdivisiones.</p> <p>Etapa IV: Solución</p> <p>1. Diseño técnico.</p> <p>1.1. Modelar relaciones de entidades. 1.2. Reexaminar conexiones de los procesos. 1.3. Instrumentar e informar. 1.4. Consolidar interfaces e información. 1.5. Redefinir alternativas. 1.6. Reubicar y reprogramar controles.</p>	<p>características de cargos. 2.3 Definir cargos/equipos. 2.4 Definir necesidades de destrezas y personal. 2.5 Especificar la estructura gerencial. 2.6 Rediseñar fronteras organizacionales. 2.7 Especificar cambios de cargos. 2.8 Diseñar planes de carreras. 2.9 Definir organización de transición. 2.10 Diseñar programa de gestión de cambio. 2.11 Diseñar incentivos. 2.12 Planificar implementación.</p> <p>Etapa V: Transformación</p> <p>1. Completar el diseño del sistema. 2. Ejecutar el diseño técnico. 3. Desarrollar planes de prueba e introducción. 4. Evaluar al personal. 5. Construir el sistema. 6. Capacitar el personal. 7. Hacer prueba piloto del nuevo proceso. 8. Refinamiento y transición. 9. Mejora continua.</p>
<p>Peppard & Rowland [1996]</p>	<p>1. Reclutar y capacitar a los equipos. 2. Identificar resultados y vinculaciones de los procesos. 3. Analizar los procesos existentes y cuantificar las medidas. 4. Diagnosticar la situación. 5. Verificar las especificaciones para mejores prácticas. 6. Rediseñar procesos.</p>	
<p>James G. Shaw [1997]</p>	<p>1. Descubrir y definir el proceso. - Redactar una declaración del propósito del proceso. - Asignar un propietario al proceso. - Identificar los resultados de salida del proceso. - Determinar el final del proceso. - Identificar los insumos del proceso. - Determinar el inicio del proceso. - Nombrar el proceso. - Diseñar un diagrama de flujo del proceso. 2. Establecer medidas de desempeño del proceso. 3. Compilación de todo, elaborar el diagrama <i>Process Profile</i>. 4. Mejorar las tareas más comunes.</p>	

	<p>5. Calificación del proceso. 6. Evaluación del desempeño y reconocimiento.</p>
<p>H. James Harrington [1997]</p>	<p><i>Fase I: Organizarse para el mejoramiento.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los procesos críticos de negocios. 2. Seleccionar los propietarios del proceso. 3. Definir límites preliminares. 4. Conformar y entrenar equipos de mejoramiento de procesos. 5. Encajonar el proceso. 6. Determinar mediciones. 7. Desarrollar planes de administración de proyectos y cambio. <p><i>Fase II: Comprender el proceso.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar diagramas de flujo del proceso. 2. Preparar el modelo de simulación. 3. Implementar sobre la marcha un ensayo de procesos. 4. Ejecutar el análisis de costos y tiempo de ciclo del proceso. 5. Implementar soluciones rápidas. 6. Alinear el proceso con los procedimientos. <p><i>Fase III: Simplificar el proceso.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rediseño de procesos (enfoque en la mejora continua) 2. Nuevo diseño de procesos (innovación de procesos, reingeniería de procesos) 3. Aplicar Benchmarking al proceso. 4. Análisis de mejoramiento, costos y riesgos. 5. Selección del proceso preferido. 6. Plan de implementación preliminar. <p><i>Fase IV: Implementación, mediciones y controles.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan finalizado de implementación. 2. Mediciones en pleno proceso. 3. Sistemas de retroalimentación. 4. Costos de la calidad deficiente. <p><i>Fase V: Mejoramiento continuo.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calificar el proceso. 2. Evaluación del impacto del cambio sobre la empresa y los clientes. 3. Proveer reconocimiento y retribución.
<p>Juran [2001]</p>	<p>Fase de Planificación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el proceso. 2. Descubrir las necesidades de los clientes y diseñar el flujo del proceso. 3. Establecer las medidas del proceso. 4. Analizar las medidas del proceso y otros datos. 5. Diseñar o rediseñar el proceso. <p>Fase de Transferencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar para prevenir los problemas de implantación. 2. Planificar para la acción de implantación. 3. Desplegar el plan del nuevo proceso. <p>Fase de Operación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de la Calidad del proceso. 2. Mejora de la Calidad del proceso. 3. Revisión y evaluación periódicas del proceso.

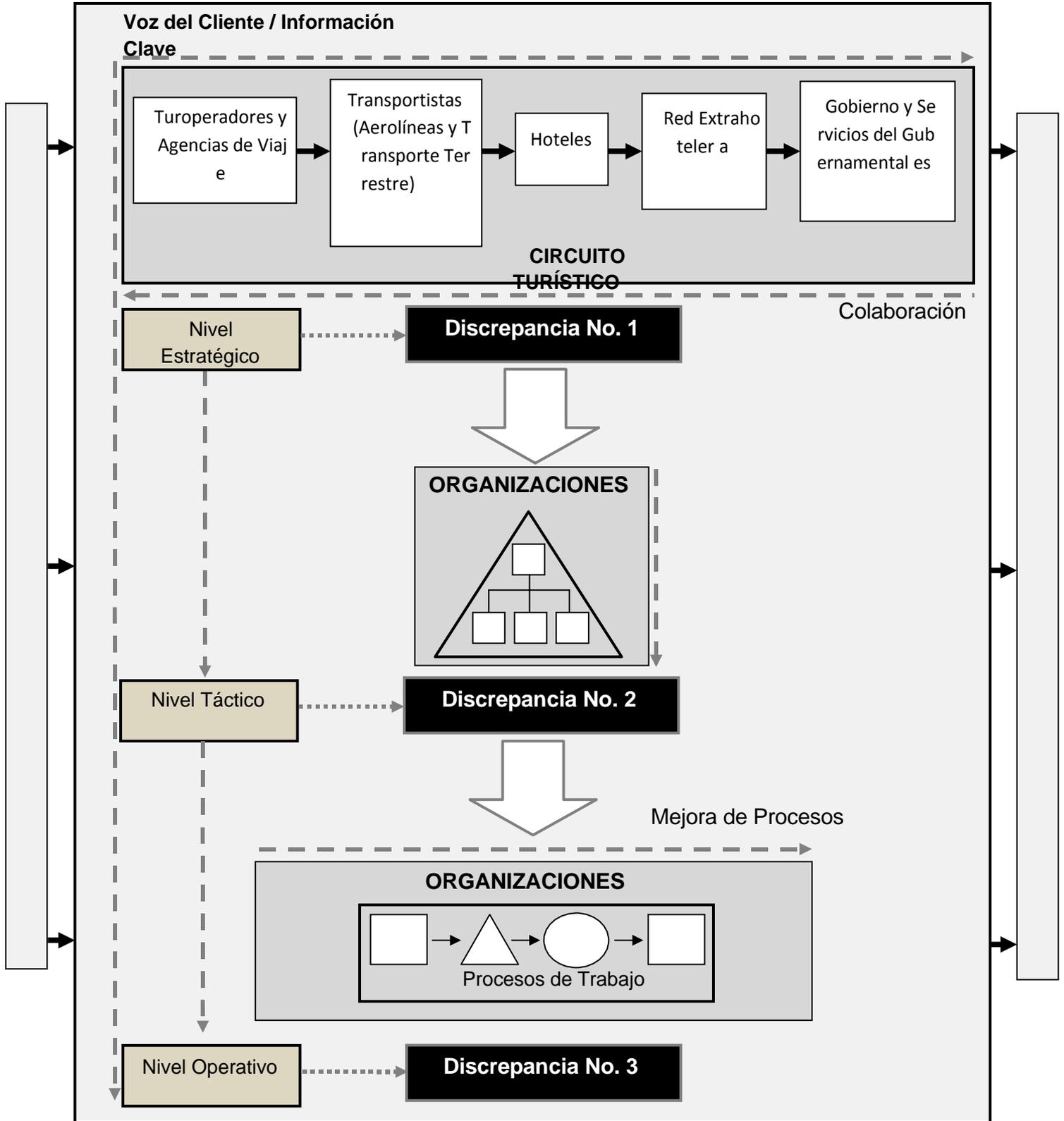
Anexo 13. Organigrama del Hotel Gran Caribe Jagua.

Fuente: Hotel Gran Caribe Jagua



Anexo 14: Modelo para la mejora en un circuito Centro – Sur.

Fuente: Cáravez, 2007.



Anexo 15. Comportamiento del índice de satisfacción de los clientes y las “no conformidades” en el Hotel Jagua en el Año 2008.

Fig.3 Gráfico del comportamiento del índice de satisfacción por meses en el año 2008. [Fuente: Informe de Balance General del Hotel “Jagua” (2008)]

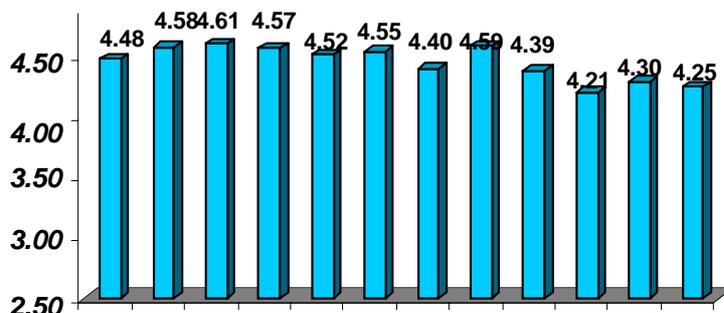


Tabla 3. “No conformidades” reportadas por las AAVV y los Receptivos Nacionales en el proceso de Restauración en el año 2008. [Fuente: Informe Resumen de las Fuentes de Retroalimentación del Hotel “Jagua” (2008)]

ENERO

- 9 En el restaurante demora en la recogida de los insumos y en la toma de la orden para las bebidas.
- 9 Restaurante Palacio de Valle, servicio lento. Se evaluó la calidad de los productos como regular, así como muy caros los líquidos por parte de los clientes.
- 9 En el restaurante problemas con el funcionamiento de la Cafetera y la temperatura de los alimentos.
- 9 En el Restaurante, demora en la recogida de los insumos y en la toma de la orden para las bebidas.
- 9
 - Falta de clima en el Restaurante, inadecuada temperatura de los alimentos en las cenas, presencia de moscas y falta de capacidad en restaurante provocando en ocasiones espera por parte de los clientes para cenar.

FEBRERO – MARZO

- 9 Necesidad de mas variedad en los desayunos y comidas
- 9 Mal servicio en el Restaurante
- 9 Incumplimiento de lo pactado en la oferta gastronómica
- 9
 - Restaurante Palacio de Valle, gran demora en el servicio. Alteración del precio de las bebidas. Dificultades en la comunicación entre este restaurante y el hotel para hacer las reservas. Equipamiento insuficiente para satisfacer la demanda (plancha pequeña)

ABRIL

- 9 Poca variedad de alimentos en los desayunos y comidas
- 9 Dificultades con el basto de agua lo que dificultó otros servicios del hotel

MAYO - JUNIO

- 9 *Dificultades con el abasto de agua, sin brindar explicación a los clientes, dificultando algunos servicios en el Restaurante.*

JULIO - AGOSTO

- 9 *Dificultades con la climatización de habitaciones y Restaurante*

SEPTIEMBRE - OCTUBRE

- 9 *Presencia de moscas.*
- 9 *Mala calidad en la elaboración de los alimentos.*
- 9 *Insatisfacciones provocadas por el mal servicio y trato inadecuado por parte del personal.*

NOVIEMBRE

- 9 *Todas las áreas del hotel descuidadas, pero debido al paso del huracán*
- 9 *El hotel hizo un buen trabajo bajo las condiciones del huracán, proporcionando un ambiente seguro y comida*

DICIEMBRE

- 9 *Grandes colas en el desayuno para el café con leche.*
- 9 *Quejas por las colas que se hacen en el restaurante para comer.*
- 9

En ocasiones se demoran en recoger los utensilios usados y para preparar las mesas para los clientes que llegan al buffet. También hay necesidad de llamar a los dependientes para que traigan las bebidas.

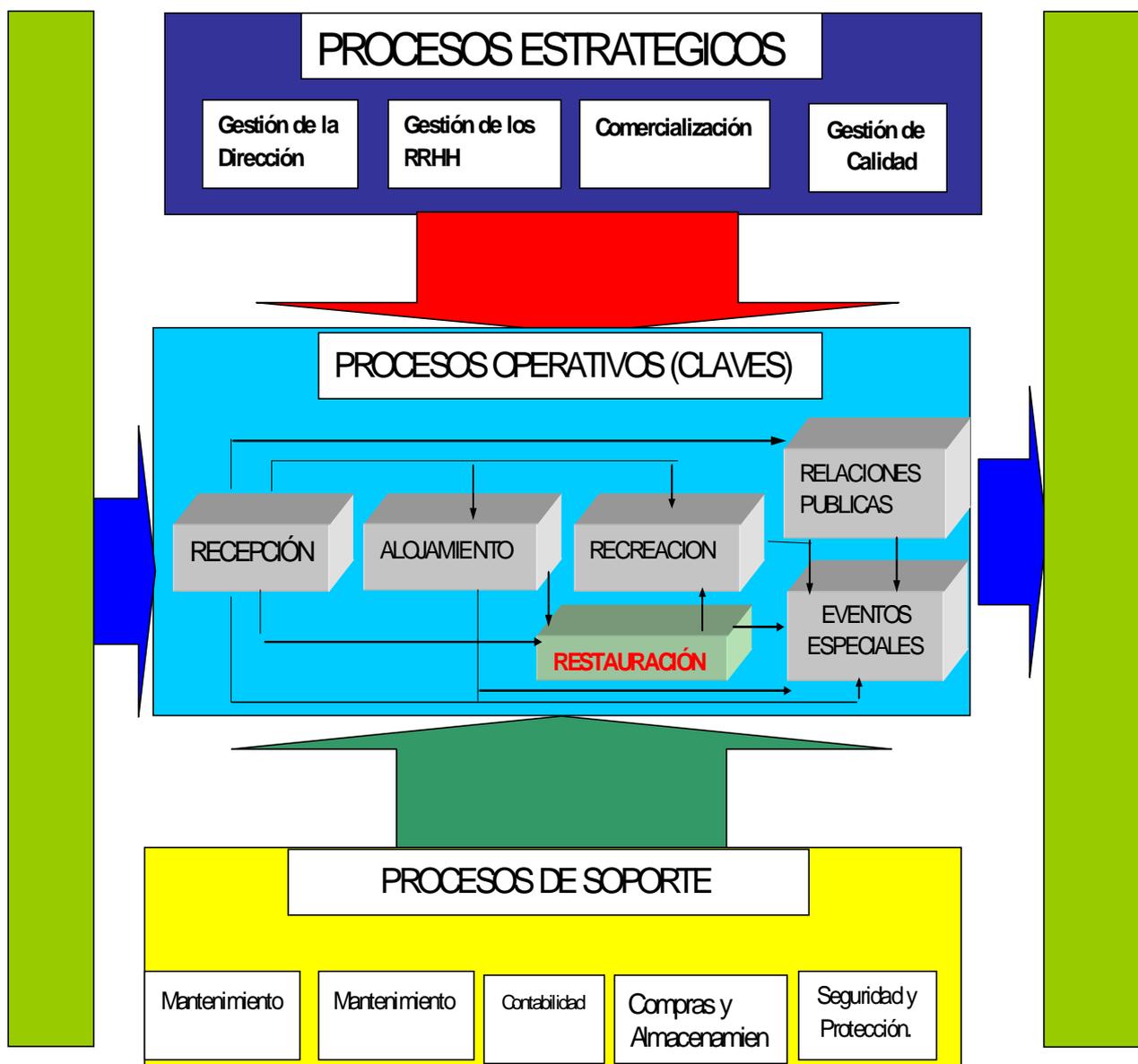
Anexo 16. Procedimiento para la Mejora de Procesos en Servicios Turísticos. [Fuente: Cárovez, 2007].

ETAPAS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS
Etapa I: Organización para el mejoramiento	Actividad I.1: Identificar los procesos críticos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> 9 Entrevistas. 9 Trabajo en equipo. 9 Enfoques para la selección de procesos críticos: <ul style="list-style-type: none"> o Enfoque Total o Enfoque de selección Gerencial. o Enfoque ponderado de selección. o Enfoque con información.
	Actividad I.2: Designar Responsables de Proceso y Equipo de Mejora.	<ul style="list-style-type: none"> 9 Trabajo en equipo.
	Actividad I.3: Proporcionar educación y entrenamiento.	<ul style="list-style-type: none"> 9 Planes de medición de la efectividad del aprendizaje.
	Actividad I.4: Definir y Documentar el Proceso.	<ul style="list-style-type: none"> 9 Trabajo en Equipo. (Matriz CE, FMEA) 9 Perfil de procesos. (Modelo de relación Cliente - Proveedor) 9 Diagrama de bloques. 9 Mapa SIPOC.
	Actividad I.5: Enfocar el Proceso.	<ul style="list-style-type: none"> 9 Trabajo en Equipo.
	Actividad I.6: Establecer las formas de medición del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> 9 Medidores de eficacia, eficiencia y adaptabilidad.
Etapa II: Conocer el Proceso.	Actividad II.1: Conocimiento Profundo de la Estructura del Proceso.	<ul style="list-style-type: none"> 9 Matriz Causa – Efecto. 9 Perfil de procesos 9 Diagrama de Flujo del proceso.
	Actividad II.2: Medición en tiempo real de la situación del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> 9 Observación directa 9 Tormenta de Ideas (Brainstorming). 9 Entrevistas. 9 Trabajo en equipo. 9 Diagrama de afinidad. 9 Método de Expertos (Delphi). 9 Diseño de Instrumentos de medición. 9 Estratificación. 9 Pruebas de Fiabilidad 9 Mediciones de tiempo y costos
	Actividad II.3: Análisis de los signos vitales del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> 9 Trabajo en Equipo. 9 Análisis de Datos. 9 Análisis Tiempo – Costo 9 Análisis Tiempo Ciclo – Tiempo procesamiento
	Actividad II.4: Solución rápida de problemas de proceso.	<ul style="list-style-type: none"> 9 Trabajo en Equipo. 9 Tormenta de Ideas (Brainstorming). 9 Planes de Acción. (5W2H)

Etapas III: Ordenamiento y Optimización del proceso.	Actividad III.1: Adoptar un enfoque inicial para la mejora de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> 9 <i>Enfoques para la Mejora de Procesos.</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Rediseño de Procesos (Mejora Continua).</i> ○ <i>Nuevo Diseño de Procesos (Innovación).</i>
	Actividad III.2: Ordenamiento y Optimización	<ul style="list-style-type: none"> 9 <i>Herramientas para el Rediseño de Procesos.</i> 9 <i>Herramientas para el Nuevo diseño de procesos.</i>
	Actividad III.3: Evaluación de las potencialidades de mejoramiento del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> 9 <i>Análisis de Mejoramiento.</i> 9 <i>Análisis de Costos.</i> 9 <i>Análisis de Riesgo.</i>
	Actividad III.4: Decisión sobre la implementación. Elaboración del plan preliminar.	<ul style="list-style-type: none"> 9 <i>Trabajo en Equipo.</i> 9 <i>Elaboración de Planes.(5W2H)</i>
Etapas IV: Funcionamiento, Control y Medición del Desempeño.	Actividad IV.1: Definición del Plan Final para el Funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> 9 <i>Trabajo en Equipo.</i> 9 <i>Elaboración de Planes.(5W2H)</i>
	Actividad IV.2: Funcionamiento del nuevo proceso.	9 <i>Cambios en la documentación del proceso, incluye cambiar FMEA, MCE, Planes de Control.</i>
	Actividad IV.3: Establecimiento de las formas de medición del desempeño del nuevo proceso.	9 <i>Mediciones del Nuevo Proceso.</i>
	Actividad IV.4: Diseño del Sistema de Retroalimentación.	
	Actividad IV.5: Medición de los Costos de la Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> 9 <i>Programa de Gestión de Costos de la Calidad.</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Medición de los costos de la Calidad.</i> ○ <i>Análisis de los costos de la Calidad.</i>
Etapas V: Mejora Continua.	Actividad V.1: Ejecución de la Calificación del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> 9 <i>Trabajo en Equipo.</i> 9 <i>Listas de Verificación.</i>
	Actividad V.2: Evaluación del impacto del cambio sobre los clientes y la organización. Reconocimiento y retribución.	<ul style="list-style-type: none"> 9 <i>Mediciones relacionadas con los clientes.</i> 9 <i>Mediciones relacionadas con la Productividad y la Calidad.</i> 9 <i>Mediciones relacionadas con la Situación Financiera.</i> 9 <i>Mediciones relacionadas con el Personal.</i> 9 <i>Mediciones relacionadas con la Sociedad.</i> 9 <i>Medición de Mejoramiento utilizando los criterios de los Premios de Calidad.</i>
	Actividad V.3: Realizar el Benchmarking del proceso.	9 <i>Benchmarking.</i>
	Actividad V.4: Entrenamiento avanzado de los equipos.	

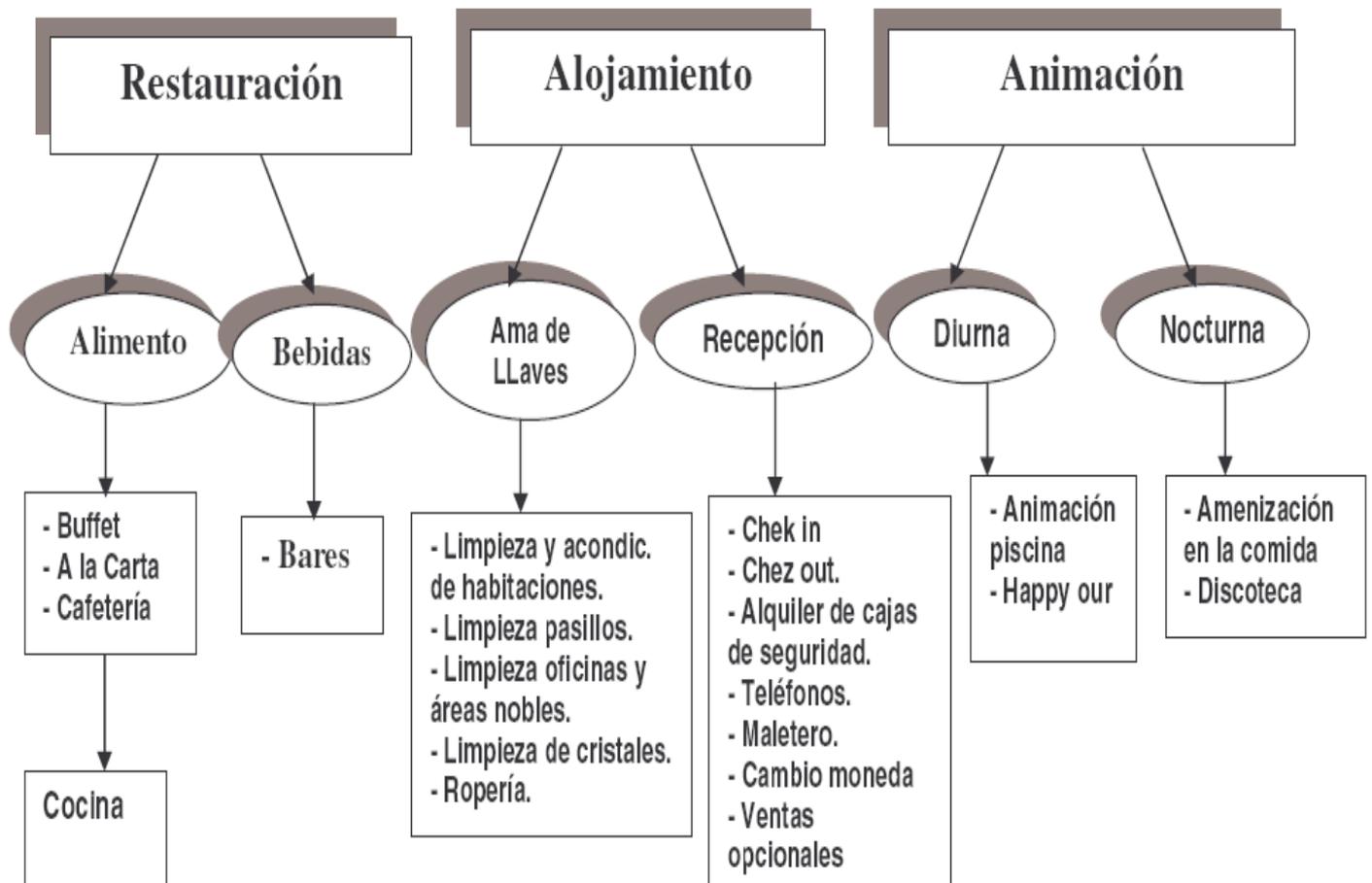
Anexo 17. Mapa de procesos del Hotel Gran Caribe Jagua

Fuente: Hotel Gran Caribe Jagua



Anexo 18. Procesos claves y sus actividades fundamentales.

Fuente: Hotel Jagua de Cienfuegos.



Anexo 19. Satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración Propia.

Evaluacion	Febrero(%)	Marzo(%)	Abril(%)	Promedio(%)
Muy Bien	10	16	11	12.34
Bien	82	31	39	50.67
Regular	8	7	30	15.00
Mal	0	0	20	6.67
Total de Encuestados	68	61	75	68



Anexo 20. Responsabilidades del responsable del proceso de Recreación.

Fuente: Elaboración Propia

1. Organizar y dirigir la actividad en la Instalación.
2. Asesorar, supervisar y controlar la correcta realización del Programa de Animación así como su promoción.
3. Planificar, coordinar y gestionar los Recursos Humanos y materiales necesarios, que garanticen el correcto funcionamiento de la actividad.
4. Evaluar, controlar y fiscalizar la labor de todo el personal relacionado con la actividad.
5. Es el máximo responsable del control, conservación, mantenimiento de los equipos, materiales y medios relacionados con su actividad.
6. Realizar la propuesta de su Presupuesto Anual.
7. Formar a los animadores como futuros Jefes de Animación.
8. Evaluar y/o proponer nuevas Inversiones o Remodelaciones en función de los intereses de la actividad
9. Planificar, supervisar y controlar la actitud, aptitud y calidad de los colaboradores externos relacionados con su actividad.
10. Velar por la correcta uniformidad, presencia y aseo personal de sus subordinados.
11. Garantizar y velar por las condiciones de trabajo de sus subordinados.
12. Confeccionar los horarios de trabajo y vacaciones de sus trabajadores.
13. Realizar las coordinaciones de trabajo necesarias con el resto de los Departamentos de la Instalación para la correcta realización de las actividades.
14. Mantener estrecha relaciones de trabajo con la Dirección Comercial, con el área de relaciones Públicas, así como con los representantes de las Agencias que operan en su instalación.
15. Elegir a su equipo de trabajo
16. Mantener constante contacto con los clientes.
17. Analizar y procesar la información estadística y las encuestas de satisfacción al Cliente para conocer el comportamiento y la efectividad del trabajo realizado.
18. Elaborar estrategias de trabajo que garanticen la MEJORA CONTINUA de la actividad.

Anexo 21.A Documentación del proceso de preparación del cabaret "Guanaroca"

1. Nombre del proceso: Proceso de preparación del cabaret Guanaroca.	
2. Declaración del propósito del proceso: Lograr las condiciones optimas para la realización dela etapa de servicio en el cabaret Guanaroca.	
3. Responsable del proceso: Jefe del Departamento de Recreación	
4. Participantes del proceso: Departamento de Recreación, Departamento de mantenimiento, Relacionista Pública.	
5. Resultados de salida del proceso	
Tipos de resultados	
Resultados primarios: Suficientes A + B e Insumos de trabajo	
Resultados secundarios: Salón limpio y organizado. Glaciares preparados.	
Resultados Internos: Reporte de las averías y tiempo de funcionamiento de los equipos. Evaluación de los requisitos de calidad de los productos e insumos.	
6. Limite Final preliminar de proceso: Cuando se abre el salón para dar comienzo a la actividad.	
7. Insumo del proceso:	
Insumos. Dependientes calificados y Jefe de salón. Inventario de A + B existentes en el cabaret. Pedido de A + B al almacén. Listado de clientes hospedados en el hotel. Información sobre la actividad a realizar. Materiales de trabajo (caja registradora, sillas mesas, vasos, glaciares etc...)	Resultados de Salida Cantidad de A + B e Insumos suficiente. Organización y confort en el cabaret Equipos de audio e iluminación en perfectas condiciones
8. Limite Inicial preliminar del proceso: Cuando la jefa de recreación consulta en recepción la cantidad de clientes y el mercado para a través de ello poder organizar la actividad.	

9. Clientes del proceso:	
Tipo de clientes	Cliente identificados
Cientes primarios	Departamento de A + B Departamento de Recreación
Cientes Secundarios	Departamento de Recursos Humanos
10. Relaciones Clientes – Proveedor	(Ver Anexo 27.A.)
11. SIPOC	(Ver Anexo 26.A.)
12. Diagrama de Flujo del proceso	(Ver Anexo 25.A.)
13. Matriz Causa – Efecto	(Ver Anexo 28.A.)
14. Plan de Control	(Ver Anexo 30.)
15. FMEA	(Ver Anexo 29.A.)

Anexo21.B.Ficha del Proceso de servicio al cliente en el cabaret Guanaroca

1. Nombre del proceso: Proceso de servicio al cliente en el cabaret Guanaroca.	
2. Declaración del propósito del proceso: Brindar un Programa de Animación y Recreación que logre incorporar al Cliente al mismo, relacionarse con nuevas personas, vincularse y participar con ellas en las actividades lo que le permitirá a su vez alcanzar su satisfacción y cubrir sus expectativas.	
3. Responsable del proceso: Jefe de Recreación.	
4. Participantes del proceso: Departamento de Recreación.	
5. Resultados de salida del proceso	
Tipos de resultados	
Resultados primarios:	
<ul style="list-style-type: none"> • Alta variedad de alimentos y bebidas bien elaborados, con una presentación agradable. • Clientes satisfechos. 	
Resultados secundarios:	
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en el servicio. 	
Resultados Internos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Información adecuada y correcta notificación • Evaluación de los requisitos de calidad de los productos e insumos. 	
6. Límite Final preliminar de proceso: Cuando el capitán del salón despide a todos sus clientes.	
7. Insumo del proceso:	
Insumos. Sistema de instalación para la música en perfectas condiciones. Sistema de ventilación / extracción eficiente. Carta de ofertas y precios Adecuado sistema de insonorización que aisle los ruidos tanto de exteriores como de interiores Jefe de salón. Trabajadores de servicios gastronómicos. Información sobre la actividad a realizar. Materiales de trabajo (sillas, mesas etc...) Cover de entrada. Clientes con sus expectativas. Alimentos y bebidas. Cantidad de A + B e Insumos suficiente. Organización y confort en el cabaret Equipos de audio e iluminación en perfectas condiciones.	Resultados de Salida Alta variedad de alimentos y bebidas bien elaborados, con una presentación agradable. Clientes satisfechos. Rapidez en el servicio. Información adecuada y correcta notificación Evaluación de los requisitos de calidad de los productos e insumos.
8. Limite Inicial preliminar del proceso: Cuando el capitán de salón recibe a los clientes.	

9. Clientes del proceso:	
Tipo de clientes	Cliente identificados
Clientes primarios	Clientes externos
Clientes Secundarios	Proceso de gestión de la seguridad e higiene del trabajo.
10. Relaciones Clientes – Proveedor (Ver anexo 27.B.)	
11. SIPOC (Ver anexo 26.B.)	
12. Diagrama de Flujo del proceso (Ver anexo 25.B.)	
13. Matriz Causa – Efecto (Ver anexo 28.B.)	
14. Plan de Control (Ver anexo 30.)	
15. FMEA (Ver anexo 29.B.)	

Anexo 21.C.Ficha del Proceso de cierre del cabaret Guanaroca

1. Nombre del proceso: Proceso de Cierre del cabaret Guanaroca.	
2. Declaración del propósito del proceso: Verificar la calidad de las actividades realizadas y preparar las condiciones mínimas necesarias para actividades posteriores.	
3. Responsable del proceso: Jefe de Recreación.	
4. Participantes del proceso: Departamento de Recreación, Departamento de recursos Humanos, Departamento de Economía.	
5. Resultados de salida del proceso	
Tipos de resultados	
Resultados primarios:	
<ul style="list-style-type: none"> Local listo para actividades posteriores. 	
Resultados secundarios:	
<ul style="list-style-type: none"> Información sobre el funcionamiento del servicio. 	
Resultados Internos:	
<ul style="list-style-type: none"> Reporte de las ventas y existencias de bebidas, comestibles, tabacos y cigarros. Reporte de las averias y tiempo de funcionamiento de los equipos. Reporte del retraso, merma y deterioro de los productos e insumos 	
6. Límite Final preliminar de proceso: Cierre de Local	
7. Insumo del proceso:	
Insumos.	Resultados de Salida
<p>Jefe de salón. Trabajadores de servicios gastronómicos. Información sobre la actividad que se realizó. Materiales de trabajo (sillas, mesas etc...) Notificación de cambios en el servicio o de los nuevos servicios. Información adecuada y correcta notificación. Evaluación de los requisitos de calidad de los productos e insumos.</p>	<p>Local listo para actividades posteriores. Información sobre el funcionamiento del servicio. Reporte de las ventas y existencias de bebidas, comestibles, tabacos y cigarros.</p> <p>Reporte de las averias y tiempo de funcionamiento de los equipos.</p> <p>Reporte del retraso, merma y deterioro de los productos e insumos</p>
8. Limite Inicial preliminar del proceso: Cuando el capitán del salón despide a todos sus clientes.	
9. Clientes del proceso:	
Tipo de clientes	Cliente identificados

Clientes primarios	Departamento de A + B Departamento de Recreación
Clientes Secundarios	Departamento de Recursos Humanos
10. Relaciones Clientes – Proveedor	(Ver anexo 27.C.)
11. SIPOC	(Ver anexo 256C.)
12. Diagrama de Flujo del proceso	(Ver anexo 25.C.)
13. Matriz Causa – Efecto	(Ver anexo 28.C.)
14. Plan de Control	(Ver anexo 30.)
15. FMEA	(Ver anexo 29.C.)

Anexo 22.A. Actividades Fundamentales del Subproceso de Preparación

1. El Jefe de Recreación se dirige hacia la recepción.
2. El Jefe de Recreación saluda al recepcionista.
3. El Jefe de Recreación pide el boking del Hotel por nacionalidades.
4. El Jefe de Recreación recibe el dato correspondiente.
5. El Jefe de Recreación se reúne con el director artístico y los animadores.
6. Definen el espectáculo a realizar.
7. El Jefe de Recreación informa al Jefe de Salón del cabaret la actividad a realizar.
8. El Jefe de Salón solicita al almacén la mercancía para la venta así como los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.
9. El Jefe de Salón recibe la mercancía, firma el vale de recibo y pone a enfriar las bebidas correspondientes.
10. Se alinean las mesas y sillas.
11. Se chequean los medios básicos.
12. Se cuenta el fondo para el cambio.
13. Se chequea el inventario inicial.
14. Se monta en plaza el Bar.
15. Se procede a la reunión de apertura con los dependientes del cabaret para definir las especificaciones del servicio y ubicación de los mismos así como la discusión del menú de A + B.

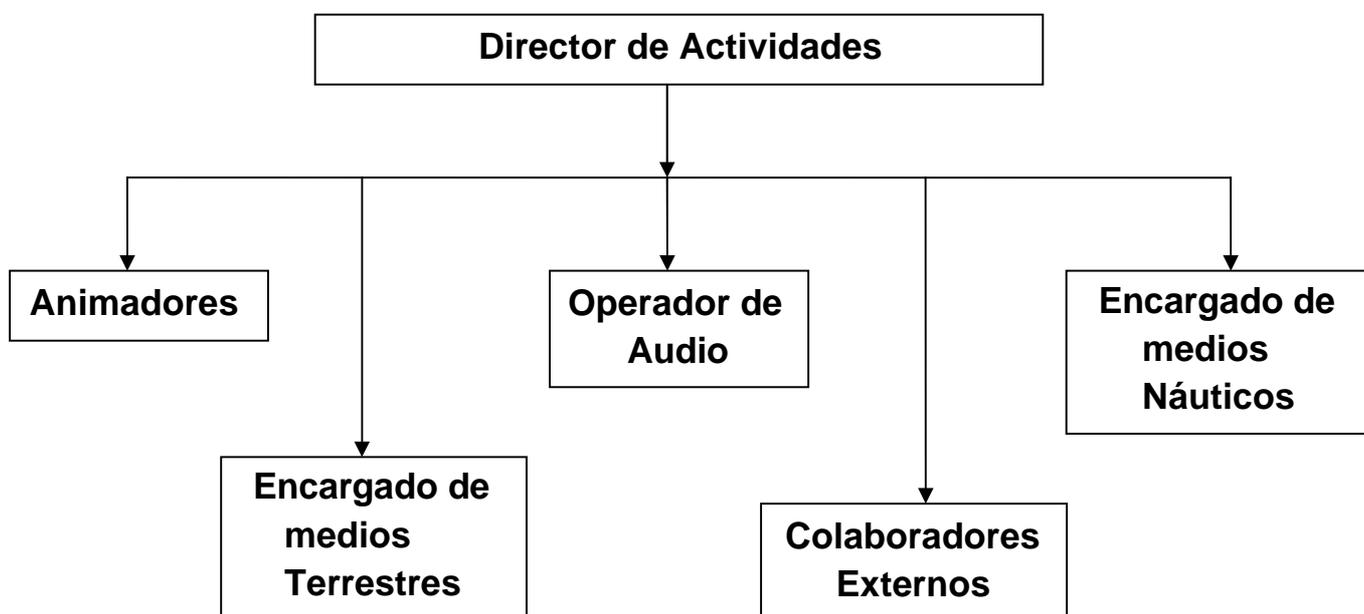
Anexo 22.B. Actividades Fundamentales del Subproceso de Preparación

1. Se espera a la llegada de los clientes.
2. El cliente llega a la puerta del cabaret.
3. El Jefe de Salón le firma el cover y lo chequea.
4. El cliente es conducido hacia la mesa y se le muestra el menú.
5. Se le toma la orden al cliente.
6. El dependiente le entrega la orden al cajero y se le abre una cuenta a la mesa correspondiente.
7. El dependiente lleva el pedido hacia la mesa cuando está listo.
8. El dependiente sirve a los clientes.
9. El dependiente toma nuevos pedidos.
10. El dependiente se mantiene atento de la recogida de desechos de las mesas así como de nuevos pedidos.
11. El dependiente comienza a cobrar las mesas según los clientes van pidiendo el cierre de la cuenta.
12. El dependiente entrega el comprobante de pago y cambio si lo requiere.
13. El dependiente limpia y organiza nuevamente las mesas.
14. El cliente es despedido por el Jefe de Salón.

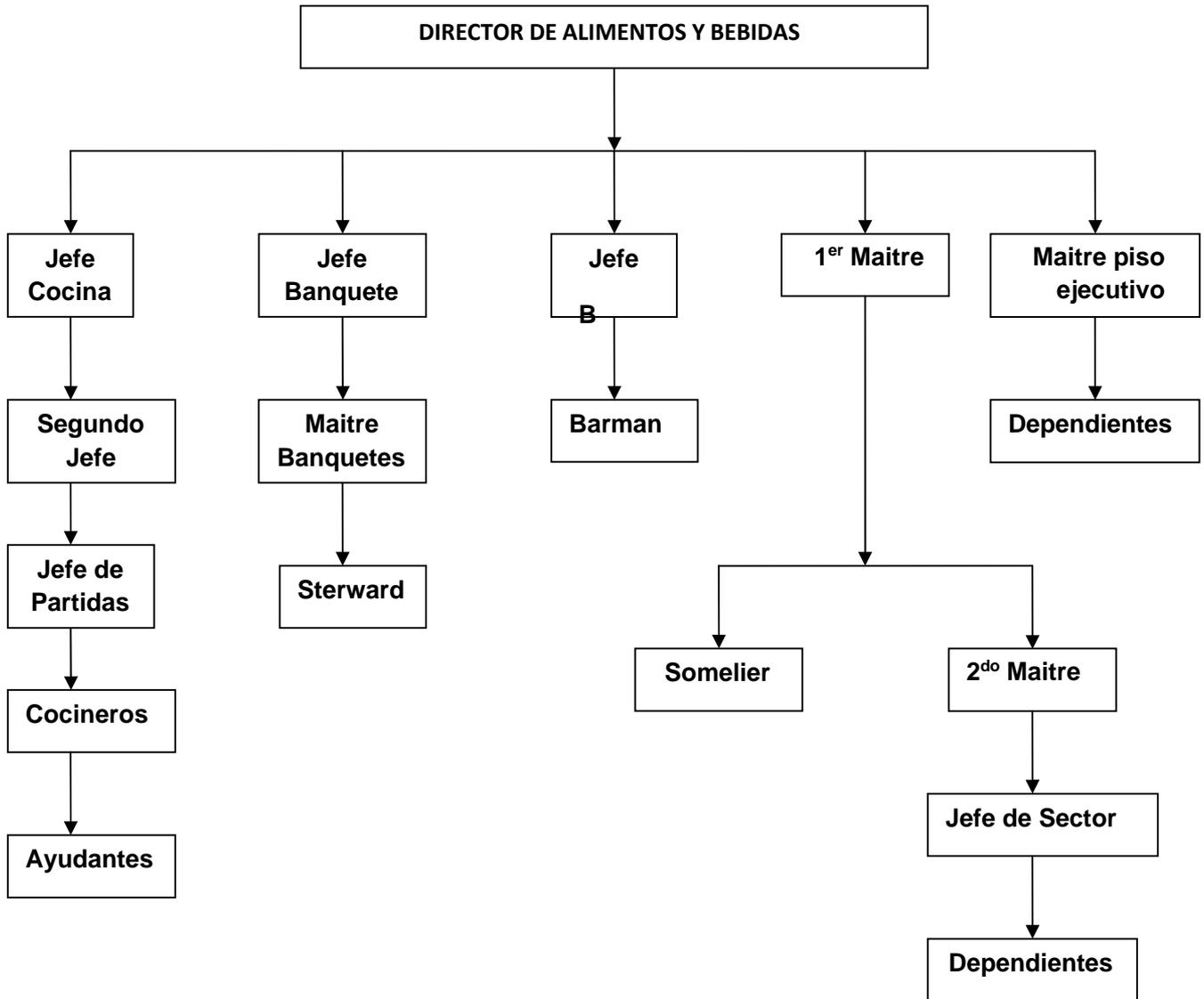
Anexo 22.C. Actividades Fundamentales del Subproceso de Preparación

1. Culmina la música y las actividades de animación.
2. Se encienden las luces.
3. Los clientes que aún quedan son despedidos por el jefe de salón.
4. Los dependientes recogen y organizan el salón.
5. Se cuadra la caja.
6. Se llenan los glaciares.
7. El cajero cierra el turno y deposita la venta en la Recepción.
8. El Jefe de Salón efectúa la reunión de cierre.
9. El personal de servicio abandona el salón.
10. El Jefe de Salón verifica las puertas y ventanas cerradas así como las luces apagadas y cierra la puerta principal.

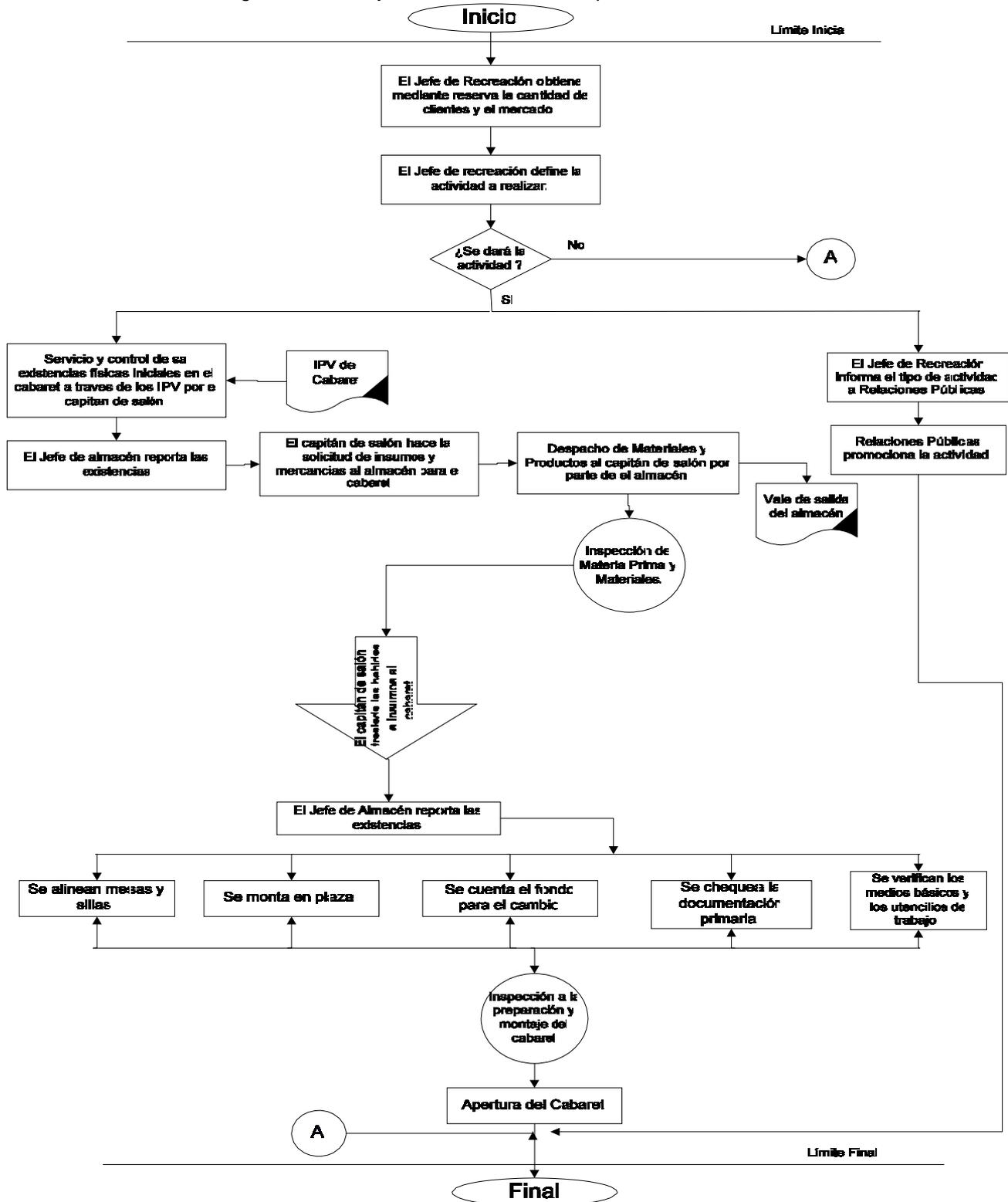
Anexo 23. Organigrama General del Departamento de Recreación.



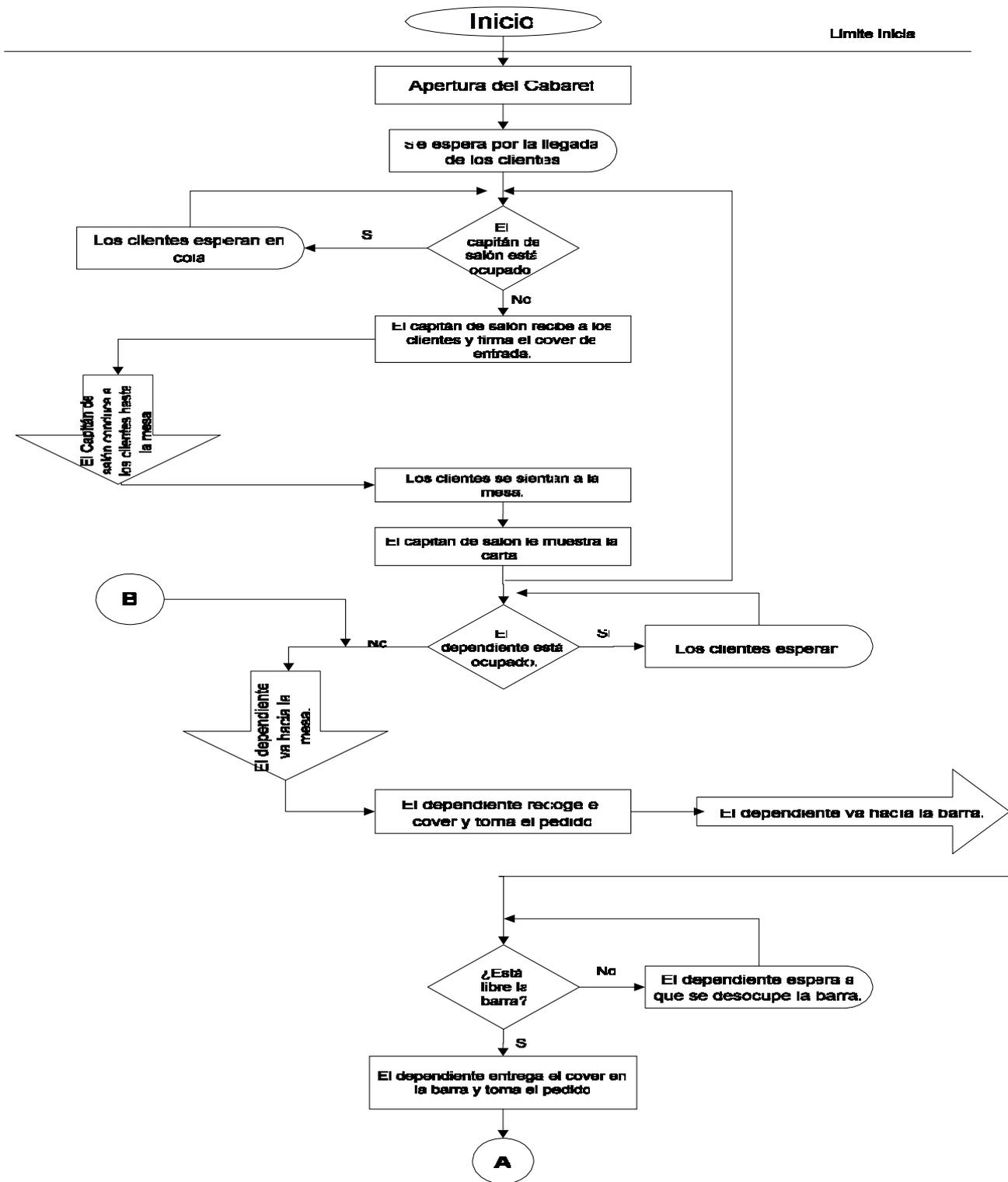
Anexo 24. Organigrama general del Departamento de Alimentos y Bebidas.

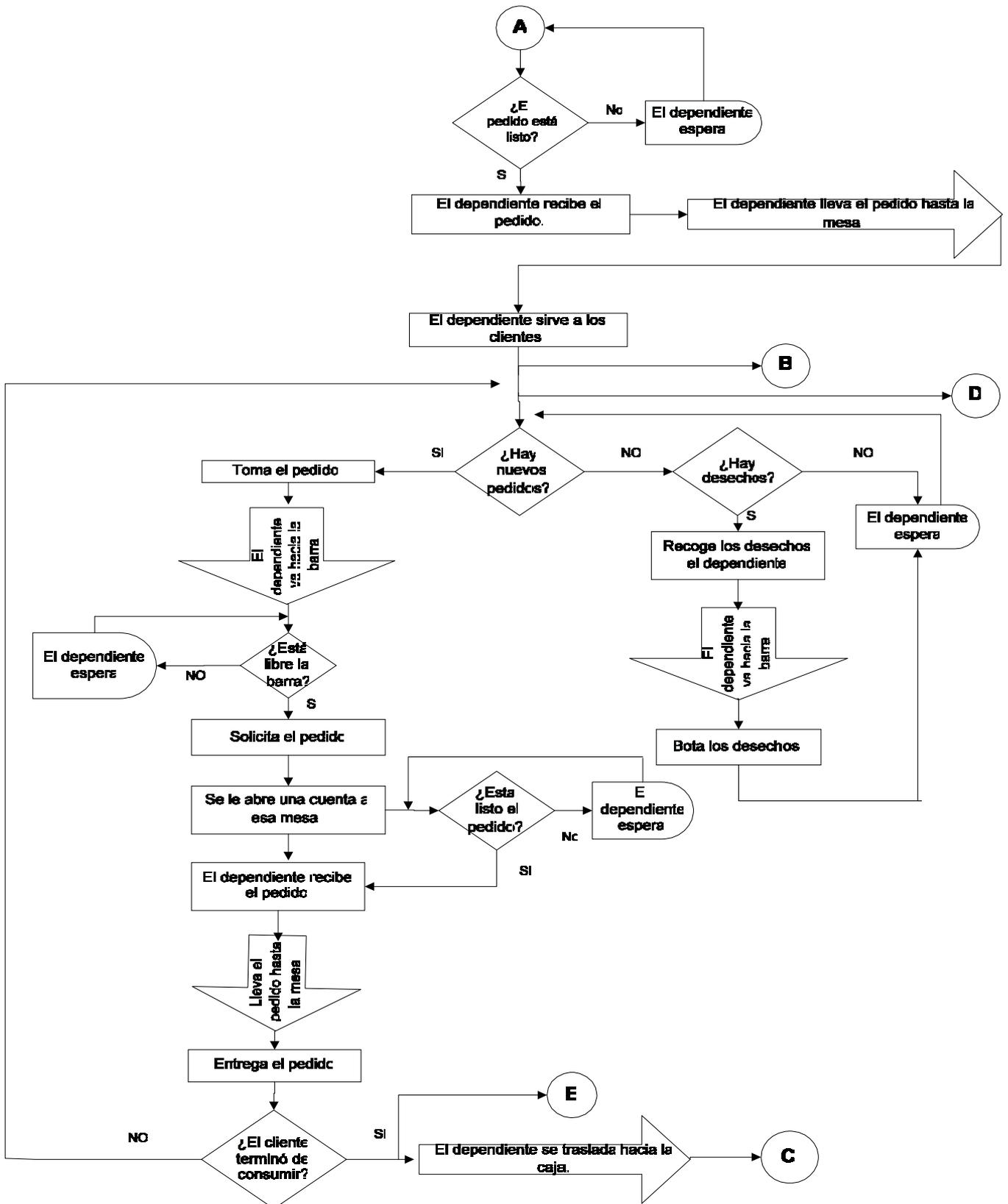


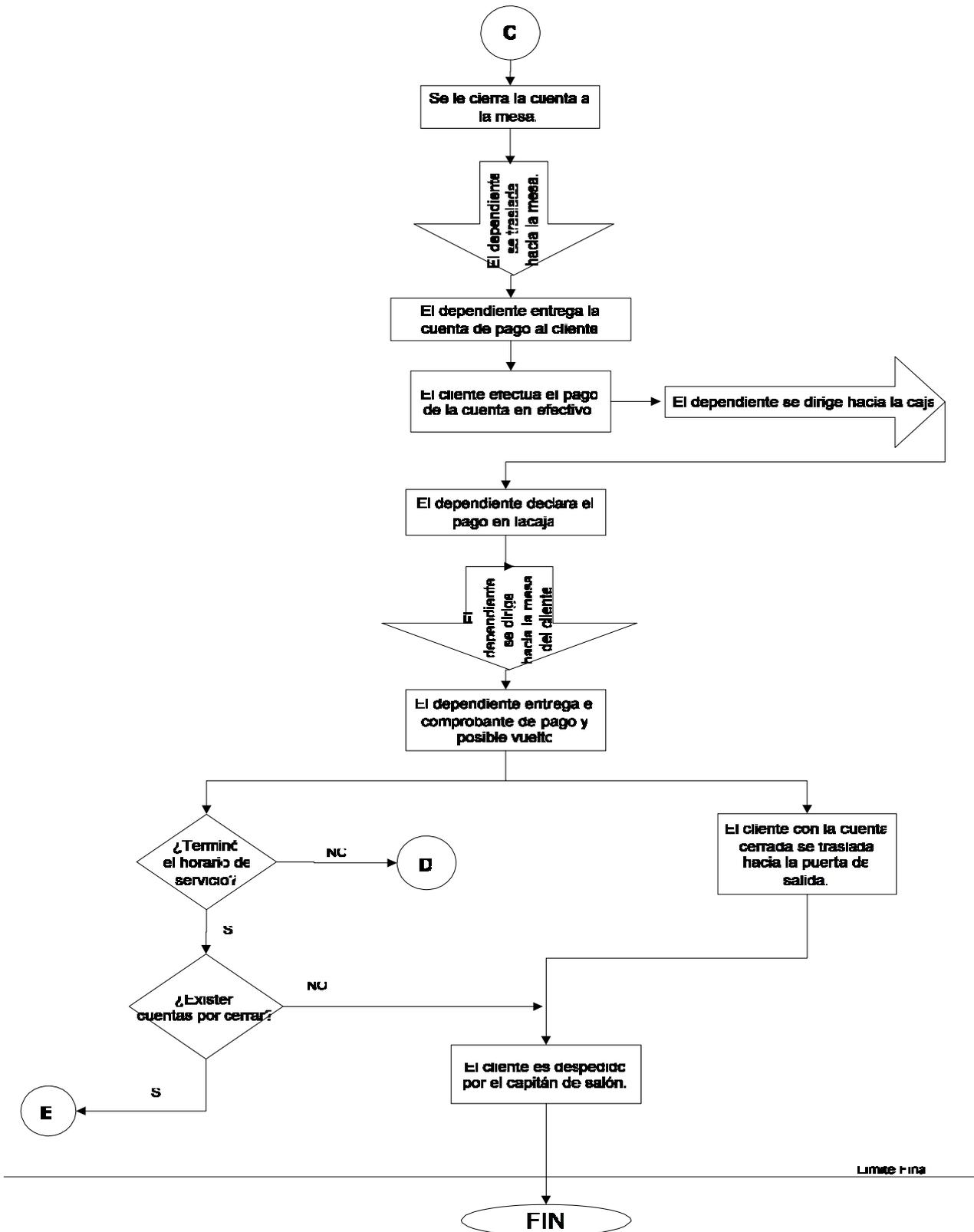
Anexo 25.A. Diagramas de Flujos del Proceso de Preparación del Cabaret Guanaroca.



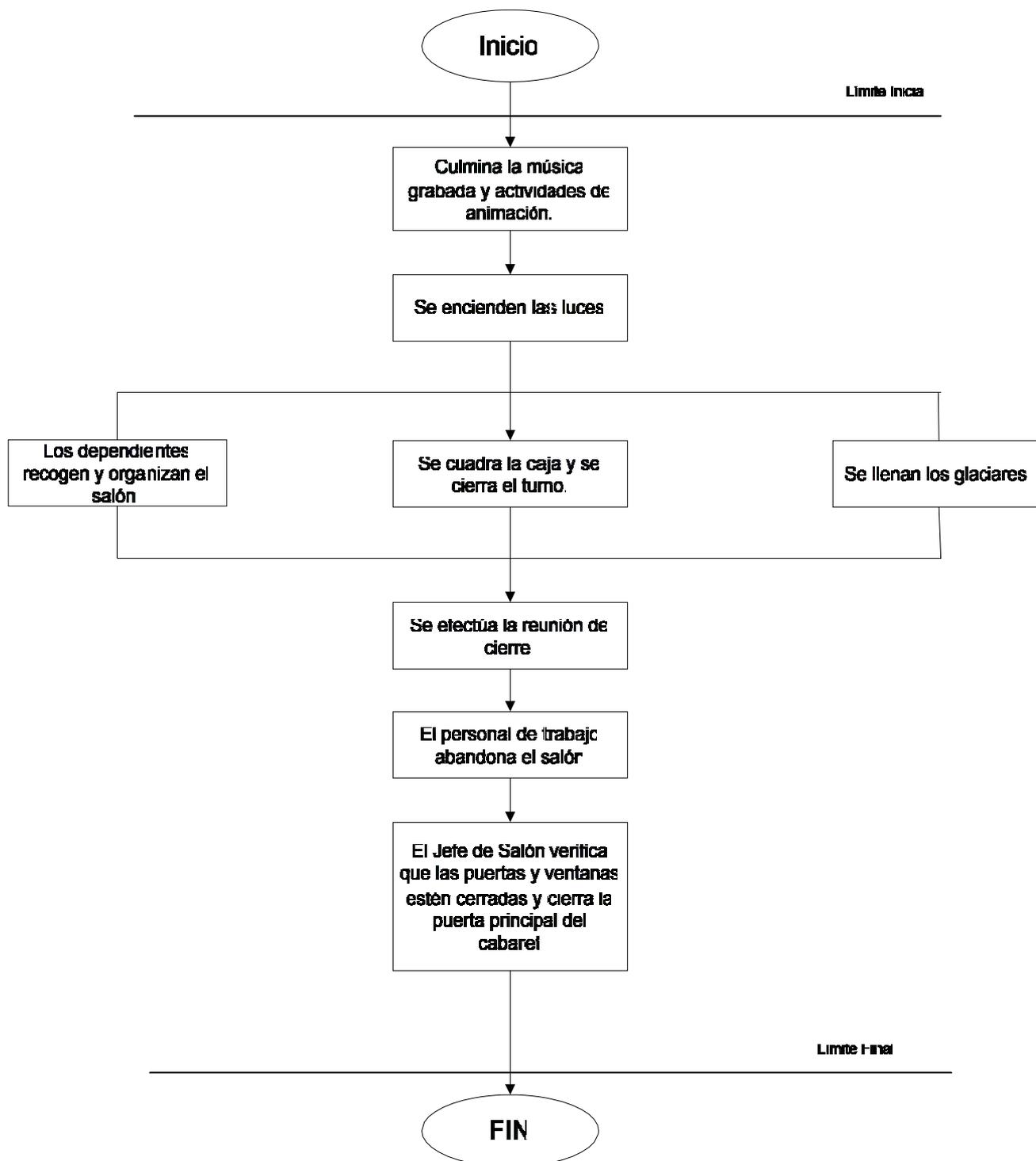
Anexo 25.B. Diagramas de Flujos del Proceso de Servicio del Cabaret Guanaroca



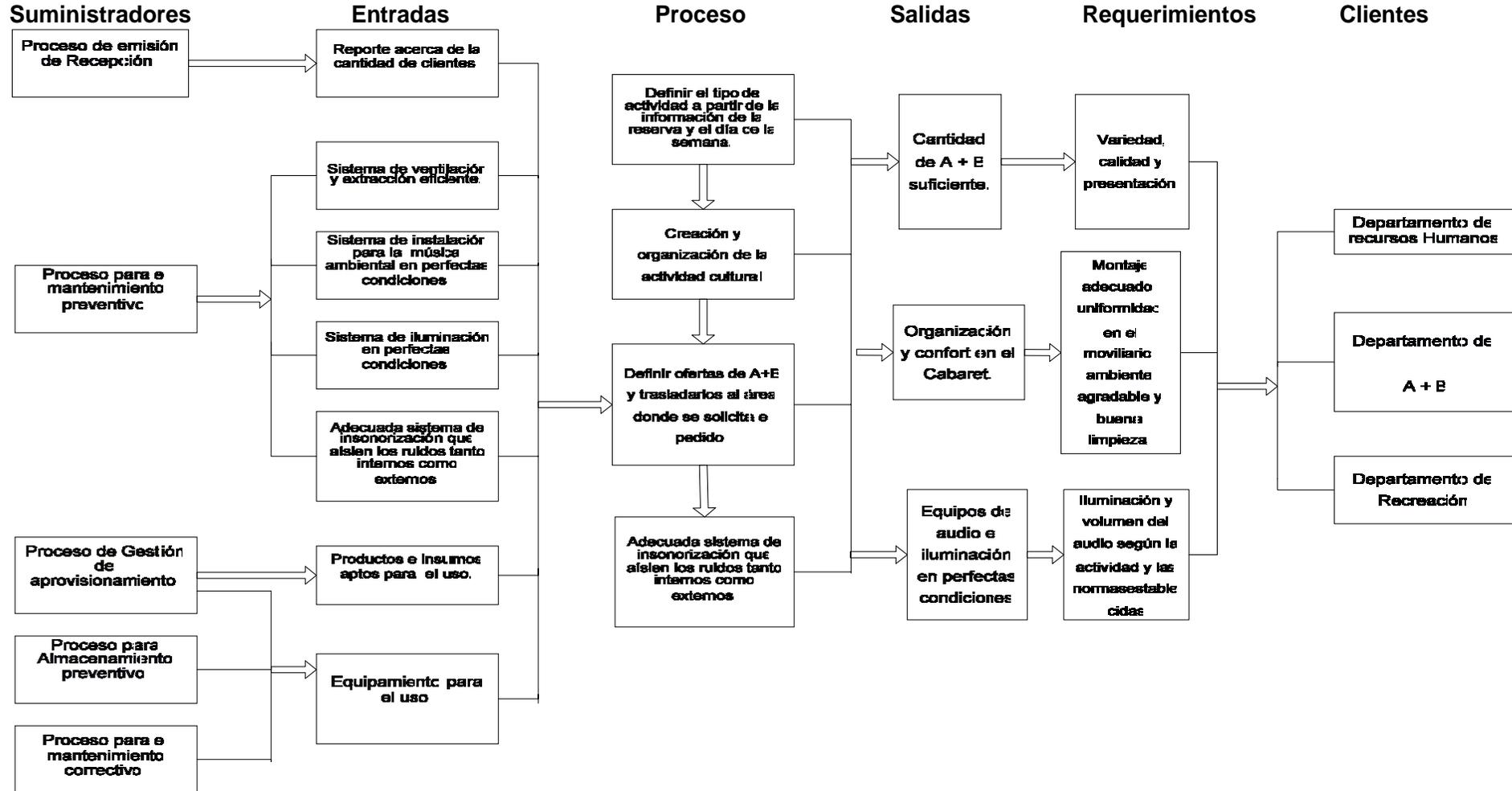


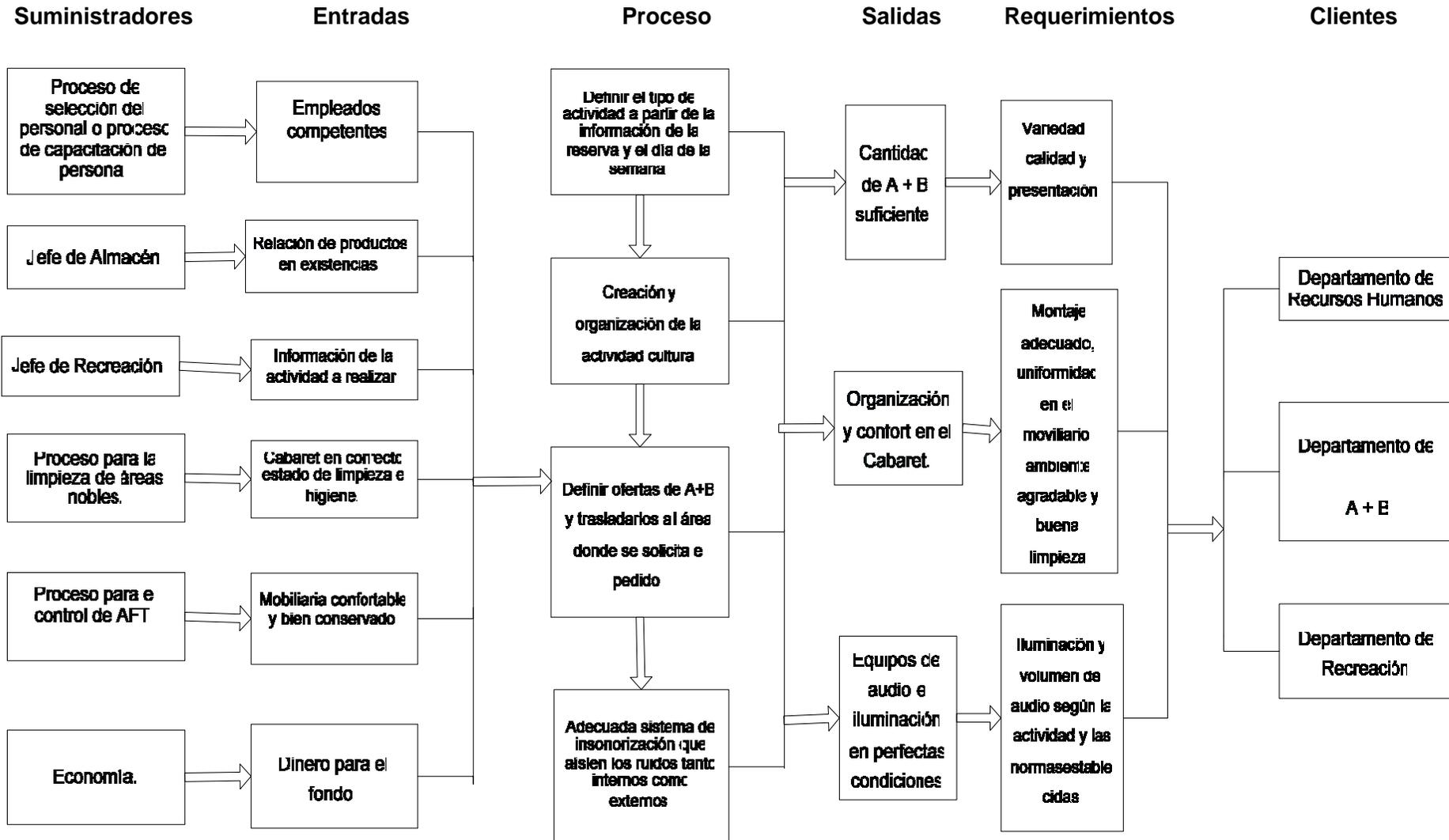


Anexo 25.C. Diagrama de Flujo del Proceso de Cierre del Cabaret Guanaroca.

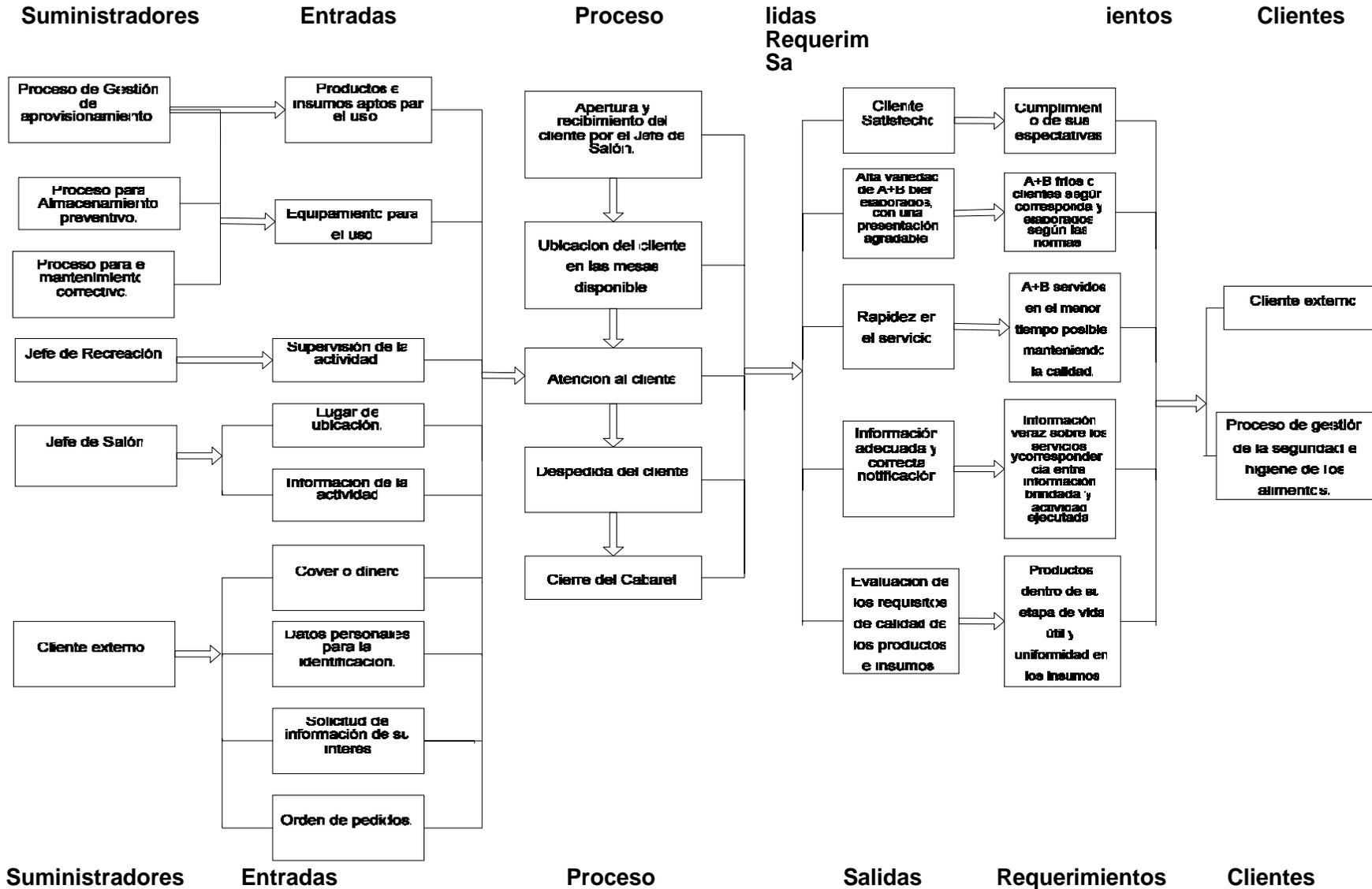


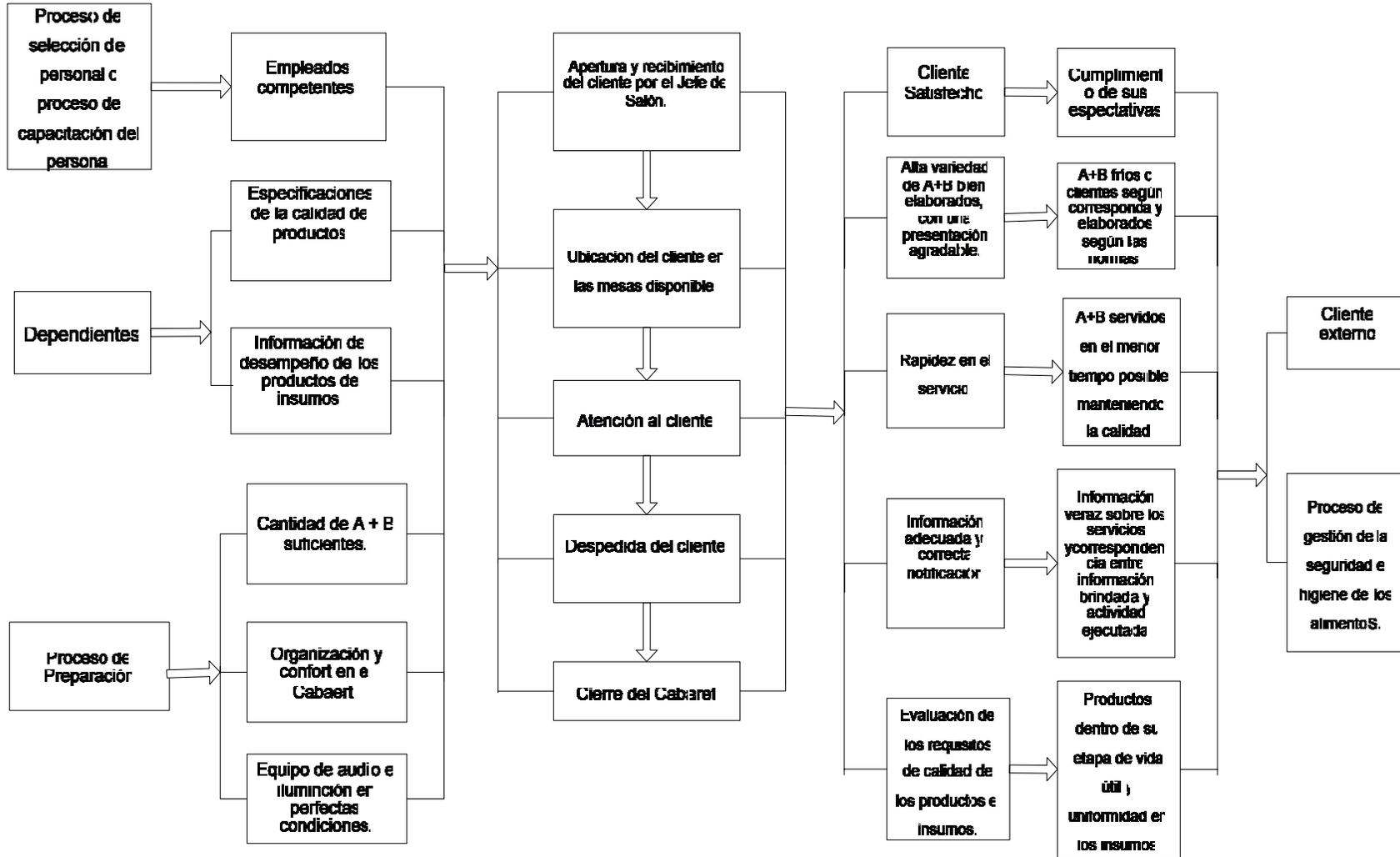
Anexo 26.A. SIPOC del Subproceso de Preparación del Cabaret Guanaroca.



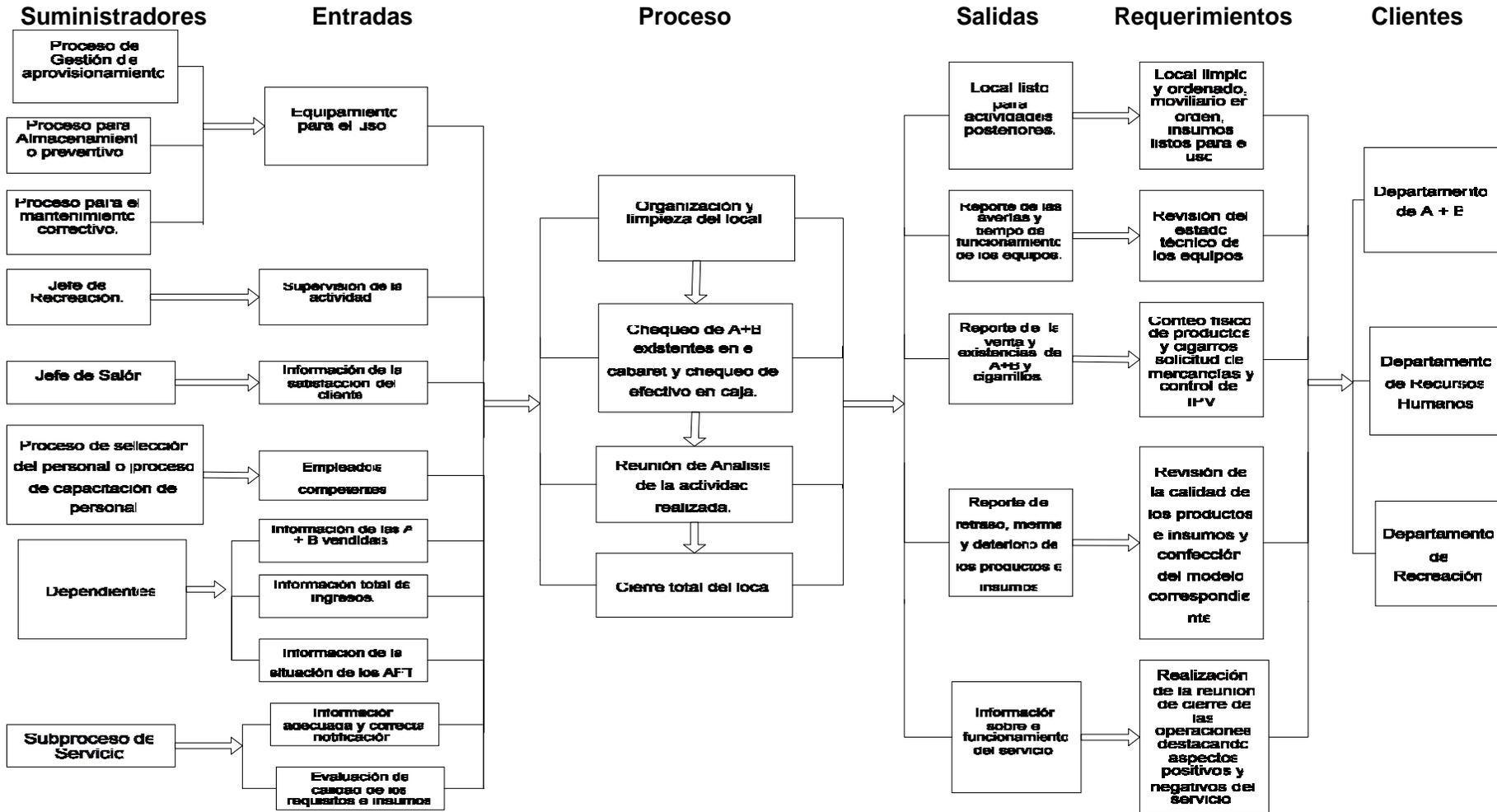


Anexo 26.B. SIPOC del Subproceso de Servicio del Cabaret Guanaroca.





Anexo 26.C. SIPOC del Subproceso de Cierre del Cabaret Guanaroca



Anexo 27.A. Relación Cliente – Proveedor: Subproceso de Preparación.

Proveedores	Insumos	Resultados	Clientes
Proceso de emisión de Recepción.	Reporte acerca de la cantidad de clientes.	Cantidad de A + B suficiente. Organización y Confort en el cabaret. Equipos de audio e iluminación en perfectas condiciones.	Departamento de recursos Humanos Departamento de A + B Departamento de Recreación
Proceso para el mantenimiento preventivo.	Sistema de ventilación y extracción eficiente.		
	Sistema de instalación para la música ambiental en perfectas condiciones.		
	Sistema de iluminación en perfectas condiciones.		
	Adecuada sistema de insonorización que aislen los ruidos tanto internos como externos.		
Proceso de Gestión de aprovisionamiento.	Productos e insumos aptos para el uso.		
Proceso para Almacenamiento preventivo.	Equipamiento para el uso.		
Proceso de selección del personal o proceso de capacitación del personal.	Empleados competentes		
Jefe de Almacén.	Relación de productos en existencias.		
Proceso para la limpieza de áreas nobles.	Cabaret en correcto estado de limpieza e higiene.		
Proceso para el control de AFT.	Mobiliaria confortable y bien conservado.		
Economía.	Dinero para el fondo.		

Anexo 27.B. Relación Cliente – Proveedor: Subproceso de Servicio.

Proveedores	Insumos	Resultados	Cientes
Proceso de Gestión de aprovisionamiento.	Productos e insumos aptos par el uso.		
Cliente externo.	Cover o dinero	<p>Cliente Satisfecho Alta variedad de A+B bien elaborados, con una presentación agradable.</p> <p>Rapidez en el servicio</p>	<p>Proceso de gestión de la seguridad e higiene de los alimentos.</p>
	Datos personales para la identificación.		
	Solicitud de información de su interés		
	Orden de pedidos.		
Jefe de Recreación.	Supervisión de la actividad.		
Proceso para Almacenamiento preventivo.	Equipamiento para el uso.		
Jefe de Salón	Lugar de ubicación.	<p>Información adecuada y correcta notificación</p>	<p>Cientes Externos</p>
	Información de la actividad		
Proceso de selección del personal o proceso de capacitación del personal	Empleados competentes.	<p>Evaluación de los requisitos de calidad de los productos e insumos.</p>	
Dependientes	Especificaciones de la calidad de productos		
	Información de desempeño de los productos de insumos.		
Subproceso de Preparación	Cantidad de A + B suficientes.		
	Organización y confort en el Cabaert.		
	Equipo de audio e iluminación en perfectas condiciones.		

Anexo 27.C. Relación Cliente – Proveedor: Subproceso de Cierre.

Proveedores	Insumos	Resultados	Clientes
Proceso de Gestión de aprovisionamiento.	Productos e insumos aptos par el uso.	Local listo para actividades posteriores.	
Jefe de Recreación.	Supervisión de la actividad.		
Proceso para Almacenamiento preventivo.	Equipamiento para el uso.	Reporte de las averías y tiempo de funcionamiento de los equipos.	Departamento de recursos Humanos
Jefe de Salón	Información de la satisfacción del cliente.		
Proceso de selección del personal o proceso de capacitación del personal	Empleados competentes.	Reporte de la venta y existencias de A+B y cigarrillos. Reporte del retraso, merma y deterioro de los productos e insumos	Departamento de A + B Departamento de Recreación
Dependientes	Información de las A + B vendidas.		
	Información total de Ingresos.		
Subproceso de Servicio	Información de la situación de los AFT	Información sobre el funcionamiento del servicio.	
	Información adecuada y correcta notificación		
	Evaluación de calidad de los requisitos e insumos		

Anexo28.A. Matriz Causa - Efecto del Subproceso de Preparación.

Rango de importancia para el cliente.		6	5	8		
		No 1	2	3		
Salidas del proceso						
Entradas del proceso.					Total	
1	Reporte acerca de la cantidad de clientes.	8	6	4	110	7
2	Sistema de ventilación y extracción eficiente.	3	6	4	80	12
3	Sistema de instalación para la música ambiental en perfectas condiciones.	9	9	10	180	2
4	Empleados competentes	9	9	9	171	3
5	Adecuada sistema de insonorización que aislen los ruidos tanto internos como externos.	2	10	9	129	5
6	Sistema de iluminación en perfectas condiciones.	8	6	1	86	8
7	Equipamiento para el uso.	10	10	10	190	1
8	Productos e insumos aptos para el uso.	8	10	5	133	4
9	Relación de productos en existencias.	9	3	2	84	10
10	Información de la actividad a realizar.	10	6	3	114	6
11	Cabaret en correcto estado de limpieza e higiene.	3	5	5	83	11
12	Mobiliaria confortable y bien conservado.	2	5	5	77	13

Anexo28.B. Matriz Causa - Efecto del Subproceso de Servicio.

Rango de importancia para el cliente.		8	5	5	3	8		
No		1	2	3	4	5		
Salidas del proceso								
Entradas del proceso.							Total	
1	Información de desempeño de los productos de insumos.	6	8	10	8	7	177	5
2	Equipamiento para el uso.	8	10	9	4	8	187	2
3	Supervisión de la actividad.	5	9	6	8	10	176	6
4	Lugar de ubicación.	5	5	9	4	3	130	11
5	Organización y confort en el cabaret	9	8	4	9	3	157	8
6	Cover o dinero	7	7	9	7	2	146	9
7	Equipos de audio e iluminación en perfectas condiciones.	8	1	3	8	1	105	12
8	Solicitud de información de su interés	9	5	3	8	2	133	10
9	Orden de pedidos.	8	2	9	8	8	170	7
10	Empleados competentes.	10	9	9	8	6	208	1
11	Cantidad de A + B suficientes	9	5	6	9	10	181	3
12	Datos personales para la identificación.	7	8	6	10	7	180	4

Anexo 28.C. Matriz Causa - Efecto del subproceso de Cierre.

Rango de importancia para el cliente.		3	4	7	5	4		
		No	1	2	3	4		
Salidas del proceso								
Entradas del proceso.							Total	
1	Equipamiento para el uso.	9	8	3	2	7	127	6
2	Reporte de la supervisión de la actividad.	9	10	7	9	10	217	1
3	Total de ingresos.	7	2	3	2	9	100	7
4	Empleados competentes	9	6	9	8	7	201	2
5	Información de las A + B ventas	3	2	10	7	7	163	3
6	Información adecuada y correcta notificación.	2	2	9	2	9	132	4
7	Información de la situación de los AFT	9	10	2	4	6	128	5

Anexo 29.A. FMEA del subproceso de Preparación

KPIV ' S	Modos de fallos Potenciales.	Efectos de los modos de fallo.	TSEC	Causas potenciales.	Control actual	FREC	DET
Equipamiento para el uso.	Rotura de algún equipo de trabajo.	Atraso en el acondicionamiento o se suspende la actividad.	7	Alto voltaje. Mala manipulación de los equipos.	El personal de mantenimiento tiene que realizar un chequeo de los equipos.	3	2
	Mal funcionamiento de los equipos.	Atraso en el acondicionamiento de la actividad.	7	Falta de fluido eléctrico.	Revisión sistemática	4	5
RPN (TSEC*FREC*DET)		Acciones a tomar			Responsable		
42		<ul style="list-style-type: none"> Se revisa el equipo y según la rotura se repara o se contrata otros servicios. 			Personal de mantenimiento.		
140		<ul style="list-style-type: none"> Se espera a que se reponga el fluido eléctrico. 			Personal de Mantenimiento (Electricista)		
KPIV ' S	Modos de fallos potenciales.	Efectos de los modos de fallo.	TSEC	Causas potenciales.	Control actual	FREC	DET
Sistema de instalación para la música ambiental en perfectas condiciones.	Rotura del equipo de música.	Atraso en el acondicionamiento o se suspende la actividad.	6	Alto voltaje. Mala manipulación de los equipos.	El operario de audio y luces tiene que realizar un chequeo del equipo y anunciar cualquier fallo que encuentre.	3	1
	Rotura de los bafles.	Atraso en el acondicionamiento o se suspende la actividad.	6	Alto voltaje. Mala manipulación de los equipos.		4	1
RPN (TSEC*FREC*DET)		Acciones a tomar			Responsable		
18		<ul style="list-style-type: none"> Se le realiza mantenimiento a todos los equipos. Se revisa el estado técnico de los equipo antes de realizar cualquier actividad. 			Operario de audio y luces		
24					Operario de audio y luces		



Anexo 29.B. FMEA del subproceso de Servicio

KPIV ' S	Modos de fallos Potenciales.	Efectos de los modos de fallo.	TSEC	Causas potenciales.	Control actual	FREC	DET
Empleados competentes	Mala comunicación con los clientes.	Insatisfacción del cliente.	7	Mala capacitación sobre los idiomas extranjeros.	Encuesta de satisfacción. Libro de quejas.	5	7
	Falta de amabilidad y cortesía con los clientes.	Insatisfacción del cliente.	7	Mala formación y educación.	Encuesta de satisfacción. Libro de quejas.	4	5
	Falta (demora) de algunas herramientas necesarias para la atención del cliente.	Insatisfacción del cliente. Demora en el tiempo de ciclo del proceso.	8	Insuficiencia de herramientas en el almacén.	Inspección por el Jefe de Salón o el Supervisor.	6	6
RPN (TSEC*FREC*DET)	Acciones a tomar				Responsable		
245	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar cursos de capacitación. • Garantizar que posean conocimiento de varios idiomas, cultura general, historia del hotel. • Garantizar que los empleados estén motivados para realizar sus trabajos. • Disponer de los medios necesarios para la realización de su trabajo. • Asegurar la distribución de los insumos necesarios. 				Comité de expertos.		
140							
288							

KPIV ' S	Modos de fallos potenciales.	Efectos de los modos de fallo.	TSEC	Causas potenciales.	Control actual	FREC	DET
Equipamiento para el uso.	Rotura de algún equipo de trabajo.	Atraso en el servicio o se suspende la actividad. Los A + B no salen con la calidad requerida. Insatisfacción del cliente. Se suspende la	8	Alto voltaje. Mala manipulación de los equipos.	El personal de mantenimiento tiene que realizar un chequeo de los equipos.	3	2
	Rotura del equipo de música.	actividad. Insatisfacción del cliente. Se suspende la	8	Alto voltaje. Mala manipulación de los equipos.	El operario de audio y luces tiene que realizar un chequeo del equipo y anunciar cualquier fallo que encuentre.	1	3
	Rotura de los bafles.	actividad. Insatisfacción del cliente.	8	Alto voltaje. Mala manipulación de los equipos.		1	3
RPN (TSEC*FREC*DET)	Acciones a tomar				Responsable		
48	<ul style="list-style-type: none"> Se le realiza mantenimiento a todos los equipos. Se revisa el estado técnico de los equipo antes de realizar cualquier actividad. 				Personal de mantenimiento.		
24					Operario de audio y luces.		
24					Operario de audio y luces.		

Anexo 29.C. FMEA del subproceso de Cierre.

KPIV ' S	Modos de fallos Potenciales.	Efectos de los modos de fallo.	TSEC	Causas potenciales.	Control actual	FREC	DET
Supervisión de la actividad.	Ausencia del Capitán de Salón o del supervisor.	Desorganización del trabajo de los empleados.	4	Problemas personales	El Maître debe velar que el Capitán cumpla con sus funciones.	1	1
	Negligencia a la hora de supervisar la actividad.	Desorganización del trabajo de los empleados	7	Mala formación del Capitán del Salón		3	6
RPN (TSEC*FREC*DET)	Acciones a tomar				Responsable		
4	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los empleados para que se autocontrolen. • Planificar las actividades a realizar. 				Capitán de Salón		
126					El Maître		

Anexo 30. Plan de Control para las entradas potenciales.

Entradas.	Requerimiento	Especificación del requerimiento.	Método de medición.	Frecuencia.	Acción.
Subproceso de Preparación.					
Equipamiento para el uso.	Presentar perfectas condiciones de calidad que permitan su buen funcionamiento.	100%	Chequeo previo al uso. Reporte de averías, mermas o roturas.	Diario.	Realizar un mantenimiento para solucionar los problemas que presenten. Sustitución del equipo en caso de no solución.
Sistema de instalación para la música ambiental en perfectas condiciones.	La música ambiental cumpla con lo requerido para la actividad a realizar.	Los niveles de sonido dentro de los decibeles establecidos.	Sonómetro.	Semanal	Realizar un mantenimiento para solucionar los problemas que presenten. Sustitución del equipo en caso de no solución.
Subproceso de Servicio al cliente.					
Empleados competentes	Rapidez y agilidad a la hora de realizar sus funciones.	100% de clientes con sus pedidos cumplidos.	Encuestas a clientes. Libro de quejas.	Mensual	Garantizar cursos de capacitación. Disponer de los medios necesarios para la realización de su trabajo.
	Conocimiento de las tareas que realizan.	100% de clientes satisfechos.	Encuestas a clientes. Libro de quejas.	Mensual	Garantizar que posean conocimiento de las tareas que realizan, varios idiomas, cultura general, historia del hotel.
Equipamiento para el uso.	Presentar perfectas condiciones de calidad que permitan	100%	Chequeo previo al uso. Reporte de	Diario.	Se realiza un análisis para determinar si el equipo esta en condiciones para la

	su buen funcionamiento.		averías, mermas o roturas.		continuidad de la actividad.
Subproceso de Cierre.					
Reporte de la supervisión de la actividad.	Todos los datos e información de la actividad realizada.	100%	Comprobación de los requisitos necesarios del informe.	Diario	Rechaza el reporte. Se realizan señalamiento al encargado de la realización del reporte.