



Trabajo de Diploma

Título: Procedimiento para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos. Aplicaciones en el Hotel “La Unión”

Autora: Liodine Miyashiro Pérez

Tutor: Msc. Yamil Caravez Santana

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Cienfuegos
2003-2004*

Resumen

El sector del turismo ha ocupado un primer nivel indiscutible dentro de los sectores que han tenido una importancia decisiva en la recuperación de la economía nacional en los últimos años. Hoy se puede decir que no solamente ha contribuido sino que ha sido el sector más importante de la economía, que ha crecido en estos años a un ritmo del 15% promedio anual y debemos tener en cuenta que el turismo crece mundialmente a un 4% anual. En nuestro país este sector tiene otro efecto muy importante y es que se trata no solo de los ingresos por el turismo sino de su efecto multiplicador en la economía interna.. Cuando empezamos a desarrollarlo a inicios de la década, el turismo compraba en Cuba menos del 20% de sus insumos, este año está comprando el 54% de sus insumos a la industria nacional, así es que sienten su efecto no solamente los 80 000 trabajadores del sector del turismo sino los de muchas otras industrias de la economía nacional.

Si se quiere mantener esta perspectiva debe trabajarse fuertemente por mejorar la situación competitiva de las empresas de este sector. Para incrementar la contribución a nuestra sociedad, las organizaciones turísticas deberán estar listas para competir a corto plazo en el mercado regional y a largo plazo en el mercado mundial. Esta situación trae consigo que las empresas encuentren diferencias competitivas en la principal fuerza motriz de los negocios modernos: la Calidad. En la búsqueda de la calidad las organizaciones deberán implementar procedimientos que le permitan la mejora continua del desempeño organizacional de forma sostenida.

En este contexto es que surge esta investigación que se desarrolla en el Hotel "La Unión" perteneciente a la Compañía Hoteles Cubanacán S.A de la provincia de Cienfuegos, cuyo objetivo fundamental es *Diseñar e Implementar procedimientos para la mejora continua del desempeño de los procesos de servicios en la instalación Objeto de Estudio que contribuyan a elevar la competitividad mediante la satisfacción del cliente*

Para dar respuesta al objetivo planteado se realiza una extensa búsqueda bibliográfica que posibilita la comparación de diferentes modelos disponibles. Este estudio comparativo permite la concepción teórica del procedimiento propuesto que se enriquece y perfecciona mediante al aplicación práctica, para dar lugar a la propuesta final.

En el trabajo se utilizan técnicas para la búsqueda de información (entrevistas, encuestas); técnicas estadísticas para su procesamiento, de trabajo en grupo y la correspondiente revisión bibliográfica. Además de las herramientas clásicas y avanzadas de calidad, y la utilización de softwares profesionales.

El trabajo realizado permite alcanzar una serie de resultados de investigación de gran utilidad para la organización, dentro de los cuales podemos destacar:

- Un enfoque de Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS) en la instalación Objeto de Estudio como resultado de las principales tendencias y experiencias nacionales e internacionales y su implementación práctica.
- Los procedimientos, técnicas, responsabilidades y documentación implementados y listos para aplicaciones futuras.
- Las formas de actuación, vías de solución y análisis económicos resultantes de la experiencia de las aplicaciones realizadas para la puesta a punto de los procedimientos y su implementación total en los procesos seleccionados.

Esta investigación reviste de una importancia significativa puesto a que se vincula a los esfuerzos de la Dirección Nacional de la Calidad de la Compañía Hoteles Cubanacán S.A. por implementar un programa de este tipo en varias instalaciones y dentro de ellas el Hotel "La Unión", además de las acciones encaminadas a mejorar la situación actual de las empresas de nuestro territorio y como parte de la generalización a otras instalaciones hoteleras de un procedimiento presentado en Tesis de Maestría e implementado en otros hoteles de la región: Jagua 96/97, Pasacaballo 98/99, Faro Luna y Girón 2001/2002 que culminará en una Tesis Doctoral.

Introducción.

Estimular continuamente la calidad en la producción y los servicios se convierte hoy en asunto de vida o muerte para la subsistencia de una empresa en cualquier país o región, en cualquier sistema económico o político, en un mundo cada vez más globalizado. En la actualidad, más del 50 % del Producto Interno Bruto de todas las economías del mundo resulta de los servicios turísticos, financieros, aduanales, de seguros, de transporte, de telecomunicaciones y gubernamentales.

Considerando la importancia de los servicios, el avance logrado es muy pequeño si se tiene en cuenta la relevancia de los mismos. Los servicios emplean al mayor porcentaje de los recursos humanos en los países del mundo. Hoy la mayoría de las empresas le incluyen a sus productos componentes intangibles como elemento de diferenciación. Para formarse una idea de la calidad los clientes le dan más importancia al impacto de los diferentes contactos con la organización que a las propias características del producto. Sin duda, nos encontramos en una economía de servicios.

En nuestro país, sobre todo en los últimos años, en medio de los esfuerzos por superar la crisis económica, la calidad se ha impuesto como fundamento social y productivo, lo cual no significa que ya todos tengan conciencia de ello, no obstante el apoyo oficial a esa estrategia decisiva para el país. La industria turística cubana muestra en los últimos años una de las más altas dinámicas del crecimiento en el mundo. Cuba ha descubierto que tiene cierta singularidad sociopolítica, geográfica y cultural en comparación con otros destinos turísticos, aunque presenta una oferta incipiente, llena de voluntad pero escasa de recursos, con una calidad discontinua que puede satisfacer o disgustar según las percepciones y con escasa formación o una información incompleta.

La importancia del turismo para nuestro país quedó clara desde el V Congreso del PCC. En la Resolución Económica de este congreso se plantea: "El crecimiento económico en los años inmediatos estará fuertemente determinada por el turismo..." y además se recoge: "El turismo deberá desarrollar su misión como captador directo de divisas frescas, ocupando una posición competitiva en el mercado, proponiéndose una recepción de dos millones de visitantes e ingresos brutos superiores a 26 000 millones de dólares."

El turismo en Cuba se encuentra en el punto de partida de la gran carrera que se va a protagonizar en los próximos años, cuya mayor ventaja competitiva y diferenciadora va ser ofrecer actividades turísticas de alta calidad que le permitan llegar a la meta con éxito. La mejora de la calidad del servicio constituye uno de los factores más significativos en el que se debe trabajar para lograr un sistema eficaz de servicio al cliente.

La región centro - sur del país constituye uno de los destinos turísticos que se potencian como consecuencia de la estrategia de desarrollo turístico que sigue el país. Cienfuegos es una ciudad de alto desarrollo económico en la región y en ella se encuentra ubicado el Hotel "La Unión", instalación que está dedicada al turismo internacional. Dadas las circunstancias existentes, se han venido realizando esfuerzos por mejorar la situación de la calidad del servicio en este y otros hoteles de la región. En este contexto es que se desarrolla la presente investigación titulada Procedimiento para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos. Aplicaciones en el Hotel "La Unión" de la provincia de Cienfuegos, con el propósito de perfeccionar y elaborar un enfoque integral orientado al mejoramiento de los procesos de servicio.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en dichas investigaciones se plantea el siguiente problema científico: El proceso de formación de una cultura organizacional y la ausencia de una orientación al diseño y la mejora de los procesos de trabajo que apoyen el papel de liderazgo de la organización Objeto de Estudio determinan la necesidad de diseñar e implementar procedimientos para el mejoramiento de los procesos de servicios.

Como consecuencia se plantea la siguiente hipótesis de investigación: Si se implementa la Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS) se incrementará la efectividad, eficiencia y adaptabilidad de los procesos objeto de estudio, lo que se traduce en:

1. El incremento de los niveles de calidad en el servicio, lo cual permitirá a la empresa alcanzar niveles elevados de competitividad en el mercado regional.
2. El aumento sostenido del índice de satisfacción del cliente externo e interno, permitiendo a la organización mejorar su imagen / prestigio como empresa turística.
3. Aumento paulatino de las ganancias provocado por un incremento de los ingresos y una disminución de gastos por concepto de errores, desperdicios e ineficacia en las operaciones de servicio.

Para verificar esta hipótesis de investigación se plantea el siguiente Objetivo General:

Diseñar e Implementar procedimientos para la Mejora Continua del Desempeño de los procesos de servicios en la instalación Objeto de Estudio que contribuyan a elevar la competitividad mediante la satisfacción del cliente.

Derivándose los siguientes Objetivos Parciales:

1. *Elaborar un marco conceptual del análisis de las principales tendencias de desarrollo que conduzcan al establecimiento de las bases conceptuales del procedimiento y su perfeccionamiento continuo.*
2. *Diseñar un procedimiento para la mejora continua del desempeño en procesos de servicio turísticos.*
3. *Implementar el procedimiento para la mejora continua del desempeño en procesos de servicio turísticos en el Hotel "La Unión" del Grupo de Cubanacán de Cienfuegos.*
4. *Validar los resultados de la aplicación mediante la medición de la efectividad, la eficacia y la adaptabilidad de los servicios turísticos en el Hotel "La Unión".*

Para ello se elabora un marco conceptual que como resultado del análisis de las principales tendencias de desarrollo en esta esfera conduce al establecimiento de las bases conceptuales que sustentan un enfoque de Mejora Total de los Procesos de Servicio y su perfeccionamiento continuo.

El enfoque de Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS) está orientado a resolver las dificultades que presentan los enfoques existentes, fundamentalmente en lo relacionado con:

- *El establecimiento de prioridades para la mejora mediante un procedimiento fiable de selección de procesos críticos.*
 - *El conocimiento del proceso mediante una correcta documentación del mismo.*
- *La incorporación un conjunto de criterios relativos al desempeño del proceso y las formas prácticas para su medición.*
 - *Un método integral de evaluación y diseño para concentrar la atención en la satisfacción del cliente externo.*
- *La adecuada combinación de los enfoques de mejora disponibles, así como de las mejores herramientas en cada caso en correspondencia con las exigencias del Mejoramiento Continuo del Desempeño Organizacional.*
- *La incorporación de un proceso de planeación de la mejora para lograr un adecuado control de los recursos y la correcta implementación de los cambios.*
- *La utilización de indicadores para la medición del impacto de la mejora sobre los objetivos del negocio y sobre los grupos de interés.*

El aporte fundamental de esta investigación será:

- *Un enfoque de Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS) en la instalación Objeto de Estudio como resultado de las principales tendencias y experiencias nacionales e internacionales y su implementación práctica.*
- *Los procedimientos, técnicas, responsabilidades y documentación implementados y listos para aplicaciones futuras.*
 - *Las formas de actuación, vías de solución y análisis económicos resultantes de la experiencia de las aplicaciones realizadas para la puesta a punto de los procedimientos y su implementación total en los procesos seleccionados.*

Los procedimientos han sido aplicados en procesos de servicio de instalaciones hoteleras demostrándose su factibilidad y eficacia para las condiciones de la realidad cubana sobre la base del análisis del comportamiento de algunos indicadores de desempeño que fueron evaluados durante un período de 6 meses, permitiendo obtener un conjunto de beneficios entre los cuales se destacan:

- *Aumento del Índice de Satisfacción del Cliente Externo en más de un 35%.*
 - *Reducción de un 30% del Tiempo del Ciclo del Proceso.*
 - *Reducción de un 55% del Costo por Unidad de Salida.*
 - *Aumento de las Utilidades por Empleado en más de un 50%.*
 - *Aumento de las Ventas Totales en un 32%.*

Para dar cumplimiento a los objetivos, el trabajo se encuentra estructurado en 4 Capítulos. En el Capítulo I se exponen los resultados de la búsqueda bibliográfica realizada, en el Capítulo II se realiza una descripción del Objeto de Estudio así como la fundamentación de la investigación, en el Capítulo III se desarrolla la descripción conceptual del Procedimiento de Mejora Total de Procesos de Servicios (MTPS), destacando los objetivos de cada etapa, los conceptos y herramientas que se utilizan y en el Capítulo IV se exponen los resultados alcanzados de la aplicación de los procedimientos en el Hotel "La Unión".



Al final del trabajo se describen las conclusiones de la investigación, así como las diferentes recomendaciones que se derivan de ellas.

1.1. Introducción.

Muchos teóricos de la gerencia dicen ahora que el antiguo paradigma de la administración occidental está fallando, desvaneciéndose o funcionando mal; sobre todo en lo que respecta a la cuestión de la calidad y que hay que dejar paso a uno nuevo. Esto significa que muchas de las ideas, valores, prioridades, preceptos, reglas y hábitos de conducta están haciendo que a las organizaciones les resulte difícil desarrollar culturas de un tipo que puedan ofrecer un valor superior al cliente y acrecentar la calidad como arma competitiva.

Reconocer que el siglo XXI ya es inminente y que el cambio en las culturas organizacionales no se realiza en poco tiempo implica admitir que ya estamos muy atrasados en la elaboración del nuevo paradigma y en la ubicación de cada pieza en su lugar.

Antes de dar paso a un nuevo paradigma, es útil conocer sobre qué bases se sostiene el actual y cuáles son los nuevos conocimientos que están haciendo que se desvanezca. Es por este motivo, que en el presente capítulo se hace referencia a los principales hallazgos encontrados durante el estudio bibliográfico, que permiten la incorporación de los elementos teóricos necesarios para la fundamentación de este estudio y de los modos de actuación resultantes de las aplicaciones prácticas.

1.2. Los expertos de la calidad: un acercamiento general a sus principales aportes.

A diferencia de la mayor cantidad de textos que se escriben sobre el tema, no se pretende realizar una revisión exhaustiva de todos los autores. Revisiones de este tipo están disponibles ampliamente en la bibliografía y no añadirían valor alguno a la descripción. De manera que este epígrafe se concentra en realizar una revisión de los principales aportes que cada uno de los autores ha hecho en varias categorías concentradas de análisis.

Se incluirán como los principales autores y precursores estadounidenses de los modernos conceptos de la calidad total: Philip B. Crosby, Edward W. Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran. Dentro de los autores japoneses se utilizarán las ideas de: Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno, Shigeo Shingo y Genichi Taguchi. Se considerará también a John S. Oakland para reflejar el estado de los conceptos de la calidad en Europa. Estos son sólo los más importantes dentro de una enorme cantidad de autores que han publicado material en el tema del TQM. Sin embargo, los seleccionados sin lugar a dudas son los que aportan la mayoría de las ideas originales en esta área del conocimiento.

Para comenzar se realiza una comparación de las ideas planteadas sobre este tema de los tres autores más significativos. Se pudo identificar que la mayoría de los autores y organizaciones que trabajan en el tema coinciden en asegurar que estos han sido las personas que más han investigado, aportado y legado a la teoría de la calidad. Estos autores son Deming, Juran y Crosby. Esta comparación ha sido tomada de Oakland [1989] por responder perfectamente a los intereses de esta discusión.

Se toman en cuenta diferentes aspectos que describen los elementos fundamentales de la teoría de la calidad y que pueden resultar contrastantes para los diferentes enfoques. Esta comparación y los aportes de cada autor se pueden consultar en el Anexo 1.

Para tener una idea más global de las filosofías de cada autor deben tratarse cuáles han sido los principales aportes de cada uno. A juicio de muchos autores esto es lo más importante para este tipo de análisis, sin embargo debe aclararse que no es todo. Por otro lado, se puede concluir que la mayor parte de lo tratado en la amplia variedad de publicaciones sobre calidad se puede agrupar en una serie de rubros o categorías. Según Cantú [1997] estas categorías son las siguientes:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Liderazgo. | 5. Sistema Operacional. |
| 2. Planeación Estratégica. | 6. Control de Proveedores. |
| 3. Posicionamiento en el mercado. | 7. Mejoramiento de la Calidad. |
| 4. Sistema Humano. | 8. Control del Proceso. |

Siguiendo esta clasificación será útil evaluar la contribución individual y global de los autores en cada área. Un resumen de este análisis se muestra en el Anexo 2. El significado de cada letra para la evaluación de la contribución es: F si este autor es contribuyente fuerte (los cuadros sombreados indican que según el análisis este autor es el más importante entre los contribuyentes fuertes), R si la contribución es mediana o regular, D si la contribución es débil y N si es nula.

Un análisis detallado de los aportes en cada una de las áreas, para los dos análisis anteriores, pone al descubierto que existen varios elementos importantes de la teoría de la calidad total que no fueron considerados por los autores seleccionados. Estos elementos se describen a continuación:

1. Liderazgo: La administración también debe considerar las expectativas de los grupos de interés relacionados con la empresa (stakeholders), como los accionistas, los grupos sociales externos y el gobierno, además de los proveedores, los empleados y clientes. Se deben tomar en cuenta los valores corporativos de la empresa, los cuales deben ser considerados por los empleados en su actuación dentro de la empresa.
2. Planeación Estratégica. Este proceso se debe complementar con información relacionada con la tecnología, el capital disponible y la información proporcionada por el uso de técnicas como la reingeniería de la administración [Champy, 1995] y el benchmarking [Camp, 1989].
3. Posicionamiento en el Mercado. Para lograr una posición de mercado fuerte se requiere más que satisfacer las necesidades de los clientes, se debe considerar la presión ejercida por los competidores y la manera en que se conforma la participación en el mercado, ya que este elemento es el que decidirá la distribución de los recursos económicos creados en el mercado.

La teoría de la calidad desarrollada por los autores más reconocidos en esta área deja algunos espacios en blanco cuando se busca la forma de mejorar la competitividad de una organización mediante la ejecución de los conceptos de la calidad total. La teoría básica provee de una fuerte base de conocimientos para apoyar las áreas de operación del negocio y mejoramiento de la calidad, pero proporciona poca contribución sobre liderazgo, comportamiento humano, planeación estratégica y posicionamiento en el mercado. Si se agregan algunos otros conceptos desarrollados en otros campos de la teoría administrativa, es posible crear un buen modelo conceptual de negocios que sirva de guía para la implementación de un modelo de calidad total efectivo. En el Anexo 3 se pueden encontrar tres corrientes de programas de Gestión de la Calidad Total.

Después de haber analizado los aportes de cada autor se pueden arribar a valiosas conclusiones. No tiene sentido aquí tratar de conformar otro concepto de calidad, pues solo sería otro más dentro de la ya larga lista que logra confundir a los ejecutivos. Por otra parte tampoco tiene sentido detenerse a criticar el aporte de personas excepcionales como las citadas anteriormente. Sin embargo, sí tiene sentido tratar de resumir los más importantes consejos que se derivan del aporte de cada uno de estos autores, para que sirvan como guía o mapa de éxito a las empresas. Se puede plantear entonces, que las organizaciones tienen una mayor probabilidad de éxito y de permanecer en el mercado si:

Desarrollan una cultura de mejora continua mediante la aplicación de los conceptos y herramientas de la Gestión de la Calidad Total a su sistema de administración, para planear, controlar y mejorar su operación.

1. Analizan periódicamente el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés e influencia relacionados con la compañía para definir y desplegar políticas de calidad sobre la operación a través del proceso de planeación estratégica.
2. Utilizan técnicas como la reingeniería de procesos de negocio para realizar cambios radicales en la organización, y el benchmarking para el análisis del mercado y la competencia cuando la empresa no satisface las necesidades del mercado y en consecuencia, no crea la riqueza económica requerida para cumplir con las expectativas de los grupos de interés e influencia. Esto no quiere decir que estas técnicas no se apliquen en situaciones normales para mejorar continuamente el desempeño organizacional.
3. Cuentan con una infraestructura sólida para la mejora continua y la satisfacción del cliente.

1.3. La calidad y las empresas de servicio.

1.3.1. Las empresas de servicio: características y funciones distintivas.

La definición de una industria de servicio usualmente excluye manufactura, agricultura, minería y construcción. De acuerdo con la Clasificación Estándar de Industrias (CEI), las siguientes se consideran industrias de servicios:

- Banco.
- Bienes raíces.
- Educación.
- Finanzas.
- Hoteles y Moteles.
- Recreo.
- Salud.
- Transporte.
- Seguros.
- Gobierno: local, estatal, federal.
- Servicios profesionales.
- Servicios públicos: agua, gas, electricidad, teléfono, etc.
- Venta al por mayor.
- Venta al por menor.
- Restaurante y Cafeterías.
- Servicios a las empresas: abogacía, ingeniería, contabilidad, procesamiento de datos, etc.
- Servicios personales: servicios de mantenimiento a hogares, belleza, limpieza, etc.

Características únicas de los servicios

El primer paso para iniciar el trabajo en servicios es entender la naturaleza única de los servicios y cómo varían de una industria de servicios a otra. Como el control de la calidad se aplicó primero a los productos manufacturados, prácticamente la mayoría de los libros y artículos hacen hincapié a la calidad aplicada a los procesos de manufactura. Mucha gente piensa que lo que ha funcionado con éxito en los procesos de manufactura se puede aplicar, y forzosamente dar resultado en las operaciones de servicios. Las características más importantes de los servicios se describen en la tabla 1.1.

El estudio de los servicios requiere de un conocimiento profundo de la naturaleza de la prestación de servicios. Siguiendo esta discusión sería útil la introducción de una definición práctica de servicio:

Servicio: una actividad o conjunto de actividades de naturaleza mayormente intangible con componentes tangibles que se realiza a través de la interacción del cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y operaciones de apoyo del proveedor de servicios, con el objeto de satisfacerle una necesidad. [Cáravez, 2000].

¿Quién está realmente en el negocio de servicios?

Las siguientes ideas pudieran dar respuesta a esta pregunta:

- Se está volviendo prácticamente imposible crear una ventaja competitiva sostenible sólo por medio de un producto tangible. Por lo tanto para tener éxito en un negocio se necesita instalar barreras de entrada incorporando un “producto” como un paquete completo al cliente compuesto de procesos, prácticas y diversos rasgos y beneficios tangibles e intangibles difíciles de superar por un competidor.
- El cliente desea valor por el dinero que paga. En la mayor parte de los casos, el cliente da más importancia a la calidad del servicio recibido que a la calidad de los productos comprados.
- Una investigación realizada en 1988 con 3375 ejecutivos, por el Management Center Europe en conjunción con la American Management Association y el Japanese Management Association [Albretch, 1994], concluyó:
 - Más del 90% de los encuestados consideraron que el servicio al cliente sería más importante o mucho más importante en los años siguientes.
 - Casi el 80% de los interrogados evaluaron el mejoramiento de la calidad y el servicio a los clientes como la clave del éxito competitivo en su futuro.
 - Más del 92% creía que asegurar un servicio superior era una de sus responsabilidades clave, con independencia de su propia posición en la organización.

Característica	Descripción
Los servicios, salvo en unas excepciones, no pueden medirse.	El servicio es algo dinámico, no estático. Es una función, no una estructura. De cualquier forma una operación de servicio puede relacionarse con unas medidas.
Los servicios no pueden almacenarse.	Una vez que se ha prestado el servicio, ya no existe. Puede repetirse, pero no recobrase. Lo constituyen una serie de actividades afines, mayormente dominadas por la conducta humana.
Los servicios no pueden inspeccionarse	Los servicios pueden ser observados y sacarse conclusiones de ello, pero no pueden pasar por una inspección en el sentido estricto de la palabra. Pueden inspeccionarse y apreciarse las condiciones y los productos relacionados con los servicios prestados en relación con una serie de estándares. Es imposible separar servicios malos de buenos, por ejemplo la inspección sanitaria a un restaurante.
La calidad no puede determinarse de antemano.	La naturaleza de los servicios no puede determinarse de antemano, excepto en aquellos casos en que se haya prestado un servicio de la misma naturaleza a un cliente. El cliente no sabe si el servicio será o no satisfactorio si no lo compra y pasa por la experiencia. En la compra de un producto, el cliente puede mirar, examinar, preguntar e incluso hasta hacer pruebas, en un servicio esto es imposible.
Un servicio no tiene vida.	Los productos tienen vida, pueden ser separados y mantenidos. Los servicios tienen una duración, pero ausencia de vida, de manera que quedan invalidadas las acciones de calidad posventa.
Los servicios tienen una dimensión temporal.	Los servicios ocurren en el tiempo. Un servicio puede constituirse de una serie de actividades relacionadas con el tiempo, cada uno de cuyos componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad. En estos casos los servicios tienen un comienzo y un fin en el tiempo.
Los servicios se prestan tras una solicitud.	Los servicios se prestan tras dos tipos de demandas: demandas instantáneas o demandas programadas. El primer punto incluye agua, gas, electricidad y servicios telefónicos. Estos servicios pueden ser solicitados a cualquier hora del día en el año. Estas empresas deben cumplir un 100% de confiabilidad y rentabilidad. Los segundos son servicios sólo a tiempos programados, por ejemplo, consultas médicas, bancos, transportes, etc.
Los servicios son más críticos en unas industrias que en otras.	Los servicios públicos, que cubren demandas instantáneas, han de rendir un 100% de eficacia. Esto es un nivel más alto que el que otras compañías deben ofrecer. En ciertas empresas de servicio, en las que el error de un empleado puede ser peligroso, sino fatal, el error cero como meta es un deber. En este grupo se incluyen salud, transporte y electricidad.
Los servicios implican más que fiabilidad en los productos, fiabilidad humana.	La fiabilidad humana es el complemento del error humano, así que el problema fundamental es controlar, corregir y prevenir el error humano. El alto componente humano en un servicio implica que en muchos casos un error humano sea altamente costoso, tanto para la empresa como para el cliente, una medicina mal administrada y el desastre de Chernobill pueden ser ejemplos de ello.
La calidad es tanto objetiva como subjetiva.	Es subjetiva porque tiene que ver con los deseos, sentimientos, preferencias, estados anímicos y nerviosos de los clientes y de las personas que prestan el servicio; esto es un componente intangible. Es objetiva porque tiene que ver con las medidas, con lo observable, con hechos más allá de los sentimientos, con objetos materiales externos, lo que constituye el componente tangible de los servicios.

Tabla 1.1: Características distintivas de los servicios.

- La calidad en el próximo siglo debe empezar en el cliente, y no en el producto tangible que se vende o en los procesos de trabajo que los crean. Desde este punto de vista, el éxito de una empresa va a estar determinado por la percepción de la experiencia total por el cliente, en la cual hay una alta concentración de servicios.
- Las empresas de “manufactura” no existen para generar productos, están para proporcionar servicios a sus clientes. Según la experiencia de Ford, “la empresa no existe para fabricar automóviles Mustang; su razón de ser es servir a los clientes, proporcionándoles el medio para movilizarse de un lugar a otro...”[Harrington, 1997]
- El mayor porcentaje de los empleados en una empresa de manufactura se dedican a procesos de servicio. Podría compararse la cantidad de empleados que trabajan directamente en la línea de producción con los que trabajan en procesos como contabilidad, personal, finanzas, administrativos, ventas, distribución, etc. que son procesos de servicio “puros”.
- Muchas de las empresas típicas de manufactura que son líderes mundiales, deben su éxito actual a sus servicios y no a los productos que venden:
 - El éxito de muchas de las firmas japonesas de automóviles (Toyota, Honda, Nissan) se debe al servicio de alta calidad que se brinda en la amplia red de concesionarios y a las facilidades de pago.
 - El fabricante de computadoras DELL basa su diferenciación competitiva en los mecanismos novedosos y creativos de realizar las compras. (The E-VALUE code)
 - Avón, uno de los fabricantes más prestigiosos de cosméticos, basa su reputación en su sistema de distribución “puerta a puerta”.

Salta a la vista la siguiente conclusión: toda empresa existe para prestar un servicio, las únicas diferencias entre ellas residen en las proporciones relativas de hechos tangibles e intangibles de los procesos involucrados en la experiencia de valor del cliente.

Los recursos humanos y el servicio.

Una de las diferencias más importantes entre las organizaciones manufactureras y de servicio, es que en estas últimas el cliente está presente durante el proceso de creación del valor. El éxito en los servicios radica fundamentalmente en la interacción entre seres humanos. La presencia del cliente en las instalaciones de la empresa obliga a plantear estrategias orientadas a satisfacerle no sólo con características propias del servicio, sino también con las características físicas de la empresa. Desde el punto de vista organizacional, en las empresas de servicio la administración de los recursos humanos no se enfoca sólo a los empleados, sino también a los clientes, ambos son los recursos humanos de la compañía y tendrán que ser satisfechas las necesidades de ambos.

La administración de los clientes desde el punto de vista humano se puede enfocar desde tres perspectivas [Zemke & Bell, 1990]:

1. La conveniencia de tener físicamente al cliente.
2. Involucramiento del cliente en la operación y administración.
3. El grado de involucramiento del cliente en el diseño y proceso mismo del ofrecimiento del servicio.

La presencia del cliente es deseable o indispensable cuando la realización y entrega del servicio son inseparable, en ese caso conviene negociar frente a frente con él, o cuando la retroalimentación instantánea es fundamental para corregir rápidamente un servicio.

1.3.2. La calidad en los servicios.

1.3.2.1. Modelos teóricos usados para describir la calidad en el servicio.

La propia complejidad de los servicios hace que sea bastante difícil la identificación de modelos correctos para describir la calidad. El gran contenido intangible de este tipo de producto implica que la calidad tenga un significado mucho más subjetivo, y por supuesto más difícil de representar. El sentido abstracto de este término es perfectamente captado por

Tan [1986] quién lo describe como la belleza en los ojos del admirador, en otras palabras, la calidad del servicio tiene diferentes significados para personas diferentes. Similarmente, Berry et al. [1990] señala a los clientes como los únicos jueces de la calidad en el servicio.

En términos de cómo el consumidor aprecia la calidad del servicio Berry [1985] concluye que las percepciones de los clientes son el resultado de la comparación de las expectativas antes de recibir el servicio y sus experiencias con el servicio. No es sorpresa que cuando las expectativas del cliente son satisfechas entonces es satisfactoria la calidad. Si no son satisfechas se deteriora la calidad y si son excedidas entonces se percibe como más que satisfactoria (deleitando al cliente). Estas ideas se han desarrollado en el modelo de expectativas menos percepciones (P-E) conceptualización de la calidad del servicio, descrita como la “teoría de los gap”. Esta sugiere que las diferencias entre las expectativas del consumidor acerca del desempeño de los proveedores de un sector general de servicios y la evaluación del desempeño actual de una empresa específica conducen a la percepción de la calidad del servicio [Cronin & Taylor, 1992].

Para complicar aún más este aspecto, la calidad del servicio puede ser dividida en dos subcomponentes nombrados calidad técnica y calidad funcional. El primero de ellos se refiere a lo que se prevé durante el proceso de servicios (el conocimiento, los tangibles, soluciones técnicas, etc.). La calidad funcional, por su parte, se refiere a cómo el servicio ha sido brindado, al comportamiento del personal durante los momentos de la verdad [Grönroos, 1982].

Reconociendo el papel del cliente en el proceso de entrega del servicio, Kelly et al. [1990] adiciona otros dos componentes: calidad técnica del consumidor y calidad funcional del consumidor. El último se refiere a cómo se comporta el cliente mientras se le proporciona el servicio, amistosa y respetuosamente, con espíritu de cooperación. Lo significativo de la explicación anterior acerca de la calidad del servicio, es que en relación con la gestión de la calidad del servicio, no es suficiente enfocarse en el personal que presta el servicio, sino también se debe prestar atención a la motivación y al comportamiento del cliente.

Antes de realizar cualquier análisis de la calidad en el servicio es importante separar las variables claves que se relacionan con el servicio. Existen grandes debates en la literatura referidos al tema, se pueden consultar por ejemplo, Cronin y Taylor [1992 - 1994], Teas [1993,1994] y Parasuraman et al. [1994] acerca de cómo conceptualizar y hacer operativa la construcción de la calidad en el servicio y de las variables fundamentales que participan en el proceso. Sin embargo, el modelo de Bitner [1990] acerca de la evaluación de la calidad del servicio, incluye las variables que más atención han recibido en este tema. Seguidamente se representa una versión simplificada de este modelo.

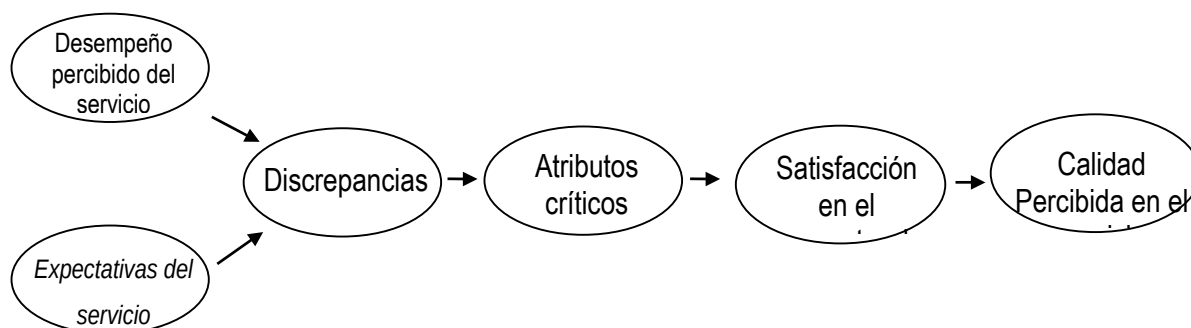


Fig. 1.1: Versión simplificada del modelo de Bitner para la evaluación de la calidad en el encuentro de servicio.

A continuación se explicarán brevemente las variables de más interés: expectativas, desempeño percibido del servicio, las discrepancias y la relación entre la satisfacción del consumidor y la calidad percibida del servicio.

Expectativas y Desempeño percibido del servicio

Si se quiere administrar correctamente la calidad de los servicios es muy importante comprender las expectativas del cliente, cómo estas expectativas se van desarrollando y su significación en relación con la calidad del servicio [Zeithaml et al., 1990]. En este punto se puede encontrar también un amplio debate en la literatura internacional concerniente a la naturaleza exacta de la formación de las expectativas. Al respecto Teas [1994] enfatiza que las expectativas se definen

de diferentes formas, como deseos, aspiraciones, expectativas normadas, ideales, lo que el proveedor del servicio debe ofrecer, lo que el consumidor espera recibir y el servicio adecuado.

Mientras este debate continúa, es aceptado internacionalmente que la mayoría de los clientes inician un encuentro de servicio con algunas expectativas formadas, desde las mal definidas en situaciones no familiares y las bien definidas en situaciones familiares. Como se ha indicado anteriormente en la medida en que sean satisfechas será la percepción del servicio recibido.

Con relación a cómo se forman estas expectativas algunos autores como: McCallum y Harrison [1985], Smith y Houston [1986] se refieren a la literatura de escritos cognitivos. Este tipo de escrito ha sido descrito como una secuencia estereotipada predeterminada de acciones que definen una situación bien conocida [Schank y Abelson, 1977]. Por lo tanto, un escrito cognitivo especificará una serie de acciones que constituyen una situación particular, en el orden en que ocurrirán y en el momento en que van a tomar lugar. Entonces, mediante el uso repetido del servicio el cliente puede hacer un escrito para el servicio, el cual va a conformar sus expectativas y estas van a ser la base de la evaluación para las próximas transacciones de servicio. Zeithaml et al. [1990] identifica algunos factores específicos que pueden influenciar en las expectativas del cliente, estos son:

- La comunicación boca - oído (lo que el cliente escucha de otros clientes).
- Necesidades personales (determinadas por características individuales y producto de las circunstancias)
- Experiencias anteriores del servicio (o de un servicio relativo)
- Comunicación externa del proveedor del servicio (sugerencias impresas, comerciales por televisión, brochures o promesas orales hechas directamente por los empleados que prestan el servicio)

Zeithaml et al. [1990] también identifica algunos factores que pueden influenciar en la percepción del cliente del desempeño del servicio. Esto incluye elementos tangibles tales como la comida que se come en un restaurante, el entorno físico en el que el servicio toma lugar o se efectúa, los equipos involucrados, la competencia percibida, la credibilidad de los proveedores del servicio, su responsabilidad, su confiabilidad y su cortesía.

Discrepancias, (in)satisfacción del cliente y la calidad percibida del servicio

Como se ha discutido hasta ahora, una variable importante, concerniente a la calidad del servicio son las discrepancias, por ejemplo: las diferencias entre las expectativas del cliente y el desempeño percibido del servicio. Sin embargo, como plantea Teas [1993], existe algún grado de confusión en la literatura de que si la variable discrepancia con las expectativas es un determinante de la calidad percibida del servicio o si es un determinante de la (in)satisfacción del cliente. En otras palabras, cuando se expresa directamente su relación con la calidad del servicio (como en la conceptualización de la calidad del servicio P-E) o indirectamente, como sugiere Bitner et al. [1990].

Cronin y Taylor [1992], se refieren a que la calidad percibida del servicio determina la satisfacción del cliente, mientras que otros tales como Parasuraman et al. [1988] han concluido que la satisfacción del cliente determina la calidad percibida del servicio.

Un intento para resolver este debate fue hecho por Bitner [1990]. Ella sugiere que la satisfacción del consumidor se relaciona con las transacciones de un servicio en específico, mientras que la calidad del servicio es una actitud general relacionada con la excelencia global o superioridad del proveedor del servicio. Por esto la calidad percibida del servicio pudiera ser el producto de las evaluaciones de un número de encuentros de servicio.

El papel del cliente

Es conocido que un factor clave, como se menciona anteriormente, es que el cliente forma parte frecuentemente de los procesos de producción y entrega de servicios. Kelley et al. [1990] recomienda que las organizaciones deben enfocar a los clientes como miembros de la organización o “empleados parciales” e influir sobre sus comportamientos mediante el proceso de socialización de la organización.

El término “empleado parcial” se refiere a una conceptualización del cliente como participante temporal en las organizaciones, la cual debe crear mecanismos que aseguren que los consumidores se comporten adecuadamente en las operaciones del servicio [Mills, 1986]. La socialización organizacional ha sido definida [Ward, 1974] como procesos mediante los cuáles los individuos adquieren habilidades, conocimientos y actitudes relevantes en su comportamiento como clientes en determinado sector del mercado.

Existen algunas recomendaciones recogidas de la literatura para servir al objetivo de socializar a los clientes como empleados parciales. Estos son:

- Programas formales de socialización.
- Distribución de materiales informativos adecuados.
- La provisión de señales ambientales.
- Reforzamiento de actitudes.
- Observaciones de otros clientes.

De acuerdo con Kelley et al. [1990] los consumidores del servicio que han alcanzado un alto nivel de socialización organizacional deben tener expectativas más certeras y precisas referidas a la transacción de servicio. Además, estas expectativas deben estar más alineadas con las percepciones del cliente acerca de la calidad de la entrega del servicio actual.

1.3.2.2. El cambio cultural en los servicios.

El logro de la calidad en los servicios tiene que ver con un cambio en la forma de administrar y pensar acerca del cliente. Para que las personas que tienen la antigua mentalidad industrial centrada en el trabajo comiencen a actuar con la nueva mentalidad de valor al cliente, es importante identificar explícitamente las diferencias entre ambas.

En la tabla 1.2 se brinda una breve explicación de los principales cambios que debe sufrir el paradigma industrial para enfrentar el reto del logro de la calidad en el servicio. En el servicio del siglo XXI se requiere de una mentalidad diferente. Los ejecutores de éxito en los años venideros serán los que se liberen de la mentalidad antigua y empiecen a ver su negocio de un modo completamente nuevo.

1.3.3. Los procesos de servicio: mejores prácticas para el logro de la excelencia.

Todas las organizaciones proporcionan servicios a sus clientes, incluidas aquellas que producen “bienes duros” como la industria metalúrgica, los fabricantes de automóviles y de aviones. Por esta razón, todas las organizaciones se pueden beneficiar de aplicar lo que hacen los mejores en el campo de los servicios para satisfacer a sus clientes.

Para facilitar esta discusión y las que siguen, es necesario establecer una definición para un proceso de servicio que vaya más allá de las definiciones clásicas. Podría ser la siguiente: “Un proceso de servicio es aquél cuya contribución más importante al bienestar de los demás consiste en proporcionar un bien intangible” [Harrington, 1997]. Es necesario destacar, que esta definición no deja fuera a los elementos tangibles que componen un servicio, sino que la expresión “... contribución más importante...” significa que es un proceso donde predominan los componentes intangibles.

La mayoría de los empresarios occidentales tienden a comportarse con una mentalidad de organización manufacturera, esa mentalidad continúa dominando su pensamiento cuando intentan captar cuestiones como la calidad de un servicio. Ese marco se ha transmitido durante años de persona a persona, de profesor a alumno, de autor a lector y de jefe a subordinado. Se ha convertido en el método de administración.

Por todo esto, es útil tratar de neutralizar algunas “falacias” que hacen que los líderes de las organizaciones de servicio comuniquen un modo de ver y una orientación equivocados a las personas que tienen que hacer el trabajo. Cada una de estas falacias, de algún modo, son producto de la concepción “activista” de la gerencia, históricamente miope, que sólo ve la organización y sus funciones, y no a los procesos y su meta última de ofrecer un valor competitivo al cliente. La tabla 1.3 muestra la explicación a esta situación.

Muchas organizaciones de servicios tratan de forzar al cliente a escoger entre un conjunto mínimo de procedimientos estándar en lugar de trabajar con él para resolver el problema. Para que los sistemas satisfagan las necesidades de los clientes deben diseñarse con el grado de flexibilidad necesario para ajustarse a dichas necesidades.

Factores	Dirección del Cambio
La misión de la empresa.	El paradigma industrial tiende a considerar que la misión de la empresa es vender mercancías. Para el paradigma de valor al cliente, la misión es ganar y conservar al cliente, satisfacer sus necesidades, resolver sus problemas o agregar valor para él.
El principio de la ganancia.	La idea dominante básica que existe en este caso es el empleo eficiente del capital y el trabajo. Para este modo de ver, el control cuidadoso de los costos en un contexto de paridad con los competidores respecto a la calidad del producto procura la rentabilidad de la empresa. En contraste con esto, el nuevo paradigma plantea que la calidad de la experiencia total y como la percibe el cliente, genera ganancias, en otras palabras, si hay valor para el cliente, habrá utilidades. Se deben emplear los recursos con eficacia, por eso los contadores nos dirán dónde ha estado la nave, no hacia donde debe ir.
Los clientes.	Normalmente se ve a los clientes como un bien genérico que se puede consumir y reemplazar. Si un cliente se enfada con la empresa, siempre habrá otro que ocupe su lugar. La nueva mentalidad ve al cliente como un bien digno de aprecio: una persona que seguirá procurándonos ingresos si lo tratamos bien y puede traernos otros clientes
Los empleados.	Se ha acostumbrado a ver a los empleados como ejecutores obedientes. En el nuevo paradigma se ven como estrategias del cliente y defensores de la calidad. El concepto de servicio interno revela con claridad que todos tienen un cliente externo que paga, o alguno de la organización que necesita el apoyo
El trabajo	La mentalidad tradicional plantea que el trabajador tiene que poner atención en las tareas asignadas por el jefe, la realización de esas tareas confrontadas con normas preestablecidas de trabajo conducirá al bien final de la organización. En el nuevo paradigma, el empleado tiene que centrarse en la calidad de la experiencia del cliente en cada momento de la verdad (este concepto se explicará más adelante), ya sea que el empleado trate directamente con el cliente o no. Cada empleado se convierte en al administrador de sus particulares momentos de la verdad
Mediciones.	Usualmente los gerentes evalúan la labor de sus empleados midiendo su producción o con datos referentes a la realización de sus tareas. Bajo el nuevo concepto, el enfoque primordial de la medición está en los resultados: en los momentos de la verdad y en los esfuerzos que lo generan. El manejo del servicio reconoce que para que haya buenos momentos de la verdad tienen que suceder correctamente muchas cosas, y que el rol de un empleado es solo un componente
Recompensas.	Bajo la filosofía tradicional se considera que para que los empleados trabajen bien necesitan que se les pague y se creen ciertas condiciones de trabajo. El paradigma de los servicios reconoce explícitamente el aspecto subjetivo, intangible y psicológico de los negocios, y lo trata como un elemento esencial del éxito, en y por sí mismo
Supervisión y administración	Regularmente la tarea del gerente de nivel medio o el supervisor de la línea operativa consiste en asegurar que los trabajadores realicen sus tareas preestablecidas, en concordancia con normas establecidas. En el nuevo modo de pensar se ve la tarea del gerente de cualquier nivel como fuente de recursos para los empleados de la línea operativa que tienen que servir a los clientes. La misión de los gerentes es más capacitar que dirigir o controlar, sus decisiones y acciones deben contribuir a hacer de los empleados estrategias de la calidad más eficientes
La organización.	Según la concepción industrial, la estructura, la función y el control son los temas fundamentales para la búsqueda de eficacia. En contraste la nueva filosofía trata de ver la estructura y el aparato organizacional como respaldos de los trabajadores de la línea operativa, y no como encargados de controlarlos. Bajo este nuevo concepto, la función de la organización es sólo ayudar a los trabajadores a lograr el impacto más valioso sobre sus clientes. No tiene ninguna otra razón de ser, y cuando este propósito no sirve es necesario que cambie
Roles ejecutivos.	Según el paradigma industrial la tarea de los gerentes de nivel superior es presidir la organización y controlar mediante la organización y los sistemas. En cambio el rol primordial de los ejecutivos debe ser crear y mantener una cultura de servicio, en la cual la primera preocupación es el cliente. Los líderes claves deben ejercer la fuerza de su autoridad y de sus personalidades para hacer avanzar los valores primordiales de una organización centrada en el cliente

Tabla 1.2: El cambio en la mentalidad para enfrentar el reto de la calidad en los servicios.

Falacias	Descripción
Tratar de desvincular “producto” y “servicio”.	La experiencia total del cliente con la organización incluye componentes tangibles e intangibles. Se ha acostumbrado a relegar el término de “servicio” al plano secundario, algo por lo que hay que preocuparse a veces, no que es parte integral de la oferta de valor. Esta división poco afortunada de la realidad del cliente en partes diferentes y desconectadas casi garantiza que la mayoría de las organizaciones se desenvolverán mejor en la entrega del producto, que en brindar el servicio
Tratar de que una medida sirva para todos.	Los ejecutivos de las empresas industriales piensan que ofrecen un producto genérico, es decir, algo que venden muchos competidores y de características esencialmente similares. La consecuencia de todo esto es que conciben su actividad como si estuviera solamente impulsada por el precio. Es un círculo vicioso: los clientes compran lo más barato porque no advierten ninguna otra diferencia entre las alternativas, de modo que los proveedores de servicio tratan de competir en precio, porque piensan que es lo único que le importa al cliente
Salir del negocio ganando dinero.	Este es el más sagrado de los reflejos empresariales: si las utilidades bajan, se deben reducir los costos. Para las organizaciones de servicios, en donde el valor ofrecido al cliente es el elemento fundamental, se debe ser muy cuidadoso con los programas de reducción de costos. En ningún momento se debe afectar la experiencia del servicio aunque se generen costos elevados, porque la ventaja competitiva no está en los precios, sino en la calidad percibida con el servicio
Tratar de intercambiar calidad por costo.	¿Y el costo de aumentar la calidad?, ¿Cómo puedo estar seguro de que valdrá la pena la inversión que hay que hacer?. Preguntas como estas representan una de las convicciones más profundamente arraigadas en el pensamiento de la administración: uno más uno es igual a dos, o a la inversa. Este hábito analítico no da lugar a la idea de que es posible mejorar la calidad y la posición competitiva, dejando una mejor impresión en el cliente y ahorrando dinero en la transacción
Tratar de someter al cliente.	Esto ha sido el resultado de la “industrialización” de las operaciones de servicio, que impulsa a las organizaciones a establecer pautas rutinarias estandarizadas para todos los clientes, y a tratar de imponer el marco de estas pautas a todas las necesidades y problemas del cliente

Tabla 1.3: Concepciones erróneas acerca de la calidad en el servicio.

El proceso de creación de valor en servicios

Al descubrir estas verdades y la necesidad de cambiar la forma en que se analiza un proceso de servicio se hace evidente que el elemento más importante en este caso es descubrir los factores que más valora el cliente. Se debe dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los elementos de valor en la percepción del cliente para que decida comprarnos a nosotros y no a la competencia?. Una segunda pregunta necesaria sería: ¿Cuáles son las oportunidades inexploradas de agregar valor a la experiencia de servicio de modo que se pueda obtener mayor satisfacción del cliente o más ventajas competitivas?.

Para hablar del valor del cliente en una empresa de servicio se hace necesario adoptar un vocabulario distinto. Cuando el “producto” es un “servicio” el elemento calidad cambia profundamente. La calidad no está en un producto tangible, sino en la reacción del cliente ante una experiencia. Incluso si la experiencia incluye algo palpable y físico, la esencia del valor entregado sólo depende del estado mental y emocional resultante de la experiencia, esto último traducido en sentimientos.

Tenemos en efecto el elemento básico de la calidad del servicio: el concepto de Momento de la Verdad. Esta expresión tomada de las corridas de toros, sugerida por el consultor sueco Richard Normann al director ejecutivo de Scandinavian Airlines System Jan Carlzon, puntualiza la experiencia fundamental del cliente: un acontecimiento en el que él percibe la calidad.

Momento de la Verdad: es aquel episodio en el que el cliente entra en contacto con la organización y percibe claramente su servicio [Albretch, 1994].

Cuando se piensa en términos de Momentos de la Verdad, se puede empezar a reorientar el pensamiento sobre la calidad hacia los múltiples conceptos abarcados por la experiencia del cliente respecto a la organización. Definiendo los Momentos de la Verdad, y concentrándose sobre todo en los momentos más críticos respecto a la percepción de la calidad por el cliente, se pueden ver las cosas como las ve este. El Momento de la Verdad debe ser el enfoque para definir, entregar y medir la calidad.

Una definición de la experiencia aún más válida para el cliente es el Ciclo de Servicio. El cliente no se ve a sí mismo comprando “Momentos de la Verdad” individuales, sino satisfaciendo necesidades en un proceso total.

Ciclo de Servicio: es la secuencia completa de los Momentos de la Verdad que el cliente experimenta al satisfacer una necesidad [Albretch, 1994].

El punto clave que hay que reconocer es que todos los Momentos de la Verdad son aportaciones a la percepción total de la calidad por el cliente. Lo que realmente importa es el resultado final. Por tanto, un episodio con un impacto negativo fuerte puede borrar todas las impresiones positivas que el cliente había acumulado hasta el momento, o viceversa.

En este punto se necesita identificar qué le gustaría al cliente encontrar cuando entre en contacto con la organización de servicios, lo que no es más que el Perfil del Valor de Cliente: una lista de factores cualitativos críticos que representan el valor en las mentes de los clientes. Para ello es necesario identificar cuáles son los factores de la calidad considerados críticos por los clientes. Los factores críticos serán algunos o todos los Momentos de la Verdad que componen el Ciclo de Servicio. Para cada factor crítico que se incluya se realizará una clara y breve descripción que permita comprender todas las formas y matices que puede tomar el valor al cliente para cada uno de los factores. Mediante el simple recurso de convertir el perfil en un cuestionario para ser utilizado como la base de entrevistas o encuestas ocasionales con el cliente se puede elaborar la Tarjeta de Investigación del Cliente. Estas ideas podrán desarrollarse mediante sesiones de trabajo en grupo con expertos, investigaciones directas con el cliente o una combinación de ambas.

Los ejecutivos deben pensar en cómo la organización de servicios va a dar respuesta a las exigencias de los clientes. El diseño de la Experiencia de Valor de Cliente, es la oferta total, tanto de hechos tangibles como intangibles que la organización proporciona en respuesta a esos deseos. Si bien el diseño de este aspecto puede ser diferente entre las diversas industrias y organizaciones, se han identificado siete componentes críticos para un paquete “genérico” [Albretch, 1994]. Estos componentes constituyen el marco natural para evaluar la adecuación de cualquier Experiencia de Valor de Cliente:

- 1. Ambiental. Es el escenario físico en el que el cliente experimenta el servicio. En el caso del servicio a distancia, son las propias instalaciones del cliente prolongadas por el teléfono u otro medio de comunicación, a través del cual el cliente entró en contacto con la empresa.*
- 2. Estético. Es la experiencia sensorial directa, cuando existe, que encuentra el cliente. Puede incluir sonidos, sabores, sensaciones táctiles, sentimientos, de clima visual o psicológico del ambiente de la empresa.*
- 3. Contacto Humano. Son las interacciones que tiene el cliente con los empleados o, en algunos casos, con otros clientes como parte de la experiencia total. Aquí se incluye la cordialidad, la cortesía, el trato, el aspecto físico y la capacidad aparente en el manejo de las tareas.*
- 4. Sistémico. Son los procedimientos que se le pide al cliente que siga durante su relación con la empresa. Incluyen esperar, explicar sus necesidades, llenar formularios, ser sometido a manipulaciones o tratamientos físicos, etc.*
- 5. Informativo. Son los aspectos de la experiencia del cliente que suponen obtener la información necesaria para actuar como tal. Esto incluye cuestiones simples como la señalización, la comprensión de documentos, la explicación del funcionamiento de un equipo, los horarios, etc.*
- 6. Tangibles Entregables. Son todos los objetos físicos que el cliente recibe durante la experiencia del servicio, aunque sea temporalmente. No siempre se trata de un “producto” en el sentido comercial convencional, no obstante, el cliente siempre lo recibe.*
- 7. Económico. Es lo que el cliente paga por la experiencia total y la forma en que lo hace. En muchos casos es obvio, el precio. En otros puede serlo menos, por ejemplo, cuando una compañía de seguros paga por la atención médica o cuando el cliente selecciona un hotel All Inclusive.*

Como se ha visto hasta ahora, todo debe responder al Perfil del Valor de Cliente: la visión, la misión, los valores y el diseño de la Experiencia de Valor de Cliente. Todos estos elementos que se han visto hasta aquí deben ser evaluados antes de concebir el diseño del servicio, y sin lugar a dudas este diseño debe responder a los elementos definidos por los clientes en el Perfil de Valor y en la Experiencia de Valor del Cliente.

Antes de definir el diseño de un proceso de servicio se debe tener en cuenta que cualquier proceso desde que se inicia hasta que el cliente experimenta el valor total, debe estudiarse bajo el siguiente enfoque:

- *Zona de Apoyo. Esta es la zona donde se prepara el encuentro de servicio. En esta zona el cliente no participa directamente, pero aquí se crean una serie de condiciones de tipo tangibles que son necesarias para que el contacto del cliente con la organización sea el mejor posible. Un ejemplo de esto es la cocina de un restaurante.*
- *Zona de Encuentro. Aquí es donde se realiza el contacto del cliente con la organización en cada uno de los Momentos de la Verdad propios del servicio. En esta zona el cliente participa en casi todas las operaciones de servicio, de ahí que se dificulte notablemente su gestión. En esta se genera la mayor parte de los componentes intangibles del servicio y algunos tangibles. Siguiendo el ejemplo anterior, sería el salón del restaurante.*

Dado que existen diferentes tipos de industrias de servicios, con seguridad existe un nivel casi ilimitado de asuntos que abordar relacionados con el mejoramiento de los procesos de servicio. Para cada área única de servicios, y en realidad para cada individuo, una empresa en este sector tendrá por lo menos unas cuantas y pequeñas facetas diferenciadoras de sus negocios, las cuales necesitará para ser competitiva. Después de tener claros estos puntos, todavía se puede advertir que por lo menos hay cinco temas importantes, que necesitan ser abordados por todas las organizaciones que desean suministrar un servicio de calidad. Estos temas son:

1. *Tener interfaces amigables con el usuario. Las personas desean que en lo posible los servicios sean simples y fáciles de usar.*
2. *Proporcionar entrenamiento relacionado con los cargos. Los clientes no desean negociar con alguien que no sea conocedor del servicio que se propone adquirir.*
3. *Desarrollar y mantener una organización orientada al cliente externo. Esto significa que todos los empleados deben de dar no solo lo máximo y entregarse al cliente sino que, al mismo tiempo, deben ser conscientes de que son los mejores embajadores de su organización.*
4. *Reducir el tiempo de respuesta. Para conservar a los clientes, es necesario que la organización responda a sus necesidades lo más rápido posible. Para algunas organizaciones específicas, como los restaurantes de lujo, "lo más rápido posible" significa en el tiempo establecido.*
5. *Desarrollar empleados con empowerment. Las organizaciones necesitan diseñar su estructura, de tal manera que el personal de supervisión pueda encargarse de los problemas en el momento en que ocurran.*

Como punto final e inicial para cualquier proceso de servicios se encuentra el cliente externo. Las organizaciones de servicios pueden contar con un buen producto comercializado en forma innovadora y con empleados competentes para obtener alguna ventaja competitiva inicial. Mantener el éxito sólo se logra cuando se satisface al cliente proporcionándole una experiencia realmente insuperable. De manera que centrar toda la atención en los clientes es la única alternativa para el éxito.

Las lecciones aprendidas en este epígrafe ayudarán a las organizaciones a proporcionar servicios excelentes a sus clientes, bien sea una empresa que forme parte del sector de servicios o no. Cada vez que cualquier organización entre en contacto con un cliente externo, será mejor que se considerara como parte de una organización de servicios, puesto que se trata de un cliente que se podría perder.

1.3.4. Los servicios turísticos.

El producto turístico está constituido por los atractivos, las facilidades y la accesibilidad. Los atractivos se conforman por los atractivos naturales, artificiales y humanos (recursos humanos), este último define la hospitalidad, que resulta el atractivo más importante. Las facilidades se refieren al alojamiento en todas sus formas, a la industria de alimentos y bebidas, a las agencias de viajes, los arrendadores de automóviles y en forma especial, al personal capacitado disponible para entender adecuadamente a los turistas. Para completar el producto se requiere que los atractivos sean accesibles, ya sea por barco, avión, autobús o automóvil.

Se pudiera entonces plantear una definición de producto turístico: Está formado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, para el confort material y espiritual, en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades y deseos del consumidor al que le llamamos turista [Handsuh, 1995].

Durante un tiempo la actividad turística se vio relegada a un papel secundario en las economías de los países, concibiéndose a una empresa turística como un lugar para descansar o alojarse sin mayores connotaciones competitivas o de administración. Un elemento importante en los servicios turísticos lo constituye la oferta turística, esta deberá ofrecer un conjunto de bienes y servicios que representan la sustancia del producto turístico. Estos bienes y servicios pueden ser

característicos de la oferta turística o bien podrán confundirse con aquellos de otra actividad económica. Este fue el motivo fundamental por el que no se considerara, durante un tiempo, en su justa importancia económica a la actividad turística.

La oferta turística es el resultado de todas aquellas actividades productivas y de servicios que constituyen la esencia de la prestación del servicio turístico y que se manifiestan en el consumo turístico. Los elementos que configuran la oferta turística son:

- Infraestructura General. Comprende los medios de comunicación, las instalaciones sociales y todas las obras de infraestructura de base necesarias en una localidad.
- Infraestructura Turística. Está constituida por la infraestructura general de la cual hace uso el turista, y en donde está construida específicamente para fines turísticos cuando no existe precedente.
- Instalaciones Receptivas. Está integrada por todos los establecimientos receptivos para el alojamiento y las instalaciones para restaurantes.
- Instalaciones Deportivas y de Diversión. Se incluyen las instalaciones recreativas y culturales.
- Servicios de Recepción Turística. Abarcan las agencias de viajes, oficinas de información, guías turísticas, etc.

Pudiera plantearse entonces que la oferta turística es un conjunto de actividades empresariales que en su punto final se manifiestan a través de la prestación de los servicios que ofrece la empresa hotelera. Sin lugar a dudas el hotel es una pieza fundamental dentro de este gran rompecabezas. La empresa hotelera ofrece un conjunto de actividades relacionadas con un servicio de alojamiento y comúnmente con un servicio de restaurante, unida a una serie de servicios complementarios de descanso y diversión, dependiendo del tipo de empresa hotelera que se trate.

La empresa hotelera es una empresa de servicios y como empresa de servicios, están presentes todas las características típicas de este tipo de organizaciones que determinan notablemente la forma en que se gestiona la calidad y se desarrolla la administración. A esto se le adicionan una serie de características que, debido a la atipicidad de este tipo de empresas, deben tenerse en cuenta:

- La rigidez de la industria hotelera. Los bienes y servicios turísticos se encuentran inmovilizados en el espacio, o sea, en la localidad turística en la que se instalan dichas empresas. Esta rigidez a su vez se opone a la creciente variabilidad de la demanda turística.
- La necesidad de grandes capitales. La cantidad de capital necesario en este tipo de industria es uno de los más elevados, ya que requiere de una infraestructura y una compleja superestructura turística. Además, la empresa turística requiere de una alta inversión en capital humano como principal reserva competitiva.
- La estacionalidad de la industria hotelera. La demanda turística tiene un carácter estacional, y por lo tanto cuenta con limitaciones en su gestión. Esto provoca la necesidad de amortizar el capital invertido durante un período limitado por la temporada alta.

A estas características se contraponen aquellas de la demanda turística:

- Elasticidad para dirigirse a otros destinos turísticos.
- Estacionalidad y concentración geográfica.
- Inestabilidad en relación con las crisis económicas, políticas y del medio ambiente.

Debido a la atipicidad de las empresas hoteleras existen una serie de clasificaciones para cada tipo de hotel. Esta clasificación se deriva en primer lugar de la consideración de los sectores del mercado, o sea, de la calidad del servicio y de la diversidad de prestaciones a disposición del cliente. En segundo lugar la consideración de la destinación prevaleciente en el hotel, o sea, de las expectativas que el turista desea encontrar y satisfacer.

A continuación se indican los diversos tipos de hoteles en dependencia de las características antes mencionadas:

- Hotel de ciudad o tránsito.
- Hotel de vacaciones o de estancia.
- Hotel de residencia.
- Motel.
- Hotel de cura.
- Village turístico.

La industria turística ha mostrado uno de los más altos índices de crecimiento en el mundo y los pronósticos apuntan a que esto va a seguir sucediendo. Dentro de los clásicos destinos turísticos, se ha visto un despegue y un aumento de la importancia de los países de Latinoamérica y el Caribe, dado fundamentalmente por las innumerables y espléndidas riquezas naturales, históricas y culturales.

1.4. El Proceso de Mejoramiento.

1.4.1. ¿Cómo lograr que el mejoramiento funcione?

Mejorar siempre es un objetivo deseable. Desdichadamente, muchas de las organizaciones que han iniciado esfuerzos de este tipo han visto fracasadas sus intenciones y malgastados sus recursos. Un buen punto a considerar antes de entrar a discutir las formas y herramientas con que cuenta una organización para iniciar el camino del mejoramiento, son las causas que han provocado estas derrotas.

¿Por qué fracasan los procesos de mejoramiento?

Las últimas causas por las cuales las organizaciones se encuentran insatisfechas con el progreso de sus esfuerzos de mejoramiento se encuentran descritas en la tabla 1.4.

1.4.2. La Mejora Continua del Desempeño Organizacional: el presente.

Las empresas líderes en el mundo han logrado notables avances. La competencia japonesa en el mercado principalmente estadounidense trajo consigo que la administración occidental despertara de un largo letargo de conformismo e ineficacia. Valiéndose de todo este conocimiento, las empresas, unas mejores que otras, han podido mantener su posición competitiva. Las mejores se han dado cuenta que la única manera de sobrevivir es mejorando la forma de hacer los negocios en la búsqueda constante de la ventaja competitiva. Han adoptado enfoques de mejora continua o innovación indistintamente y han estado jugando en equipos diferentes por un buen tiempo.

Para que una empresa sobreviva en el ambiente internacional competitivo de la actualidad, debe hacer esfuerzos por mejorar utilizando enfoques de mejora continua y de cambio radical. No importa lo que se haga o en qué negocio se encuentre, lo único que interesa es la mejora continua del desempeño organizacional; proporcionando beneficios adicionales a todos los grupos de interés. Esta mejora continua se basa, fundamentalmente, en el uso de equipos en toda la organización. Algunos de los tipos de equipos que se pueden usar son:

Las organizaciones necesitan contar con un plan bien claro y acordado a largo plazo que fusione los diferentes enfoques y herramientas de mejora, con el objetivo de:

- Lograr que los productos o servicios apropiados estén disponibles en el momento que se necesitan, mientras se aprovechan al máximo los esfuerzos.
- Mejorar el valor de sus productos y/o servicios de acuerdo a la perspectiva del cliente.
- Utilizar en todos los procesos de la organización el conocimiento, la tecnología y los recursos apropiados para mejorar su efectividad, eficiencia y adaptabilidad.
- Lograr un alto nivel de cooperación entre las empresas, la mano de obra, las universidades y el gobierno.

Causas del Fracaso	Descripción
La alta gerencia no cree necesitar un cambio.	De dientes para afuera apoya el proceso de transformación en lugar de liderarlo. Sus miembros desean que los demás cambien pero no quieren que el proceso de mejoramiento les impacta. Esto usualmente ocurre debido a que la alta gerencia acepta las actividades de mejoramiento en un acto de fe a ciegas. No se desarrolla un caso de negocios, y todo el equipo de la alta gerencia no ejecuta ni adopta un plan viable de mejoramiento
La carencia de confiabilidad entre la gerencia y los empleados	La mayoría de las organizaciones presentan estos problemas en altos porcentajes. Los años de secretos, sospechas y aparente falta de interés en los empleados, han ocasionado que estos desconfíen de la alta gerencia
La selección errónea del responsable del mejoramiento.	Muchas veces la gerencia escoge a esta persona por razones equivocadas. La mejor alternativa aquí es seleccionar a alguien del departamento de calidad o con experiencia en el tema, para que amplíe su rol hacia el mejoramiento. La excepción para esta situación sería un individuo no respetado por la alta gerencia
Fundamentar el proceso de mejoramiento en la metodología propuesta por un consultor sin experiencia.	La mayor parte de las empresas en el mundo han utilizado asesores para implementar sus procesos de mejoramiento, el problema es saber seleccionarlos bien. Los consultores deben ser seleccionados en base a su conocimiento demostrado en el tema que se trate y sus habilidades para asesorar el proceso de implementación
No involucrar a la gerencia de nivel medio	En la mayor parte de los casos, la gerencia no se toma el tiempo suficiente para preparar a la gerencia media, con el fin de que asumiera su nuevo rol en un ambiente participativo. Las organizaciones no se esfuerzan por mantener la vitalidad técnica de este nivel, y han emprendido su proceso de mejoramiento con los empleados. Esta situación ha convertido a los aliados necesarios en saboteadores
Pensar que la organización satisface las necesidades de los clientes.	En la última década se han registrado mejoramientos significativos en la manufactura, mientras que en el sector de servicios este se vio solo en cierta medida. Como consecuencia, muchas personas sienten que no es necesario un mejoramiento adicional, debido a que consideran que su organización satisface las necesidades de los clientes. Muchas investigaciones han demostrado que existe una gran brecha entre el desempeño promedio de los productos para todas las industrias y las expectativas de sus clientes

Tabla 1.4: Las principales causas del fracaso en los procesos de mejoramiento.

Características	Equipo de Tareas (ET)	Equipo de Mejoramiento de Procesos (EMP)	Equipo de Mejoramiento en el Departamento (EMD)	Círculo de Calidad (CC)
<i>Miembros</i>	<i>Seleccionados con base en la experiencia</i>	<i>Involucrados en el Proceso</i>	<i>Del Departamento</i>	<i>Del Dpto.</i>
<i>Participación</i>	<i>Obligatoria</i>	<i>Obligatoria</i>	<i>Obligatoria</i>	<i>Voluntaria</i>
<i>Dirección de la Gerencia</i>	<i>Moderada</i>	<i>Moderada</i>	<i>Moderada</i>	<i>Baja</i>
<i>Selección de Tareas</i>	<i>Por la Gerencia</i>	<i>Por la Gerencia</i>	<i>Del Equipo</i>	<i>Del Equipo</i>
<i>Urgencia</i>	<i>Moderada</i>	<i>Moderada</i>	<i>Moderada</i>	<i>Baja</i>
<i>Alcance de las actividades</i>	<i>En toda la Organización</i>	<i>En todo el Proceso</i>	<i>En todo el Departamento</i>	<i>En todo el Dpto.</i>
<i>Liderazgo del Equipo</i>	<i>Nombrado</i>	<i>Dueño del proceso o designado</i>	<i>Supervisor</i>	<i>Supervisor o designado</i>
<i>Implementación</i>	<i>Por el equipo u otros</i>	<i>Por el equipo u otros</i>	<i>Por el equipo</i>	<i>Por el equipo</i>

Tabla 1.5: Tipos de equipos y sus características fundamentales.

1.4.2.1 La mejora continua.

Aunque generalmente la mejora continua se asocia a la dirección japonesa, muchos de los primeros programas de este tipo crecieron y maduraron en los Estados Unidos. A continuación se hace una breve reseña histórica de su proceso de evolución.

Breve historia de la mejora continua

Para iniciar se pueden citar algunos ejemplos de los inicios de la mejora continua, según Schroeder y Robinson [1991]: en 1894, la National Cash Register Company (NCR) estableció un programa de mejoramiento para resolver problemas de calidad que surgieron de las malas condiciones de trabajo y la baja moral y en 1915, Lincoln Electric Company inició un programa de mejoramiento, para 1929 la compañía remuneró a los empleados con la mitad de los ahorros que obtuvieron en el primer año de implantar las mejoras.

En Japón se adoptó en toda su extensión la filosofía de mejora continua a principio de los años 50. Esto se debió a dos razones: era una forma barata de mejorar la producción y reducir los costos en un período de fuerte escasez de recursos. La segunda razón fue la presión de las autoridades de ocupación para utilizar los métodos de mejora continua y acelerar la reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial. Debe destacarse que algunas compañías japonesas, como Toshiba, ya habían iniciado programas de mejora continua en 1946, después de las visitas de sus ejecutivos a empresas estadounidenses [Aquilano y Chase, 1997]

A finales de esta década y principios de la próxima los japoneses empezaron a introducir los círculos de calidad, el sistema de sugerencias y el sistema Kaizen [Imai, 1986] como parte habitual de su gestión. En esta época surgen los dos autores japoneses que posiblemente hayan hecho la mayor contribución a lo que es hoy la mejora continua: Kaoru Ishikawa y Masaaki Imai. No obstante el reconocimiento mayor de esta filosofía tuvo lugar en la crisis petrolera de 1973, como método para la reducción de costos sin fuertes inversiones.

En la década de los 80 las empresas norteamericanas comenzaron a introducir o reintroducir la mejora continua. Xerox, por ejemplo, estudió a Canon e inició su propio programa de liderazgo a través de la calidad con una fuerte orientación hacia la mejora continua.

Aunque en plantas de manufactura se ha implantado desde hace tiempo la filosofía de mejora continua, crece el interés por usarlo en los servicios como parte del movimiento hacia la calidad total. Tómese el siguiente ejemplo de un artículo acerca de Federal Express publicado en 1990, "... las ideas del equipo de mejora continua de facturación ahorraron 2,1 millones de dólares a la compañía el año pasado." [Aquilano y Chase, 1997].

Para implementar programas de mejora continua eficaces se deben seguir una serie de recomendaciones generales que pudieran ayudar en este aspecto. La tabla 1.6 muestra una serie de consideraciones de este tipo.

Procedimientos para la mejora continua

Los diferentes modelos que se utilizan van desde los programas complejos que estructuran herramientas de solución de problemas y control estadístico de procesos (el modelo japonés) hasta sencillos sistemas de sugerencias que se basan en el análisis colectivo e informal. Los siguientes conceptos forman parte de un modelo estructurado para la mejora continua:

- El ciclo de Deming: planear, hacer, chequear y actuar. (PHCA)
- Estructuración detallada del problema y análisis de los hechos.
- Estandarización de la mejora.

El ciclo PHCA transmite la naturaleza cíclica del proceso. La fase planificar del ciclo es aquella en donde se identifica el área de mejora (tema) y un problema específico, también se lleva a cabo el análisis usando algunas de las herramientas para la solución de problemas. Los trabajadores utilizan estas herramientas junto con un enfoque de intercambio de ideas como el 5W2H [Robinson, 1991]. La fase hacer tiene que ver con implantar el cambio, aquí se recomienda que primero se aplique el plan en pequeña escala y que se documenten todos los cambios al plan.

Criterios	Descripción
Las mejoras requieren un período de aprendizaje antes de que generen beneficios.	Aunque la mejora continua se basa en la acumulación de pequeñas mejoras, estas mejoras pueden provocar alteraciones en los flujos de trabajo y por lo tanto reducciones a corto plazo en la producción
El personal y la gerencia deben tener confianza mutua para generar el flujo de ideas que dirigen al esfuerzo de la mejora continua.	Este tipo de confianza se puede venir abajo por varias razones: sistemas de compensación desiguales para salarios o premios de mejora y reducir los presupuestos de las unidades que han reducido los costos
El sistema de recompensas debe promover la cooperación entre departamentos.	Las mejoras de un proceso para un departamento por lo general tienen consecuencias en otros departamentos. Una manera fácil de destruir el programa es establecer un sistema de recompensas orientado a los resultados del departamento
Mejora Continua = Capacitación Continua.	La capacitación se debe de orientar de dos modos: la primera hacia los métodos de solución de problemas y la capacitación en nuevos procedimientos necesarios para poner en operación las mejoras. La capacitación es el mayor costo de la mejora continua, pero debe considerarse una inversión necesaria.
La mejora continua requiere un sistema eficiente para manejar las ideas de mejora y administrar el sistema de recompensas.	Debe implementarse un medio bien planificado para recopilar, evaluar, implantar y recompensar las ideas de mejora. La retroalimentación de las ideas que se rechacen deberá explicar el porqué, en una forma que amplíe el conocimiento que tenga el contribuyente de la operación. En otras palabras, el sistema de sugerencias debe ser en sí un modelo de mejora continua

Tabla 1.6: Exigencias para lograr programas de mejora continua exitosos.

La fase chequear trata con la evaluación de datos que se recopilan durante la implantación. El objetivo es ver si hay un buen ajuste entre la meta original y los resultados reales. La fase actuar es donde se actúa sobre las posibles diferencias entre el desempeño real y el planeado. Si la meta original se ha alcanzado los resultados se convierten en estándares y se cambian los procedimientos para lograr que la mejora se haga permanente. Este procedimiento se puede observar en la figura 1.2.

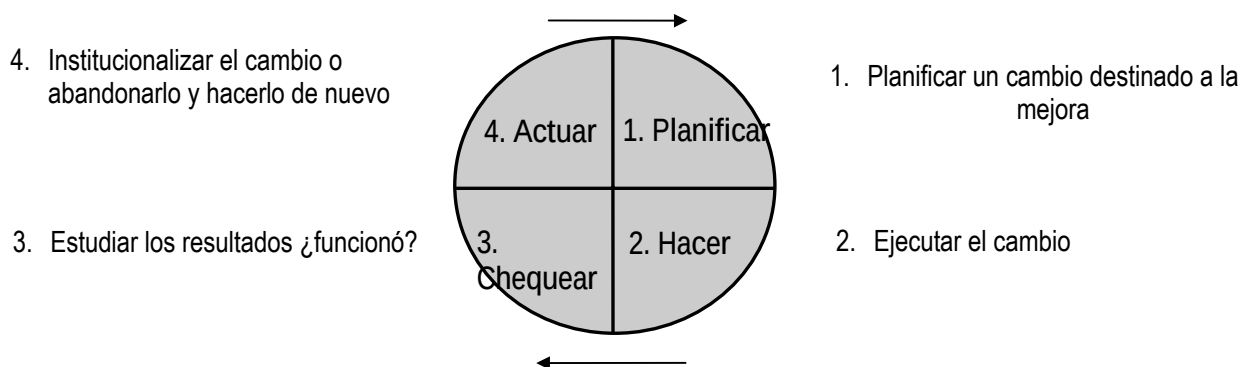


Fig. 1.2: El ciclo PHCA.

Con frecuencia se presenta el proceso de mejora continua, como si fuera el desarrollo del guión de una película, y se conoce con el nombre de “La historia CI” (continuous improvement). En el Anexo 4 se muestra un resumen de los pasos fundamentales.

Herramientas fundamentales

La filosofía de mejora continua se basa en el uso de herramientas sencillas para el trabajo en grupo hasta complejas herramientas de carácter estadístico. En la bibliografía consultada existen amplias referencias a este tema, por lo que se hace una breve explicación de las más usadas.

1. Las Siete Herramientas Básicas.

Son las herramientas básicas para el mejoramiento. Se usan fundamentalmente para identificar y resolver problemas en áreas funcionales y de estructuras simples. Estas herramientas son usadas principalmente por los círculos de calidad o los equipos de mejoramiento en el departamento y constituyen la base de cualquier procedimiento para la solución de problemas. Por otro lado, su propia naturaleza hace que estas técnicas no sean capaces de detectar los problemas más graves y costosos en los procesos y que sean ineficaces para situaciones más complejas.

2. Las Siete Nuevas Herramientas Administrativas.

Estas herramientas son una analogía a las mencionadas anteriormente y se orientan hacia situaciones de dirección donde no están disponibles todos los datos. Se concentran en esclarecer situaciones complejas en donde prevalecen los datos compuestos por variables discretas o de orden verbal. Algunas de estas herramientas tampoco son muy efectivas para el trabajo con los procesos.

3. Herramientas Genéricas de Mejora.

Como su nombre lo indica, estas herramientas tienen un campo de utilización más amplio y para disímiles situaciones. Una buena parte de ellas son herramientas fundamentales para el trabajo en grupos y el uso efectivo de la creatividad de las personas. Otras, como los Costos de la Calidad Deficiente y el Benchmarking son herramientas de un alcance global, con una importancia desde el punto de vista estratégico y de administración para una organización.

Las principales herramientas de cada uno de los grupos mencionados anteriormente, así como una breve explicación de su uso se pueden consultar en el Anexo 5.

1.4.2.2 La mejora radical.

En los últimos años se ha popularizado el término reingeniería de negocios o reingeniería de procesos de negocios, debido principalmente a que algunas empresas han visto en este concepto la manera de lograr un mejoramiento rápido de los procesos que deterioran su competitividad, para los que el mejoramiento continua 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 hace bastante tiempo 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]. Desde principios de los 80 los japoneses 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.

De acuerdo con Champy [1994], existen cuatro aspectos que se deben considerar en un estudio de reingeniería si se desea tener éxito:

1. El cuestionamiento constante sobre el propósito y la razón de ser de todo lo que se hace en la organización (procesos, productos, servicios, métodos de trabajo, etc.)
2. El cambio cultural que se necesita en todos los niveles organizacionales para crear el ambiente que permita que los cambios a ejecutar operen en una atmósfera más propicia.
3. La creación de nuevos procedimientos, normas y estándares que permitirán que la empresa logre mejores niveles de desempeño, así como la determinación de objetivos radicalmente más retadores que los anteriores, y el establecimiento del liderazgo que se requiere para lograrlos.
4. La definición del tipo de personal que se requiere para que el cambio cultural y la puesta en práctica de los nuevos procedimientos sean lo más suave posible de tal forma que exista congruencia con los nuevos modelos de operación y servicio establecidos en las normas y estándares propuestos.

Originalmente Hammer y Champy [1993] habían definido la reingeniería como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y componentes de rendimiento, tales como calidad, costos, servicio y rapidez de entrega”.

Sin embargo, el concepto ha evolucionado para convertirse en uno de mayor contenido estratégico, tal como ha pasado con la calidad total. Basándose en ello, Lowenthal [1994] elaboró una definición simple pero efectiva. Para él, la

reingeniería es “un rediseño y un replanteamiento fundamental de los procesos operacionales y la estructura organizacional, enfocados a mejorar la competitividad de la empresa por medio de mejoras dramáticas de su desempeño”. Otro autor, Joseph Kelada [1996] dice que hacer reingeniería significa “cambiar radicalmente la manera de pensar y actuar de una organización. Esto involucra el cambio de procesos, estructuras organizacionales, estilos y comportamiento de liderazgo, sistemas de compensación y reconocimiento, así como las relaciones con los accionistas, clientes, proveedores y otros grupos externos”.

Aunque se puede decir que no existe un procedimiento único de hacer reingeniería, desde la aparición del libro “Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution” [Hammer y Champy, 1993], muchas otras publicaciones han destacado la importancia de esta técnica y sus aplicaciones exitosas. Sin embargo, la metodología propuesta por Lowenthal [1994] es una de las más amplias que existen, ya que no solo incluye el modelo para hacer reingeniería de procesos, sino que incluye diversas etapas que abarcan los componentes estratégicos, culturales y técnicos de la reingeniería en una organización.

El modelo de Lowenthal se compone de 4 fases, en las que se incluye un total de 13 pasos. Un resumen de las 4 fases sería:

- I. Preparación para el cambio. Se sientan las bases para las actividades futuras de la organización. Esta etapa requiere del compromiso de la alta dirección y de la concientización de ésta sobre la necesidad del cambio, así como la preparación para el cambio cultural al informar a los empleados sobre su rol en dicho proceso.
- II. Planeación del cambio. En esta fase la administración desarrolla una visión de su futuro y crea las acciones necesarias para ser competitiva en el mismo.
- III. Diseño del cambio. Mediante la utilización de cierta metodología se identifican, se evalúan y rediseñan los procesos del negocio. Según la perspectiva de algunos autores la reingeniería no supera esta fase.
- IV. Evaluación del cambio. En esta fase, después de haber pasado cierto tiempo (normalmente un año), se evalúa el mejoramiento y se definen prioridades de cambio para los años siguientes.

Finalmente es necesario comentar algunos de los riesgos en el uso de la reingeniería como enfoque de mejora debido a una mala interpretación de su resultado.

- Con frecuencia se asocia a esta técnica con despidos masivos de personal, como consecuencia del rediseño de procesos administrativos. Se cree que esta sugerencia siempre va estar presente como resultado de un programa de este tipo. Aunque debe destacarse que los procesos se degradan y “mutan” con el tiempo y muchas veces trabajan más personas de las necesarias.
- Cuando se rediseñan por completo los procesos claves, se corre con el riesgo de perder la experiencia acumulada. Por este motivo, durante un tiempo se planteó que las empresas norteamericanas padecían del “mal de amnesia o mal de Alzheimer corporativo” como consecuencia de programas de reingeniería.

En pocas palabras, se puede concluir que reducir el tamaño de una organización o hacer reingeniería sin pensar en las consecuencias a largo plazo puede resultar contraproducente. Sin embargo, los beneficios de mantener los procesos administrativos y productivos “frescos” mediante el uso de este tipo de mejora, son muy grandes para despreciar esta técnica.

Herramientas fundamentales

La aplicación de enfoques de innovación o reingeniería se basa en la utilización de diversas herramientas. En un estudio de reingeniería se pueden usar muchas de las herramientas que se describieron en el epígrafe anterior, por supuesto, utilizando la información que brindan con diferente propósito. Además, existe un número de herramientas típicas de diseño de nuevos procesos que también se utilizan. Para una mayor consulta en esta parte se puede revisar el Anexo 6.

1.4.2.3 ¿Innovación o mejora continua?

Muchos directivos se han hecho esta pregunta en repetidas ocasiones. Las razones fundamentales que motivan la existencia de estas interrogantes son:

1. El ambiente competitivo presiona demasiado y otras empresas mejoran rápidamente. Las organizaciones se ven en la disyuntiva de realizar mejoras drásticas y rápidas en su forma de hacer negocios o perder a sus clientes. Por otro lado, las empresas en ocasiones no cuentan con el capital requerido para enfrentar este tipo de esfuerzo.
2. Consultores, autores y especialistas parcializados aseguran que la reingeniería es la mejor manera de sobrevivir en el entorno competitivo actual. Sin embargo, las organizaciones han visto como han fracasado, con efectos catastróficos, muchos de los esfuerzos de reingeniería a su alrededor. Por otro lado, han encontrado que la gran promesa de la reingeniería como solución definitiva ha fallado, cuando algunas de las empresas que han logrado resultados no han podido mantener los beneficios.
3. Los beneficios, aplicabilidad y eficacia del enfoque de mejora continua son innegables. La mayoría de las empresas líderes en el mundo no hubieran podido llegar a ser lo que son sin la utilización de la mejora continua.

Para ampliar un poco más este análisis se pudiera realizar un análisis gráfico del comportamiento de la reingeniería en el tiempo (obsérvese figura. 1.3). En la figura de la izquierda se podrá observar la promesa de la reingeniería de lograr notables saltos en el nivel de calidad de la organización para períodos de tiempo muy cortos. Estos nuevos niveles de desempeño supuestamente se deben mantener un intervalo de tiempo razonable hasta que la organización esté en condiciones de iniciar otro esfuerzo de este tipo. Este sería el patrón ideal.

Sin embargo esta no es la realidad. Como se puede observar en la figura de la derecha, los resultados alcanzados con la reingeniería son muy difíciles de mantener por sí solos. Sencillamente, cuando la empresa ha alcanzado un determinado nivel de desempeño lo empieza a perder inevitablemente como consecuencia de su propio desgaste al tratar de mantener la ventaja competitiva. De manera que, si no se implementan acciones de mantenimiento, las organizaciones tendrán que cerrar una brecha mayor cada vez que inicien un nuevo esfuerzo de reingeniería, con los consecuentes costos y riesgos. La figura 1.4 muestra la solución a este problema.

La solución a este problema consiste en combinar inteligente y apropiadamente ambos enfoques de mejora. Teniendo en cuenta la situación competitiva internacional, la mayoría de las empresas se verán en la necesidad de iniciar esfuerzos de reingeniería en algún momento, ya sea por presiones de la competencia o por necesidades operacionales internas. Esta es una decisión difícil, que debe estar acompañada de un adecuado diagnóstico. Pero una vez que la empresa decida hacerlo, los resultados alcanzados deben mantenerse y mejorarse continuamente. La tabla 1.7 muestra una comparación entre ambos enfoques:

Estos análisis conllevan a una conclusión que sería la respuesta a la interrogante que da título a este epígrafe: las organizaciones modernas necesitan mejorar continuamente su desempeño organizacional para mantener la fortaleza competitiva y agregar valor a sus productos y servicios, para ello deben combinar adecuadamente los enfoques de mejora continua y reingeniería utilizando eficazmente los recursos de la organización para maximizar el beneficio.

Elemento	KAIZEN (Mejora Continua)	INNOVACIÓN (Reingeniería)
Efecto	Largo plazo y larga duración, sin dramatismo	Corto plazo, pero dramático
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 para las utilidades
Ventaja	Trabaja bien en economías de lento crecimiento	Mejor adaptada a economías de rápido crecimiento

Tabla 1.7: Comparación entre los enfoques de mejora continua y reingeniería.

1.4.3. La mejora de procesos.

1.4.3.1. El mejoramiento de procesos: una cuestión de supervivencia.

La alta gerencia proporciona la visión y dirección, los equipos se encargan de corregir problemas y los individuos suministran la creatividad, pero los procesos dentro de la organización son los que hacen posible las cosas. Sin importar que tan competentes sean la gerencia y/o los empleados de una organización, esta no podrá llegar al éxito si utiliza los mismos procesos de negocios de la década pasada.

Pasar de una orientación organizacional a una orientación por procesos es un cambio cultural muy difícil. Esto requiere un planteamiento fundamental en el manejo de la organización. El cambio no es un proceso simple. Requiere una gran cantidad de reflexión, un plan bien concebido, un enfoque complejo y un liderazgo constante.

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio. Antes de continuar, sería útil destacar algunas definiciones, teniendo en cuenta que existen algunas confusiones para este tipo de discusión. Según Harrington [1993] las siguientes son definiciones importantes:

Proceso: cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto y/o servicio a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para resultar resultados definitivos.

Proceso de la empresa: todos los procesos de servicios y los que respaldan a los de producción (por ejemplo, de pedidos, de nóminas, de compras, etc.). Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.

Función: un grupo dentro de la organización funcional. Funciones características serían ventas y mercadeo, contabilidad, compras, garantía de calidad, etc.

Departamento: un gerente o supervisor y todos los empleados que le presentan informes.

Los procesos en la empresa nacieron, en primer lugar, como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial. Los procesos se desarrollan rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes. En consecuencia, los procesos se hicieron ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia y trabajo intensivo; demandaban exceso de tiempo e irritaban a la gerencia y a los empleados por igual. Mientras la mayor parte de las organizaciones aceptaba estos procesos como un mal necesario, éstos se habían convertido en el principal obstáculo que limitaba la capacidad de la organización para competir.

El hecho de que los procesos se descuidaran tiene su explicación. Existe un número de creencias falsas que condujeron a la gerencia por este camino hacia la ineficacia. En la tabla 1.8 se muestran algunas consideraciones sobre este punto.

¿Es necesario el mejoramiento de procesos?

Dedicar un esfuerzo mayor al mejoramiento de nuestros procesos, durante los próximos años, será un factor de gran importancia para ser competitivos en el siglo XXI. El centrarse en el mejoramiento de procesos es de utilidad a la organización de varias formas:

- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permite a la organización predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interacciones.
- Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- Previene posibles errores.
- Ayuda a la empresa a comprender cómo se convierten los insumos en productos.
- Le suministra a la organización una medida de sus costos de mala calidad (desperdicios).
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.

<i>Creencias Erróneas</i>	<i>Descripción</i>
<i>Los procesos ineficaces de la empresa no le cuestan mucho dinero a la organización.</i>	<i>Generalmente, entre un 40% y un 70% de los empleados de oficina no agregan valor alguno. Eliminar los errores de los empleados y la burocracia puede reducir los costos indirectos hasta un 50% [Harrington, 1993]</i>
<i>Es poco lo que se puede ganar mediante el mejoramiento de procesos.</i>	<i>Ya se ha hablado del dinero que se puede ahorrar y de los clientes que se pueden perder, pero además el mejoramiento de procesos puede tener un impacto positivo sobre la cultura de la organización. Los empleados dejan de ser individuos y se convierten en equipos. El trabajo se hace agradable a medida que se derriban los "castillos departamentales". El tiempo de respuesta a los clientes internos y externos se reduce a la mitad</i>
<i>La organización no puede trabajar alrededor de los procesos.</i>	<i>Los empleados están tan ocupados tratando de encontrar caminos alrededor de los procesos, que carecen del tiempo para realizar sus trabajos</i>
<i>Los procesos de la empresa (no productivos) no pueden controlarse.</i>	<i>No sólo es posible controlar estos procesos, sino que deben controlarse. Se necesita controlar los procesos de la empresa como se vigilan los de manufactura</i>
<i>Los procesos de la empresa carecen de importancia en comparación con los procesos de producción.</i>	<i>Los clientes son más susceptibles de alejarse de la empresa debido a procesos de la empresa mediocres que a causa de productos deficientes. Sin una buena interacción entre la empresa y los clientes, aún el mejor de los productos dejará de atraerlos.</i>

Tabla 1.8: Creencias erróneas acerca de los procesos de la empresa.

- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modelo de lograr ese objetivo.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos internos.
La gerencia debe centrar su atención e invertir los recursos para reformar los procesos críticos de la empresa que hacen que las compañías sean eficientes, efectivas y adaptables a las necesidades de los individuos, clientes y de la organización. Todos los procesos bien administrados y definidos tienen algunas características comunes:
- Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se desempeña el proceso (Responsable del Proceso).
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).
- Tienen interacciones y responsabilidad internas bien definidas.
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tienen tiempos del ciclo conocidos.
- Han formalizado procedimientos de cambio.
- Saben cuán buenos pueden llegar a ser.

La mejora de procesos de la empresa consiste en la utilización de una metodología sistemática que se implementa con el fin de ayudar a lograr avances significativos en la manera de dirigir los procesos. Debe ofrecer un sistema que ayudará a simplificar y modernizar las funciones y, al mismo tiempo, asegurar que sus clientes externos e internos reciban productos y/o servicios sorprendentemente buenos.

Herramientas para la mejora de procesos

Existen también una serie de herramientas de mejora que se orientan al trabajo con los procesos. Estas herramientas permiten mejorar la efectividad, eficiencia y adaptabilidad de un proceso a través del rediseño o el nuevo diseño de un proceso. Las herramientas más usadas, dentro de cada grupo, se pueden consultar en el Anexo 6.

1.4.3.2. Algunos modelos para la mejora de procesos.

Según se pudo identificar durante la búsqueda bibliográfica existen varios modelos disponibles para realizar la mejora de procesos, pero son pocos en comparación con otras metodologías existentes para otros propósitos. A continuación se describen los pasos de las más representativas así como algunas observaciones necesarias. El contenido de cada modelo se puede consultar en la tabla 1.9.

Modelo propuesto por James G. Shaw [1997]

Este es un modelo que 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 modelo se pueden destacar su orientación práctica y dirigida hacia la acción. Para el desarrollo de cada paso se proporcionan una serie de recomendaciones concretas que facilitan la aplicación del método. Sin lugar a dudas, las mayores fortalezas de este método se concentran en el paso 1 y 3. La forma en que Shaw propone la descripción y documentación del proceso es muy buena en comparación con las otras metodologías. La inclusión de la herramienta Process Profile es otro elemento a destacar, esta herramienta proporciona un medio al equipo para crear una visión integral del proceso que se desea mejorar y facilitar la toma de decisiones. Finalmente, este autor reconoce la importancia de utilizar tanto la mejora continua como la innovación como enfoques de mejora.

Por otro lado la metodología de Shaw llega a ser tan sencilla que puede convertirse en simplista. Este modelo padece fundamentalmente de la carencia de vínculo con los planes y objetivos de negocio de la empresa. La etapa para el establecimiento de medidas de desempeño denota la ausencia de una buena cantidad de mediciones claves relativas al desempeño del proceso y el negocio. No se proporciona ninguna opción concreta para llevar a cabo la mejora de las tareas más comunes, suponiendo que el lector debe conocer y manejar dichas herramientas. En sentido general este modelo posee poca consistencia técnica, que se evidencia en la carencia de herramientas y demasiada simplificación de los hechos.

Modelo propuesto por Jeffrey N. Lowenthal [1994]

Este modelo 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. Por otro lado, se incluye un amplio paquete de herramientas para la mejora y se proporcionan los medios para su uso adecuado. Por último debe destacarse que se tiene en cuenta la priorización de proyectos de mejora, mediante la selección de procesos críticos de negocio.

Sin embargo, este modelo 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. Aunque quizás se pueda destacar solo este elemento como negativo, es un error bastante costoso en las condiciones actuales del mercado que puede invalidar parcialmente la utilidad de este modelo.

Modelo propuesto por Karl Albretch [1994]

Albretch, quizás el consultor más reconocido en el campo de la calidad en servicios, propone un modelo compuesto por 6 pasos. El mayor aporte de este modelo es su excepcional enfoque hacia el cliente externo e interno. Albretch ha hecho un alarde de toda su experiencia en un método para concentrarse en el cliente que sin lugar a dudas es el más eficaz de los existentes en este momento. Para lograr este aspecto, este autor propone una serie de elementos teóricos muy importantes para mejorar el valor entregado al cliente y un compendio de siete herramientas básicas para este fin. Además este es un modelo con una fuerte orientación hacia las personas que dan vida al proceso, sus necesidades y valores culturales. Como último elemento debe destacarse que Albretch 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:

- Es un modelo de mejora orientado fundamentalmente a procesos de servicio para empresas de este sector. Esto limita notablemente su aplicación para procesos de la empresa.
- El modelo no incluye la posibilidad de la utilización de la reingeniería o innovación como enfoque de mejora.
- Se basa fundamentalmente en la utilización de las siete herramientas de mejora para procesos de servicios propuestas por Albretch. Esto deja afuera una gran cantidad de herramientas y técnicas de probados resultados en la mejora del desempeño organizacional.

Modelo propuesto por H. James Harrington [1997]

Harrington, antiguo presidente de Ernst & Young una de las más prestigiosas firmas de consultoría empresarial en el mundo, propone un procedimiento organizado en fases. Sin lugar a dudas, esta es el más completo de los modelos revisados. El Dr. Harrington, una autoridad en este tema, propone un modelo completo y perfectamente estructurado donde se resume la vasta experiencia internacional de este consultor en el campo del mejoramiento del desempeño

organizacional. Las ventajas de este modelo son evidentes, y resultarían en un resumen de los principales elementos positivos que debiera tener cualquier modelo de este tipo. Sencillamente, 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 modelo:

- El modelo 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)
- 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.

Modelo propuesto por Peppard & Rowland [1996]

La metodología propuesta 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, obtener una comprensión razonable de los procesos existentes, incluso si se adopta el método de la hoja en blanco. 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.

Modelo propuesto por Manganelly & Klein [1994]

Este modelo 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. 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. Se orienta más al rediseño de productos haciendo engorrosa su extrapolación a los servicios.

Tabla 1.9: Modelos para la mejora de procesos y sus autores.

Autores		Contenido del Modelo	
Peppard & Rowland [1996]	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.	
Manganelly & Klein [1994]	Etapa I: Preparación.		1.8 Modular
	1.	Reconocer la necesidad.	1.9 Especificar implantación.
	2.	Desarrollar consenso ejecutivo.	1.10 Aplicar tecnología.
	3.	Capacitar al equipo.	1.11 Planificar implementación.
	4.	Planificar el cambio.	
	Etapa II: Identificación		2. Diseño social.
	1.	Modelar clientes.	2.1 Facultar a los empleados que tienen contacto con el cliente.
	2.	Definir y medir rendimiento.	2.2 Identificar grupos de características de cargos.
	3.	Definir entidades.	2.3 Definir cargos/equipos.
	4.	Modelar procesos.	2.4 Definir necesidades de destrezas y personal.
	5.	Identificar actividades.	2.5 Especificar la estructura gerencial.
	6.	Extender modelo de procesos.	2.6 Rediseñar fronteras organizacionales.
	7.	Correlacionar organización.	
	8.	Correlacionar recursos.	
	9.	Fijar prioridades de procesos.	
	Etapa III: Visión		2.7 Especificar cambios de gargos.
	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.	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.
	Etapa IV: Solución 1. Diseño técnico. 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. 1.7. Aplicar tecnología.	Etapa V: Transformación 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.
Jeffrey N. Lowenthal [1994]	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]	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.	
James G. Shaw [1997]	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 Process Profile. 4. Mejorar las tareas más comunes. 5. Calificación del proceso. 6. Evaluación del desempeño y reconocimiento.	
H. James Harrington	Fase I: Organizarse para el mejoramiento.	

[1997]

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.

Fase II: Comprender el proceso.

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.

Fase III: Simplificar el proceso.

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.

Fase IV: Implementación, mediciones y controles.

1. Plan finalizado de implementación.
2. Mediciones en pleno proceso.
3. Sistemas de retroalimentación.
4. Costos de la calidad deficiente.

Fase V: Mejoramiento continuo.

1. Calificar el proceso.
 2. Evaluación del impacto del cambio sobre la empresa y los clientes.
 3. Proveer reconocimiento y retribución.
-

1.4.3.3. La Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS): nuestra visión del mejoramiento de procesos.

Durante mucho tiempo, la mayor parte de las empresas centraron sus principales esfuerzos en la tarea de corregir y mejorar sus procesos de producción. Sólo ahora la gerencia está empezando a comprender que ha estado trabajando en la parte equivocada. Los procesos de producción, para el caso de un producto promedio, corresponde a menos del 10% de su valor y la industria de servicios la cual genera la mayor parte de los empleos, representa casi el 100% de los procesos de la organización. Como consecuencia, los procesos de la empresa se convirtieron en el principal factor de costo para las organizaciones.

Una experiencia extraordinariamente buena con los clientes sólo se crea cuando toda interacción que se tenga con ellos se coordine en una forma muy superior. Nada puede dejarse al azar en los miles de momentos de la verdad que se presentan cuando los clientes entran en contacto con la organización. Para coordinar estos momentos de la verdad, debe cambiar sus formas de pensar, actuar y hablar. Debe abandonarse la idea de la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan las interacciones con el cliente.

Los procedimientos de mejora de procesos que se proponen se fundamentan en estos preceptos. Todas las organizaciones, sean de servicios o no, están compuestas en su mayoría por procesos de servicios “puros” que deben ser controlados y mejorados. Todas las empresas existen para prestar un servicio, por tanto todas se beneficiarán con la aplicación de este tipo de procedimientos.

Estos procedimientos son el resultado de una integración de los mejores conceptos, procedimientos y herramientas disponibles en este momento acerca de la mejora de procesos. Se han enriquecido y perfeccionado con la práctica para

su adaptación al entorno empresarial cubano. Independientemente de lo que muchas personas piensen, existen elementos que son parte del patrimonio de la excelencia empresarial, y deben estar presentes con independencia del entorno y de la organización. Son factores necesarios e indispensables de éxito.

Procedimientos de Mejora Total de Procesos de Servicios (MTPS)

La mejora del desempeño organizacional es siempre el resultado de un esfuerzo organizado. Las mejores prácticas indican que para que la mejora se convierta en realidad se necesita de un método. Existen dos ventajas fundamentales de trabajar la mejora metódicamente:

1. Se puede administrar más efectivamente el proceso de cambio, logrando que la etapa de transición sea menos dolorosa para la organización.
3. Al utilizar una secuencia estructurada es posible lograr una más eficaz prevención de los errores del proceso de mejoramiento y su recurrencia.

Antes de iniciar una explicación de los procedimientos propuestos es útil estudiar el hecho de que existen dos escenarios de acción en cualquier proceso de servicio. La mejora de la calidad requiere el estudio y por consiguiente su adecuación a las características de estos escenarios. No obstante, debe aclararse que de ninguna manera debe perderse el concepto de proceso completo o interfuncional, la idea que debe prevalecer es que un proceso de servicio “viaja” por dos escenarios diferentes. La figura 1.5 muestra como funciona la Mejora Total de Procesos de Servicios (MTPS) para una organización cualquiera.

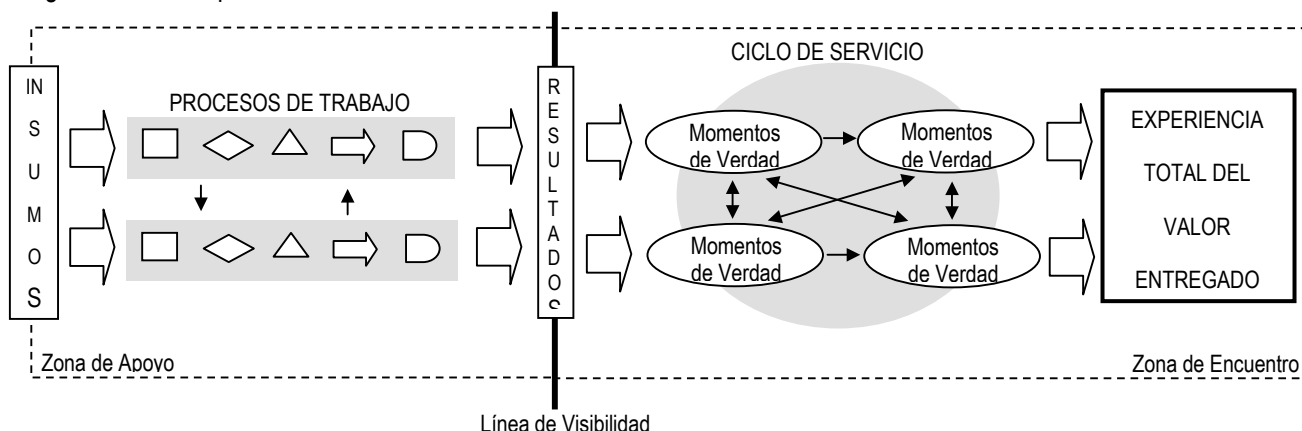


Fig. 1.5 La acción en cadena de la Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS).

Zona de Apoyo.

Esta zona es donde se realizan todas las operaciones y actividades necesarias para preparar el encuentro del cliente con la organización. En esta zona el cliente no participa directamente en el proceso. De manera que es posible la estandarización y la automatización de muchas actividades. En esta zona la mayoría de los procesos se comportan como procesos de la empresa y en muchos casos de manera muy similar a un proceso en línea de manufactura.

Estos procesos entregan como resultados elementos de la Experiencia de Valor del Cliente que no pueden ser proporcionados por otros procesos. Los procesos de esta zona aportan los “insumos” necesarios para la realización de las operaciones en la Zona de Encuentro, estos son:

- Ambientales.
- Informativos.
- Estéticos.
- Económicos.
- Tangibles Entregables.

El elemento fundamental de esta zona es el proceso de trabajo que proporciona los resultados. Este proceso de trabajo recibe insumos que pueden generarse o no dentro de la zona, pero que son necesarios. Como en cualquier proceso pueden participar varios departamentos funcionales y es necesario la definición de las relaciones Cliente - Proveedor.

Línea de Visibilidad.



Aquí termina una zona y comienza la otra. Es el umbral de participación del cliente. Generalmente en esta parte se “entregan” los resultados de la Zona de Apoyo para que sean utilizados en el encuentro. Esta visión gráfica de la mejora no debe confundir la intención final. Es necesario recordar que el proceso es único y que lo más importante es el resultado final, pero para evitar errores que conduzcan al fracaso estas ideas deben ser consideradas. A manera de resumen la Línea de Visibilidad es la interface en donde la empresa pierde el “poder” sobre el proceso y se lo entrega al cliente.

Zona de Encuentro.

En esta parte el cliente participa en todas las actividades del proceso. El objetivo final en esta zona es maximizar el impacto del cliente en cada uno de los momentos de la verdad. Esta zona se caracteriza por un alto contenido de participación humana y por ende la mayor probabilidad de fallos. El éxito de la gestión en esta zona está relacionado con una adecuada preparación de los empleados y la correcta implementación del autocontrol mediante el otorgamiento de poder o empowerment. En esta zona se generan los resultados que van a completar la Experiencia de Valor del Cliente:

- *Ambientales.*
- *Estéticos.*
- *Contacto Humano.*
- *Tangibles Entregables.*
- *Sistémicos.*
- *Informativos.*
- *Económicos.*

Los elementos fundamentales que componen esta zona son los momentos de la verdad y el ciclo de servicio. Este último se convierte en la materialización del concepto de proceso en una Zona de Encuentro. La idea subyacente es la misma. La diferencia radica en lo siguiente, cuando para un proceso típico (como los de la Zona de Apoyo) lo importante es optimizar la secuencia de actividades o tareas de una persona o un insumo, aquí lo importante es maximizar el impacto del cliente en las actividades o tareas que realizan los empleados. Los procesos de esta zona se “alimentan” de los resultados anteriores para generar el rendimiento final. También es posible la participación de otros departamentos en el proceso, sobre todo cuando deben generarse insumos de tipo tangible o informativos.

Las ideas y conceptos que se han mencionado hasta aquí son las bases del procedimiento, y constituyen el marco filosófico del mismo. De manera que el procedimiento ha sido diseñado para que pueda aplicarse a cualquier proceso de servicio, ya sea en una organización de servicios o de manufactura. El procedimiento propuesto consta 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.
- Etapa V: Mejora Continua.

Como se puede notar se utiliza como base el modelo de Harrington [1997]. A este se le realizan una serie de cambios: se eliminan, incorporan y refuerzan los elementos más débiles como consecuencia de la aplicación práctica y del estado del arte de la mejora de procesos en este momento.

En el capítulo III se realiza una explicación de cada una de las etapas, actividades e interrelaciones del procedimiento, por tanto no tiene sentido abordar este tema ahora. En la figura 1.6 se muestra el esquema general del procedimiento de Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS).

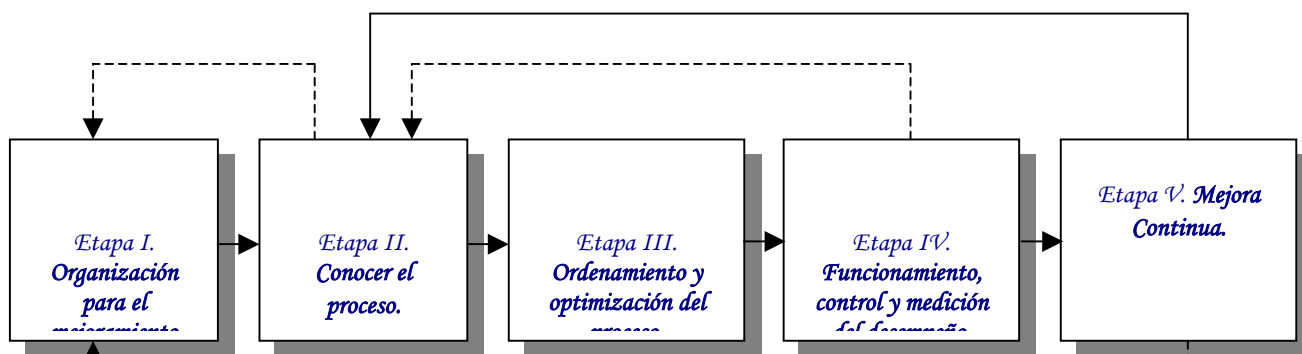


Fig. 1.6: Esquema general del procedimiento de Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS).

1.5. Conclusiones Parciales.

Existe un amplio conocimiento acumulado relacionado con el campo de la calidad y la administración. Esta riqueza debiera ser utilizada provechosamente por todas las organizaciones que quieran mantenerse compitiendo y proporcionar beneficios a los clientes, a sus miembros y a la sociedad. Las empresas de servicio, que se habían visto olvidadas y relegadas a un segundo papel, salen de su abatimiento y empiezan a cambiar el guión para convertirse en los principales protagonistas de la carrera competitiva del próximo siglo.

La revisión de la literatura relacionada con el tema proporciona una serie de elementos teóricos importantes para las futuras aplicaciones. Se comprueba que las condiciones y exigencias de los mercados actuales han cambiado tremendamente, por lo que debe abandonarse el viejo paradigma de la administración por uno más orientado hacia la calidad y el valor al cliente.

Tres conclusiones importantes se pueden extraer de todo el estudio bibliográfico que conforma el marco teórico:

1. Las empresas que deseen sobrevivir en los mercados actuales y crear beneficios para todos los grupos de interés, deben adoptar enfoques de administración centrados en la calidad, que consideren como mayor riqueza corporativa al hombre y que incorporen como hábito cultural la mejora continua de todos los procesos en la empresa para incrementar el valor entregado al cliente.
2. Se comprueba el aumento del reconocimiento a escala internacional de la importancia de la calidad en las empresas de servicio. Esta afirmación se fundamenta en un mayor número de publicaciones, cursos y literatura en sentido general sobre este tema.
3. Durante la confección del marco teórico se estudian varios modelos de mejora de procesos, detectándose ventajas y desventajas para cada uno de ellos desde la perspectiva de la realidad cubana. Esto demuestra la necesidad de procedimientos que combinen los elementos positivos de cada uno de los consultados y se adapten mejor al entorno cubano.

Capítulo II. Situación actual y perspectivas del Sector Turístico. Fundamentación de las necesidades para la realización del estudio.

2.1. Introducción

La industria turística es apasionante, crece en forma dinámica y cambiante y ocupa un lugar privilegiado en el presente siglo, pues se ha convertido en una de las principales ramas de la economía que se potencian a escala mundial, dando la posibilidad de un enfrentamiento de culturas, sociedades y condiciones naturales diferentes, logrando el desarrollo de una industria sin humo.

El producto turístico no se produce con antelación, sino en el momento que se adquiere, lo cual limita el control de su calidad, este no tiene característica tangible, depende de las diversas atenciones que brinda el personal de contacto, estableciendo una comunicación cliente – empleado y la satisfacción y fidelidad que se logre del nivel profesional.

En nuestro país el turismo ha recibido un gran impulso, aproximadamente desde el año 1990. Las organizaciones turísticas cubanas presentan grandes retos y el gran desafío de convertirse en el futuro en el principal sector de la economía. Esta es una de las razones por la que en este capítulo se realiza una breve descripción de la situación actual y perspectivas del desarrollo turístico en Cuba y en Cienfuegos y se aborda de forma específica las características fundamentales de la organización objeto de estudio. Además se exponen los elementos que dieron lugar a la necesidad de este trabajo.

2.2. Situación actual y perspectivas del turismo en Cuba

En nuestro país el turismo ha recibido un gran impulso, aproximadamente desde el año 1990. La industria turística cubana tiene como objetivo ser un turismo de paz, de salud y de seguridad; ratificando la prioridad al Turismo Internacional como sector generador de ingresos en divisas al país y de empleos, que continuará contribuyendo a la reanimación competitiva del resto de los sectores de la economía, destacando la identidad nacional y protegiendo nuestro medio ambiente y los principios éticos-morales de la sociedad.

Cuba es un país lleno de motivaciones turísticas debido a que es un país sano, seguro, con su propia historia e identidad que refleja inequívocamente la cubanía, la naturaleza y las expresiones más genuinas de la cultura y las tradiciones nacionales. Los datos que se brindan a continuación han sido tomados del Taller Internacional "El Turismo en el desarrollo regional y local", de revistas especializadas en la materia y el Informe de Balance anual del MINTUR en la provincia.

El número de visitantes ascendió a 340000 en 1990 y se disponía de 12900 habitaciones en aquellos momentos; ahora en el 2002 se supera la cifra planificada de 2273994 de visitantes con 1567089 habitaciones disponibles, de ellos Europa representa el 53.5 % y América y el Caribe el 44.14 %. El Ministerio del Turismo cuenta con oficinas en Canadá, México, Buenos Aires, Madrid, Londres, París, Italia, Rusia (Moscú) y Beijing.

Además, en estos momentos se diversifica el mercado geográficamente, también se diversifica en cuanto a nuevos segmentos y formas de turismo. El turismo familiar va en aumento, al igual que los productos de la naturaleza, la náutica, la calidad de vida, la cultura, eventos e incentivos y el ecoturismo. El turismo de viajes no organizados, los de negocios y los de la tercera edad, están en plena fase de crecimiento; el de activo y aventuras esta recién entrando a esa misma fase, con crecimientos muy acelerados, y el turismo de viajes organizados, al igual que sol y playa, se acerca a un punto en que pudiera comenzar su descenso si no se introducen nuevos atractivos que lo enriquezcan y diferencien. Se ha comenzado a estimular y facilitar el turismo vinculado a bodas y lunas de miel.

Por otra parte, las expectativas de crecimiento y desarrollo del turismo son muy favorables. Investigaciones realizadas por el MINTUR conjuntamente con empresas consultoras internacionales, arrojan un potencial de arribo de 2,6 millones de turistas para el año 2005 y 6,2 millones para el año 2010. A partir del 2005 será necesario poner en explotación cada año entre 8000 y 10000 nuevas habitaciones y realizar un mantenimiento intensivo de unas 3000 en explotación.

Los propósitos iniciales para contribuir al desarrollo de la industria turística son los siguientes:

- Incrementar de forma sostenida los arribos de visitantes.

- Garantizar las vías de transportación aérea, terrestre y marítima tanto nacionales como internacionales que permiten acceder a los diferentes mercados, ampliarlos y contribuir al desarrollo de los nuevos destinos.
- Atenuar el efecto de la estacionalidad producida por la temporada baja.
- Maximizar las utilidades como principal indicador de la eficiencia del sistema.
- Desarrollar el turismo nacional, mejorando la calidad de la oferta, las condiciones de las instalaciones y las normativas para el acceso de los sectores priorizados.
- Garantizar el desarrollo turístico de manera sostenible, tanto en lo económico como en relación con el medio ambiente, la cultura y la sociedad.

2.3. Situación actual y perspectivas del turismo en Cienfuegos.

La industria turística en el país se ha estado desarrollando y potencializando, prestando especial atención a la Habana, Varadero, Cayo Largo del Sur, Jardines del Rey, Trinidad, Holguín, Santiago de Cuba, entre otros. La zona centro-sur del país no ha tenido un desarrollo vertiginoso, pero la provincia de Cienfuegos ha ocupado un lugar importante en los planes de desarrollo del turismo debido a sus potencialidades náuticas, naturales y culturales.

La provincia de Cienfuegos cuenta con importantes atractivos, distinguiéndose la Ciudad por su valor patrimonial, su arquitectura neoclásica y ecléctica y su Centro Histórico declarado Monumento Nacional, la bahía de Jagua y sus tradiciones náuticas, conjuntamente con las bondades de la naturaleza en la zona del Escambray, hacen de Cienfuegos un producto que invita a visitarlo.

El turismo en Cienfuegos cuenta con instalaciones fundamentalmente en la ciudad y en la zona de Rancho Luna – Pasacaballo, en el Municipio de Cumanayagua con instalaciones hoteleras y extrahoteleras. En los municipios de Aguada de Pasajeros, Lajas y Cruces con instalaciones extrahoteleras. En la provincia están representadas 15 Entidades Turísticas de las 19 que integran el Sistema de Turismo, no se cuenta con representación de Habaguanex, Gaviota, Emprotur y Turarte.

La planta hotelera está compuesta por 6 hoteles y 2 villas con un total de 810 habitaciones, de ellas 524 destinadas al turismo internacional. Se dispone de una red extrahotelera, fundamentalmente en la ciudad y su entorno, con 14 Restaurantes y Cafeterías, 10 Centros Recreativos, 9 Tiendas Universos y Caracol, 2 Marinas, 4 Bases de Transporte y aseguramiento, una Escuela de Hotelería y Turismo y la Terminal de Cruceros, con amplias perspectivas, teniendo en cuenta su ubicación geográfica y la infraestructura creada para el desarrollo de los Cruceros.

Todas las instalaciones son de marcas propias y por categorías: 198 habitaciones son de 4 estrellas (Hotel Jagua y el Hotel La Unión), 327 son de 3 estrellas (Hotel Rancho Luna, Hotel Faro Luna y Villa Guajimico) 255 de 2 estrellas (Hotel Pasacaballo y Hotel Punta la Cueva) y 31 de 1 estrella (Villa Yaguanabo).

Los principales mercados emisores a Cienfuegos son: Canadá, Francia, Alemania, Italia y Reino Unido, todos ellos representan el 77 % del total que recibe el polo.

Los ingresos totales han crecido 3 veces y los ingresos en divisa lo han hecho en 4,4 veces, de 4,3 millones en el 90 a más de 20 millones en el 2002.

Cienfuegos está llamado a convertirse en uno de los principales destinos vinculados a la actividad náutica. Para el desarrollo de este destino en los próximos años se cuenta con un potencial de 6111 habitaciones.

Se encuentran en ejecución y en preparación las siguientes inversiones:

- Módulos de Caracol.
- Hotel Rancho Luna.
- Palacio Azul de Rumbos.
- Palacio de Valle.
- Club Cienfuegos.
- Cabañas Guajimico.

Las inversiones en preparación con posibilidades de iniciarse este año son las siguientes:

- Ampliación del Costa Sur.
- Casa del Pescador.
- Tienda la Récord.
- Casa Caribeña.
- Tropisur.
- Hotel Ciervo de Oro.
- Pan.Com Prado y Línea.
- Cafetería Cine Luisa.

Los proyectos en preparación, en vías de búsqueda de financiamiento son:

- Bodeguita del Medio.
- Hotel la Torre.
- Hotel Meliá.
- Cayo Carenas.
- Hotel Rancho Luna II.
- Playa Inglés.
- Ampliación Hotel Faro Luna.

Se trabaja en la mejora de la infraestructura técnica y de apoyo, entre ellos la reparación de la carretera de Cienfuegos-Trinidad, la ampliación del Aeropuerto Internacional, lo que posibilitará prestar servicios a la región Costa-Sur, desde Playa Girón hasta Trinidad, del cual se ha trabajado en la mejora de la pista, la terminal, la base de combustibles y se prevé su ampliación en 400 metros para alcanzar los 2800 metros necesarios para recibir aviones de gran porte desde Europa.

Cienfuegos trabaja en la modalidad del turismo de eventos y congresos con la creación de la Secretaría del Buró de Convenciones en la provincia, para convertirse en el destino de convenciones por privilegio en el centro del país.

La Bahía Revienta Cordeles de Cienfuegos, cuenta con una pista acuática de una milla náutica donde se celebran cada año los campeonatos internacionales de Lanchas Rápidas Fórmula T-1y La Feria de los Amigos del Mar (FIMAR), las cuales son un hecho de disfrute; además se efectúan ininterrumpidamente desde el año 1921 innumerables regatas nacionales e internacionales que constituyen fiestas deportivas que ya cumplen 80 años. La vida submarina es rica por sus fondos y formaciones coralinas propios para la práctica del buceo. Los amantes de la naturaleza tienen en la Sierra del Escambray, lugares donde abundan ríos, cavernas, cascadas y saltos de agua, bosques de maderas preciosas, accidentes naturales, aguas termales y rica vegetación y fauna tropical.

Las inversiones con perspectivas en el futuro son: en la actividad hotelera, 5 hoteles con un estimado de 1000 habitaciones. Estos se encuentran en la cartera de proyectos con vistas a buscar financiamiento externo, con empresas mixtas o asociaciones extranjeras. Las mas avanzadas en este sentido son el Hotel San Carlos, del grupo Cubanacán, Hotel Meliá Cienfuegos, con Gran Caribe y el grupo Sol Meliá así como los Bungalows de Punta Gorda, con Coral Capital y Cubanacán. Se encuentran en estudio la Villa Cayo Carenas con 200 habitaciones y el desarrollo de Playa Inglés, con un estimado de 1000 habitaciones y un campo de golf.

2.4 Características fundamentales de la Gestión Empresarial en la organización. Descripción del Objeto de Estudio.



El Hotel “La Unión” fue fundado en el año 1869 y se encuentra ubicado en la provincia de Cienfuegos en la calle D’ Clouet, entre San Fernando y San Carlos perteneciente a la Cía Hoteles Cubanacán; es una obra de estilo neoclásico con valor monumental. Su nacimiento se encuentra asociado al acelerado auge económico debido a las actividades del puerto y a la riqueza forestal del territorio, en él estuvieron hospedados importantes personalidades que influyeron en la consolidación de la nacionalidad cubana tales como José Raúl Capablanca, en el terreno artístico la italiana Graziela Pareto y en el terreno literario el escritor norteamericano Samuel Hazard, eminentes científicos como el médico cubano Joaquín Albarrán, en el relieve político figuras como Juan Gualberto Gómez, otros de triste celebridad como Arsenio Martínez Campo y dictadores como Gerardo Machado. A 131 años de su fundación se decide realizar la remodelación y apertura de este majestuoso hotel, dotando a la ciudad del Mar de una instalación embajadora por excelencia de la cultura, el patrimonio y el confort de quienes lo visitan. Su reapertura el 24 de julio del 2000, fue con el objetivo de prestar servicio de alojamiento y gastronomía, brindándole al visitante un lugar tranquilo y acogedor de descanso en el centro de la ciudad.

El Hotel “La Unión” es un hotel de pequeña capacidad, cuenta con 49 habitaciones, de ellas 2 Suite Standard, 11 Junior Suite y 36 dobles, las 2 Suite Standard con posibilidades de comunicarse con 2 Junior brindan la oportunidad al hotel de poseer 2 Signar Suite cuando sean solicitadas por el cliente. Todas climatizadas a través de un sistema de aire acondicionado centralizado que proporciona un mayor confort, y que contribuye a respetar el entorno decorativo según los patrones de lujo de un siglo atrás, además están dotadas de televisión satélite con 8 canales internacionales, 2 nacionales y uno interno, Servicio de Minibar, Caja de Seguridad, Servicio telefónico, Percha Árbol, baño privado y otras comodidades.

El turismo de Agencia que arriba al hotel representa el 81.8 % de arribos al hotel y el resto (18.2 %) de turismo directo, la Agencia de Viajes Cubanacán es la principal emisora de turismo de paquete, con la que se comercializan las 49 habitaciones como dobles y/o sencillas, con los siguientes precios establecidos: \$32.00 en temporada baja y \$35.00 en temporada alta por Pax.

El hotel es frecuentado por varios tipos de turismo, se recibe turismo internacional organizado y no organizado:

- Organizado: fundamentalmente procedente de Alemania, USA y Francia.
- No organizado: fundamentalmente de USA, México e Italia.

La entidad también brinda servicios a grupos con objetivos específicos: eventos científicos, culturales, políticos, bodas y quince, entre otras; todos con carácter nacional o internacional.

En el Anexo 7 se pueden consultar las principales características de la organización, así como los elementos fundamentales de algunos subsistemas de la gestión. A continuación se destacan los elementos más importantes relativos a la calidad, teniendo en cuenta la importancia para este trabajo.

Subsistema de Calidad.

En la estructura organizativa del hotel no existe ningún departamento encargado del Control de la Calidad, aunque el departamento de Relaciones Públicas se encarga de aplicar a la mayoría de los clientes la encuesta elaborada por la cadena, la cual no tiene en cuenta las peculiaridades del hotel y ni las especificidades del servicio, además no profundiza en la calidad del servicio y ni en los productos que se ofertan.

El hecho de que no exista o no esté definido en la organización el departamento de Control de la Calidad, implica que tampoco exista el sistema informativo que ella requiere. De manera que no están definidos los objetivos, políticas, especificaciones y manuales de calidad en muchos departamentos.

El almacén es una de las áreas donde se realiza el chequeo de la calidad, las materias primas al llegar son chequeadas por el Responsable de Almacén. Primeramente se verifica el certificado de calidad, en las mercancías que lo traen. Las mercancías que no vienen acompañadas de dicho certificado se inspeccionan visualmente, de manera que esto se realiza por la experiencia y conocimiento del personal.

Por otra parte el Centro de Higiene y Epidemiología y los encargados de los Servicios Médicos del hotel realizan inspecciones periódicas para analizar si los productos almacenados están aptos para el consumo, chequean muestras de los todos los alimentos elaborados y las almacenan 72 horas, revisan la higiene de los locales donde se elaboran los alimentos, así como los del resto de la instalación, tales como: la piscina y las habitaciones.



La inspección del producto final generalmente se realiza en función del conocimiento del trabajador que lo elabora y del dependiente que oferta el servicio. Los platos son inspeccionados de la misma forma que las materias primas en el almacén, visualmente y a partir del conocimiento de los trabajadores de las áreas de cocina y restaurante. Es necesario destacar que el hotel ha sido seleccionado para la implementación de un Programa Nacional de Calidad dentro del Grupo Corporativo Cubanacán S.A. el cual se divide en 4 fases fundamentales.

Respecto al programa antes mencionado se ha vencido la Fase 1 "Convicción hacia la Calidad", donde se impartieron seminarios al Consejo de Dirección y personal de contacto y apoyo; se creó la Estructura de Calidad con el Director General y el Grupo de Facilitadores, y se hizo el lanzamiento del Programa de Calidad "Haciéndolo Mejor". Además se implementaron requisitos de la Fase 2 "Enfoque Estratégico", para lo cual se llevó a cabo el diagnóstico de calidad de los procesos de la instalación, se clarificó la misión, visión, objetivos y valores del hotel en función de la calidad y se definió la política de clientes para esclarecer el concepto de Servicio.

En la actualidad se encuentra en marcha la Fase 3 "Rediseño de los Sistemas de Prestación", en el momento en que se realiza este estudio se lleva a cabo la adaptación de los procesos claves a cada tipo de productos, para luego identificar las oportunidades de mejora en función de la satisfacción de los clientes externos e interno; la organización se ha propuesto concluir esta fase para el 30 de octubre de este año. Es preciso aclarar que el proceso Restauración a diferencia del resto de los procesos de la organización, se encuentra en la Fase 4 "Hacerlo Permanente", ya que como resultado de este estudio se identificaron las acciones necesarias para su mejora continua e innovación constante.

2.5 Fundamentación del estudio.

A continuación se hace referencia a una serie de elementos que reafirman la necesidad del estudio, el cual tributa a la mejora de la satisfacción actual del cliente y del subsistema de calidad en el hotel descrito en el epígrafe anterior.

Necesidad de una cultura organizacional orientada hacia la Calidad Total.

El turismo se ha convertido en una industria de rápido crecimiento, y para nuestro país en el sector de más desarrollo en los últimos 10 años. La propia complejidad del producto turístico exige a los países receptores un mayor nivel de calidad en los servicios que componen la oferta al cliente. Para nuestro país el reto está planteado, será necesario mejorar la competitividad de la industria turística cubana utilizando efectivamente los recursos humanos existentes y las condiciones naturales, culturales y sociales.

Para ello las distintas empresas que operan en el sector deben iniciar la implementación de programas o proyectos orientados a la implementación de filosofías de administración correctas. Sin lugar a dudas, la Gestión de Calidad Total se perfila como la más factible de las soluciones para el logro de la excelencia empresarial en el entorno competitivo actual. Este paso necesita un cambio radical en la forma en cómo se piensa y se hacen los negocios actualmente. Uno de los grandes retos será abandonar el pensamiento funcional para avanzar a una orientación a la mejora y la gestión de procesos.

Por otra parte la cultura de la organización se encuentra en un proceso de formación, si se tiene en cuenta su tiempo de funcionamiento, el cual no arriba aún a los dos años, y la diversidad de orígenes del personal que la integra; en este sentido se hace necesario potenciar los valores culturales que conduzcan a un patrón de excelencia organizacional centrado en la Calidad Total. La investigación permitirá que las personas involucradas ganen en experiencias y conocimientos acerca del tema de la calidad e iniciar el cambio cultural necesario en las áreas objetos de estudio y en el resto de los procesos en la organización.

Proyecciones Estratégicas del Grupo Cubanacán y del Hotel "La Unión".

La investigación surge como respuesta a uno de los principales objetivos de negocio de la Compañía Cubanacán Hoteles y por consiguiente para la instalación, el cual consiste en: "Continuar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la compañía, a partir de la consolidación de las marcas y la aplicación del Subsistema Integrado de Retroalimentación de clientes."

Contribuye además a llevar a cabo la Estrategia General que se ha trazado la Compañía Hoteles Cubanacán como parte de su Planeación Estratégica, la cual consiste en: "Posicionar la calidad como filosofía de los procesos de gestión, operación y ambiente laboral a todos los niveles, en la que la plena satisfacción de nuestros clientes como una de las vías para obtener beneficios económicos constituya el factor estratégico por excelencia". Siendo la

investigación participe de esta estrategia ya que promueve la necesidad de formación de una cultura organizacional y la presencia de un enfoque de mejora orientado a los procesos y a la creación de valor del cliente.

Por otra parte, el estudio tributa al mejoramiento del paquete de servicios que se ofertan en estas áreas y que estén acordes a la nueva marca que ha adoptado el hotel como parte del rediseño del producto turístico que lleva a cabo el Grupo Cubanacán donde han quedado categorizadas sus instalaciones en hoteles de marca: Brisas, Carrusel, Club Amigo, Arcoiris y Boutique. Adoptando el Hotel "La Unión" la categoría de Boutique. La investigación se orienta a cumplimentar la misión del hotel y ser uno de los caminos que le llevarán a hacer realidad su visión.

Misión.

Somos la puerta que a usted abre nuevos horizontes al bienestar, la cultura y el patrimonio en un ambiente clásico, seguro y familiar; garantizando exclusividad con un servicio que invita a regresar.

Visión.

Seremos en 5 años un hotel Boutique único, distinguido por su alta calidad humana y que hará vivir las leyendas de una ciudad con la magia de su historia.

Programa Nacional de Calidad Cubanacán. Posición competitiva y liderazgo del Hotel "La Unión". El trabajo se vincula además, a los esfuerzos de la Dirección de Calidad del Grupo Cubanacán por la implementación de un Programa Nacional de Calidad en varias de sus instalaciones en todo el país, dentro de las cuales fue seleccionado el Hotel "La Unión". La investigación posibilita la consecución de los objetivos estratégicos del hotel, así como el desarrollo exitoso de las diferentes fases del programa y ha contribuido a que el Hotel "La Unión" haya sido seleccionado para liderar el proceso de implantación del programa en la provincia y en el sector turístico.

Teniendo en cuenta además la categoría y marca del Hotel "La Unión" y su posición competitiva en el territorio, la investigación contribuirá a mantener este papel de liderazgo concentrándose en la mejora continua y la calidad en el servicio prestado al cliente.

Resultados del procesamiento de las encuestas aplicadas por el Departamento de RRPP.

El Hotel "La Unión" inició sus operaciones en el mes de julio del año 2000, desde entonces, para medir la satisfacción de los clientes se realiza una encuesta a la mayoría de éstos, que entre otros indicadores, recoge sus percepciones acerca del servicio en el restaurante, calidad y variedad de las comidas y la oferta de bebidas.

Al analizar el comportamiento de dichos indicadores según la opinión de los clientes, se puede observar que en ninguno de los meses analizados la evaluación ha sido de (5) en correspondencia con el nivel estipulado por la cadena. Estos resultados reflejan además, que en una escala de Bien (4,5 a 5), Mal (0 a 3) y Regular (3 a 4,5), que la percepción del cliente se mueve entre 3 y 4,5; situación que conlleva a una evaluación general de regular. Un resumen de las encuestas realizadas se puede observar en el Anexo 8.

En este anexo se aprecia un gráfico de tendencia de los indicadores relacionados con el proceso objeto de estudio para el período seleccionado, antes de implantar las propuestas de mejora. El índice de satisfacción manifiesta que los clientes están medianamente satisfechos y que existe la necesidad de seguir trabajando en función de esta problemática.

Proyecto de colaboración conjunta entre el Grupo Cubanacán y la Universidad de Cienfuegos.

La investigación da continuidad al proyecto de colaboración conjunta entre el Grupo Cubanacán y la Universidad de Cienfuegos, lo que conlleva a la generalización de los procedimientos a otras instalaciones hoteleras del país, los cuales ya han sido presentados en Tesis de Maestría e implementados en otros hoteles de la región: el Hotel "Jagua" en el período 96/97, el Hotel "Pasacaballo" durante 98/99 y en los Hoteles "Faro Luna" y "Playa Girón" durante el presente año, con resultados positivos. Todas estas investigaciones culminarán con la presentación de una Tesis Doctoral.

2.5. Conclusiones Parciales.

En la actualidad se viven momentos de grandes inquietudes como resultado de los acontecimientos acaecidos en los últimos meses del año 2001 (el atentado del 11 de septiembre, el decrecimiento del PIB mundial y la recesión de las principales economías), ante esta convulsa situación nadie debe dudar que es una garantía para su seguridad



escoger a Cuba como destino de ese viaje de placer, negocio u otro tipo de modalidad, porque probablemente no haya otro sitio en el mundo más apacible y seguro que nuestro país. Bajo estas circunstancias los clientes cada día son más exigentes, por lo que se hace imprescindible mejorar la competitividad de las empresas turísticas cubanas, haciendo uso eficientes de los recursos con que cuenta el país y sus habitantes. El Hotel "La Unión", como una de esas empresas, se encamina hacia la implementación de programas orientados a la búsqueda de la excelencia empresarial. A continuación se destacan las razones fundamentales que motivan la realización de esta investigación:

1. La necesidad de una cultura orientada hacia la Calidad Total para el logro de la satisfacción del cliente externo e interno y la mejora del desempeño organizacional.
2. Responde a las proyecciones estratégicas del Grupo Cubanacán, que consisten en posicionar la calidad como filosofía de gestión, operación y ambiente laboral a todos los niveles.
3. La presente investigación da continuidad a la implementación de las Etapas de los Procedimientos para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos, que comenzaron a aplicarse en el Hotel en el período 2000 – 2001[León, 2001].
4. Contribuye a la implementación y el liderazgo del Programa Nacional de Calidad Cubanacán en el Hotel "La Unión", y sirve como guía para la implementación de las últimas dos fase del programa en el resto de los servicios del hotel. Los resultados obtenidos permitirán compartir sus experiencias y hacerlas extensivas a otras instalaciones del país y del sector del turismo; además contribuirá de manera efectiva al logro de una elevación del nivel de calidad del servicio, que le permita al hotel mantenerse a la vanguardia en el territorio.
5. Los resultados del análisis de las encuestas hacen necesario tomar acciones inmediatas para incrementar el nivel de satisfacción del cliente.
6. Forma parte del proyecto de colaboración conjunta entre el Grupo Cubanacán y la Universidad de Cienfuegos.

Esta investigación es el resultado del trabajo realizado en este Hotel en el período 2003 – 2004.

Capítulo III: Descripción conceptual de los procedimientos de Mejora Total de Procesos de Servicios.

3.1. Introducción.

La mejora de la calidad no es el resultado de un trabajo “artesanal”. Entiéndase por esto, que no es la consecuencia del trabajo de grupos o personas aisladas en la organización. Debe existir un procedimiento para la mejora, que sea estandarizado, generalizado y repetible. Esto indica la necesidad de que el procedimiento que se use para la mejora sea documentado correctamente para facilitar su posterior uso y aplicación a toda la empresa.

En este capítulo se brinda la fundamentación teórica de los procedimientos de mejora que se proponen. Se describen los elementos teóricos más importantes para cada etapa y actividad, así como las formas preferidas de actuación, conceptos y herramientas más utilizados en cada caso.

3.2. Etapa I: Organización para el Mejoramiento.

La Organización del Mejoramiento cuenta de 7 actividades. La figura 3.1 muestra el diagrama de bloques de dicha etapa. El objetivo de esta etapa consiste en asegurar el éxito mediante la definición de funciones, estructuras, el logro de la comprensión y el compromiso. A continuación se exponen de cada una de estas actividades haciendo énfasis en los aspectos más relevantes.

3.2.1 Actividad I.1: Identificar los procesos críticos en la organización.

Para desarrollar esta actividad las organizaciones pueden encontrarse en dos situaciones:

- a) En la empresa nunca se han desarrollado actividades de mejoramiento de procesos. En este caso es necesario identificar primero los procesos de la organización antes de seleccionar los críticos.
- b) Existe alguna experiencia en la mejora de procesos. En este caso los procesos deben estar definidos, por tanto se pueden seleccionar los críticos.

En las organizaciones donde exista una situación parecida al primer caso se puede utilizar un método muy sencillo para identificar los procesos a través de los siguientes pasos:

1. *Realizar entrevistas con los jefes de departamentos para determinar las actividades diarias que conforman la labor del departamento.*
2. *En una sesión de trabajo en grupo identificar las actividades que tengan similitud y relación de forma tal que se puedan observar como un proceso. Se realiza una primera agrupación de las actividades en dependencia del grado de similitud.*
3. *Identificar las funciones características de la organización. Establecer la relación entre las funciones y los grupos de actividades antes mencionados.*
4. *Repasar las relaciones entre las funciones y las actividades para identificar los departamentos que participan. Verificar si existen relaciones interfuncionales.*
5. *Identificar cada grupo de relaciones como un proceso y asignarle un nombre.*
6. *En el caso de que el proceso sea muy complejo puede ser útil descomponerlo en subprocesos.*
7. *Lograr el consenso sobre las definiciones. Reflexión sobre los resultados.*

Llegado a este punto es posible seleccionar los procesos críticos para el mejoramiento. Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia y/o los clientes no estén satisfechos con su desempeño. Existen varios síntomas para seleccionar un proceso para el mejoramiento:

- Problemas y / o quejas de los clientes externos e internos.
- Procesos de altos costos.
- Procesos con tiempo de ciclos prolongados.
- Existe una mejor forma conocida. (Benchmarking)
- Existen nuevas tecnologías.
- Decisión de la gerencia con base en el interés de un gerente que desee aplicar o involucrar un área.

La mayoría de las organizaciones enfocadas en la mejora adoptan una estructura paralela para administrar el proceso. Esta estructura casi siempre esta compuesta por un equipo de alto nivel, compuesto por la más alta dirección, equipos temporales o ad – hoc y equipos estructurales o permanentes.

La selección de estos procesos críticos es una de las responsabilidades más importantes del Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM). Esta nunca debería delegarse. Al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar, existen cinco aspectos que se deben tener en cuenta:

- Impacto en el cliente: ¿cuán importante es para el cliente que mejore este proceso?.
- Índice de cambio: ¿puede arreglarse?.
- Condición de desempeño: ¿cuán deteriorado se encuentra?.
- Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa?.
- Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles?.

Existen varios enfoques que se pueden usar para seleccionar procesos críticos. En la tabla 3.1 se muestra una descripción de cada uno de ellos.

<i>Enfoques para la selección de procesos críticos</i>	
<i>1. Enfoque Total</i>	
<i>En este enfoque la empresa opta por realizar mejoramientos simultáneos en todos los sectores e inicia una multitud de proyectos. Este enfoque puede ser viable en empresas pequeñas. Sin embargo si no se maneja el esfuerzo de mejoramiento con efectividad este suele tener serias desventajas.</i>	
2.	Enfoque de selección gerencial. Centra los esfuerzos de mejoramiento en los procesos que resultan ser los críticos para el éxito futuro de la empresa y en las “áreas de problemas identificadas”. Se realiza una combinación entre los procesos críticos para el éxito y los procesos que presenten más problemas. Como resultado se pueden obtener hasta 30 procesos candidatos para la mejora.
3.	Enfoque ponderado de selección. El EEM asigna una calificación a los principales procesos de la empresa (del 1 al 5) en cuatro categorías fundamentales: • Impacto en el cliente. • Susceptibilidad al cambio. • Desempeño. • Impacto en la empresa. <i>Este enfoque permite concentrar la atención en los procesos críticos, estableciendo prioridades para los recursos y garantizando que el esfuerzo sea manejable. A pesar de ser una forma sencilla y útil de seleccionar los procesos, puede presentar dos desventajas:</i> • Es posible que se identifiquen proyectos “expiatorios”. Lo que de otra manera significa presionar la decisión. • La alta gerencia puede influir en la decisión.
<i>4. Enfoque con información.</i>	
<i>El enfoque con información difiere de los demás por cuanto se basa más en la recolección de datos reales provenientes de los clientes y de las operaciones internas, que en las opiniones. Por tanto requiere de mayor tiempo y dedicación.</i>	

Tabla 3.1: Descripción de los enfoques para seleccionar procesos críticos.

El método a seleccionar depende de los intereses de la organización. Independientemente del método que se elija cada proceso que se seleccione debe analizarse través de la siguiente perspectiva:

- **Recursos:** *Existe una cantidad limitada de recursos disponibles y los procesos actuales deben continuar operando a medida que se mejoran. Se deben evitar excesos.*
- **Rendimiento:** *La mejora del proceso, ¿reducirá los costos?, ¿lo hará más competitivo?, ¿dará una ventaja de mercadeo?*
- **Riesgos:** *Mientras mayor sea el cambio requerido, mayor será el riesgo de fracasar. Las actividades de mejoramiento pueden traer muchos beneficios pero también tienen las mayor probabilidad de fracasar.*

- *Recompensas: ¿qué recompensas existirán para las personas que trabajen en el mejoramiento?, ¿mejorará la calidad de la vida laboral?*

Cabría hacerse una última pregunta, ¿cuántos procesos se deberán seleccionar para iniciar las actividades de mejoramiento?. Esa pregunta no tiene respuesta. El número variará en dependencia del tamaño y complejidad de la organización. La experiencia indica que no se deben abordar más de 25 procesos durante la fase inicial. De todas maneras, lo más importante en este caso es que cada proceso que se seleccione para el mejoramiento debe asegurar:

1. *Que haya sido el resultado de la selección a través del método más apropiado y los criterios correctos.*
2. *Que sea posible designar un Equipo de Mejora de Procesos.*
3. *Que existan los recursos necesarios de tiempo, conocimiento y dinero.*
4. *Que la alta gerencia se comprometa y apoye el proceso.*

Debe recordarse además, que un proceso interfuncional involucra a muchos departamentos. Si se preguntara a los jefes de esos departamentos en qué proceso trabaja, es posible que no se sepa. Aunque estas personas estén realizando muy bien su trabajo el resultado final se ve afectado porque nadie es responsable del proceso completo y de sus interrelaciones. Todo esto indica, que trabajar en la mejora de un proceso significa un cambio cultural en la forma de pensar y actuar de las personas en una organización.

3.2.2 Actividad 1.2: Designar Responsables de Procesos y Equipos de Mejora de Procesos.

Designar Responsables del Procesos (RP)

Cada vez que el Equipo Ejecutivo de Mejoramiento(EEM) decida estudiar un proceso en un proyecto de mejoramiento, deben designarse Responsables de Procesos. El carácter temporal del Responsable de Procesos(RP) debe designarse por el EEM. El RP es el responsable ultimo de mejorar un determinado proceso. Ciertamente a la gerencia le corresponde, ahora, esperar que el responsable emprenda todas las acciones necesarias para garantizar que se mejoren la efectividad y eficiencia de todo el proceso.

La meta del RP de la empresa consiste en mejorar el proceso asignado hasta el punto en el cual este se profile como el mejor de su clase y mantenerlo a ese nivel. Las responsabilidades pertinentes se pueden consultar en el Anexo 9.

El RP deberá dedicar al mejoramiento de procesos una cantidad significativa de su tiempo (es decir 20 horas o más a la semana) durante el primer mes de trabajo. Después de este periodo inicial sólo necesita unas pocas horas a la semana para preparar las reuniones, asistir a ellas y darle seguimiento. Este compromiso de tiempo puede durar unos cuantos meses o años, según el ritmo de mejoramiento que se pretende y el alcance del cambio requerido.

Dado a la gran cantidad de responsabilidades y tiempo necesario, este cargo es uno de los más importantes dentro del procedimiento de mejora propuesto. De ahí que a esta persona deba dedicarle atenciones especiales de motivación y entrenamiento. La selección de esta persona debe ser muy cuidadosa, y se deben tener en cuenta tres aspectos fundamentales:

- Responsabilidad, traducida en sentimientos de responsabilidad sobre un determinado proceso.
- Poder para actuar sobre el proceso que se ha seleccionado.
- Capacidad de liderazgo, sobre todo en sus posibilidades y capacidades para dirigir equipos.

Designar Equipos de Mejoramiento de Procesos(EMP).

El Equipo de Mejora de Procesos(EMP) es el centro de la actividad de mejoramiento. Sus esfuerzos generan una nueva mentalidad sobre nuestra empresa y la forma en la cual funciona nuestro proceso. Es un grupo designado que suele ser temporal aunque su acción puede prolongarse infinitamente. Son equipos interdepartamentales, constituidos por los jefes y expertos en el proyecto, procedentes de las áreas afectadas.

Este es un equipo que se designa para dar solución a un proyecto de mejora de procesos seleccionado por el EEM y que por su complejidad involucran a varios departamentos. Son equipos que trabajan solo al nivel de proceso.



Los Jefes de Departamento deben nombrar los miembros del equipo que sean responsables de adquirir y cumplir compromisos para la totalidad del departamento. Normalmente el EMP debe tener de 4 a 12 miembros. El EMP se responsabilizará de diseñar y mejorar continuamente los procesos que se le han designado. Sus miembros tendrán responsabilidades, las que se describen en el Anexo 10.

Por lo general, las actividades de los primeros a los tres meses serán las más difíciles para el EMP. Entre un 25% y un 50% del tiempo de sus miembros se empleara en definir, verificar, actualizar el proceso y los procedimientos. Posteriormente, el requerimiento de tiempo podrá limitarse a una reunión de una hora semanal cada 1 o 2 semanas.

Entre los equipos (estructurales, temporales o permanentes) los cargos personales y las acciones individuales debe existir un adecuado proceso de comunicación. La información debe ser abierta y fluir en todos los sentidos: arriba, abajo y lateralmente.

Por tanto deben existir los canales adecuados para la comunicación y sobre todo debe conocerse por todos los involucrados dentro del proceso de mejoramiento. El sistema de información general que debe establecerse al inicio del programa se puede ver en el Anexo 11.

3.2.3 Actividad I.3: Proporcionar educación y entrenamiento.

En este punto pueden existir varios niveles de desarrollo del entrenamiento y la educación en las organizaciones. Estos niveles se pueden clasificar en dos grupos fundamentales; el primero compuesto por organizaciones que lleven algún tiempo realizando esfuerzos de capacitación y un segundo donde se ha dado muy poca capacitación, en la mayoría de los casos no orientada a la calidad y como entrenamiento. La mayor parte de las organizaciones se encuentran en el segundo grupo.

No obstante, se ha demostrado la necesidad de proporcionar educación y entrenamiento en ambos casos. Para poder enfrentar el cambio cultural de la mejora de procesos, la organización debe invertir necesariamente y por siempre en educación. Existe un primer grupo de temas donde es común el objetivo a suministrar motivación y metodología de gestión de la calidad. Este primer grupo debe ser recibido por todos los miembros de la organización, con diferentes matices en cada caso, quienes han de recibirla son personas con diferente formación y perspectiva empresarial. Es necesario destacar que en el caso en que se desarrolle un proyecto piloto o que la organización no decida implementar el programa de educación en todos los niveles, las personas involucradas en el proceso si deben recibir el contenido.

Los temas básicos a tratar son:

- El Plan Estratégico de Negocios de la empresa. Seminarios para compartir la Visión, Misión y Valores de la organización.
- La necesidad de mejorar la Calidad y la Competitividad.
- Los conceptos fundamentales sobre Gestión y Mejora de la Calidad.
- Definición y modernización del concepto de clientes internos y externos y el descubrimiento de sus necesidades.
- Principios y características de los procesos de servicios.
- Identificación de Requisitos y Objetivos de Calidad.
- Medición de la calidad.
- Énfasis en la prevención.
- Precio del incumplimiento y Costos de no-calidad.
- Relaciones Humanas en la Gestión de la Calidad.

Los miembros de los Equipos de Mejora de Procesos y los Responsables de Proceso recibirán entrenamiento en las habilidades básicas de mejoramiento. Este entrenamiento debe incluir:

1. Herramientas básicas del equipo e instrumentos para la solución de problemas.

Aquí se recibe entrenamiento básico en como trabajar en equipo, comprender los procesos, reunir y analizar datos, detectar, corregir y prevenir errores y mejorar la calidad. Las herramientas más importantes en este grupo fueron tratadas en el capítulo I.

2. Herramientas básicas de mejoramiento de procesos.



El entrenamiento incluye la preparación en cómo utilizar las herramientas fundamentales de la mejora de procesos. Estas herramientas permitirán que el EMP evalúe el estado de la eficiencia, eficacia y adaptabilidad del proceso e inicie su mejoramiento. Estas herramientas se describirán más detalladamente en el epígrafe 3.5 de este capítulo.

El EEM deberá definir los diferentes niveles de profundidad con que se realizará el entrenamiento. Estos niveles vienen dados por el lugar que ocupe cada persona dentro de la estructura de mejoramiento, las características y el alcance de la actuación de cada uno de los equipos y la complejidad técnica de las diferentes herramientas y técnicas.

También debe implementarse un plan para medir la efectividad del aprendizaje. En este caso, la efectividad del aprendizaje se medirá en correspondencia con el avance que tenga el proceso hacia niveles superiores de desempeño. Estas formas de medición se explican más adelante.

3.2.4 Actividad I.4: Definir y Documentar el proceso.

Comprender las características del proceso es esencial por tres razones:

1. En primer lugar, la comprensión del proceso ayuda a identificar las áreas problemáticas que son claves dentro del proceso.
2. En segundo lugar, suministra la base de datos indispensable para que se puedan tomar decisiones con información acerca de los mejoramientos.
3. En tercer lugar, es el fundamento para fijar objetivos de mejoramiento y evaluar los resultados.

Los procesos se definen desde una amplia variedad de perspectivas. Por lo general, no hay dos personas que estén de acuerdo respecto a lo que constituye cierto proceso, aún cuando ambas estén implicadas en él. Cuando todos adoptan el punto de vista del cliente llegan a observar el proceso de la misma manera. Observar el proceso desde la perspectiva del cliente es una manera de explorarlo. Una vez que se ha hecho, ya es posible definirlo, una definición es la prueba de que se entiende lo explorado. Definir un proceso implica documentarse del qué y del por qué. Hay ocho pasos para lograrlo:

1. Redactar una declaración del propósito del proceso.
2. Identificar los resultados de salida del proceso.
3. Determinar el límite final preliminar del proceso.
4. Identificar los insumos del proceso.
5. Determinar el límite inicial preliminar del proceso.
6. Identificar los clientes del proceso.
7. Asignar un nombre al proceso.
8. Mapa SIPOC
9. Elaborar un diagrama de bloques del proceso.

1. Redactar una Declaración del Propósito del Proceso.

Lo primero que hay que entender es el propósito fundamental del proceso. Es necesario saber por qué se realizan sus actividades. Una declaración del propósito del proceso explica la razón de ser de éste dentro de la empresa. El seguimiento de las dos reglas siguientes al redactar la Declaración del Propósito del Proceso ayudará a mantener el enfoque y a definirlo:

- *Iniciar con un verbo. Los procesos están formados por acciones y éstas se describen con verbos.*
- *Limitar la declaración a uno o dos pensamientos completos, expresados en no más de dos oraciones.*

A continuación se describen una serie de aspectos que según la experiencia internacional son los elementos claves a incluir dentro de la declaración.

Un resumen sobre los clientes y los resultados de salida.

Una manera de observar una declaración del propósito del proceso es viéndolo como el resumen sobre los clientes y los principales resultados de salida (productos, servicios) del proceso. En este caso ayuda responder la siguiente pregunta, ¿Qué resultados de salida esperan los clientes del proceso?.

Una visión.



Además de hacer un resumen de los clientes y los resultados de salida del proceso, una declaración del propósito debe ser también una declaración de la visión. No debe describirse únicamente el proceso como es en la actualidad, sino la manera como se desea que resulte en el futuro.

Características específicas de desempeño.

La declaración del propósito del proceso debe identificar también las características específicas del desempeño. Estas no tienen que ser detalladas, sino que deben ser lo suficientemente claras para saber cuándo se obtendrá el éxito.

Alcance del proceso.

Para las empresas pequeñas y medianas, el Alcance del Proceso quedará dentro de la empresa. También resulta útil definir este alcance dentro de la empresa, de manera que facilite la identificación de los procesos que puedan ser clientes del proceso bajo estudio. Para las empresas mayores, el alcance puede definirse geográficamente o de acuerdo con sus ramificaciones.

Población de clientes.

La población de clientes son los clientes dentro del Alcance del Proceso. Por lo general, la Declaración del Propósito del Proceso se refiere a los clientes primarios. Existen otros clientes del proceso, pero esta declaración debe enfocarse en los clientes que dependen de los principales resultados de salida del proceso.

2. Identificar los resultados de salida del proceso.

Los resultados de salida son los productos, servicios o información generada por el proceso, es decir, todo lo que obtenga el cliente.

Resultados de salida de los clientes primarios.

Para identificar estos resultados es muy importante ponerse en el lugar del cliente. Este tipo de resultado es el output que utiliza directamente el cliente primario. Es el más significativo y de su calidad depende la satisfacción del cliente. Para los procesos de la Zona de Encuentro estos resultados pueden ser palabras, actitudes o experiencias, y esta característica puede dificultar la identificación.

Resultados de salida para los clientes secundarios.

Un cliente secundario de un proceso puede recibir uno o más de sus resultados de salida. Aunque los clientes secundarios (accionistas, otros procesos, departamentos, etc) de una empresa son también partes interesadas aunque indirectamente en los procesos, quizá estén demasiado ajenos a éstos como para ser considerados como clientes de los resultados de salida primarios.

Resultados de salida para los clientes internos.

La mayoría de los procesos tienen clientes internos (empleados o procesos dentro de la empresa), pero externos en el proceso por mejorar. Por lo general, aunque no siempre, los clientes internos dependen de uno o más de los resultados de salida del proceso para su propio trabajo.

3. Determinar el límite final preliminar del proceso.

Todas las actividades de un proceso se sitúan entre los puntos de inicio y fin. El punto final de un proceso es la extensión de sus actividades.

El final desde el punto de vista del cliente.

El final de un proceso puede definirse de manera diferente, en dependencia de quién lo defina, por lo que es muy importante tomar en cuenta el punto de vista del cliente. Para determinar el punto final del proceso debe observarse la lista de resultados de salida. El proceso terminará con uno o varios de ellos. Luego debe contestarse la siguiente pregunta: ¿Dónde termina el proceso para el cliente primario?.

Un todo continuo.

El punto final de un proceso es el inicio de un proceso contiguo. En una empresa de alta calidad, las coyunturas de un proceso contiguo se satisfacen para formar un todo continuo. Para verificar la validez del límite final preliminar debe lograrse que los clientes tanto primarios como internos estén de acuerdo y confirmen el supuesto. Esto eliminará cualquier interrupción entre este proceso y el siguiente.

4. Identificar los insumos del proceso.

Los insumos de un proceso son productos, servicios o información necesarios para realizar sus actividades. En muchos casos en los procesos de servicios se requiere que el cliente aporte algo para ser procesado. Sin embargo, los insumos pueden venir de dentro o fuera de la empresa. Lo que sí es real es que en la mayoría de los casos los insumos son externos al proceso que se estudia.

Los procesos tienen varios inputs diferentes, aunque solamente uno o dos de éstos pueden considerarse como inputs primarios, mientras que los demás son secundarios. Los proveedores pueden ser otros procesos o departamentos, en algunos casos proveedores externos que proporcionan el input.

Es necesario identificar lo que necesita el proceso del cliente, ya que los clientes casi siempre sirven como proveedores para los procesos de servicios. Debe recordarse que en los procesos de la Zona de Encuentro el cliente participa en casi todas las actividades, y en muchos casos ese intercambio implica la entrega de un insumo por parte del cliente. Por tanto ese Momento de la Verdad es extremadamente importante.

El EMP debe elaborar una lista de todos los insumos del proceso. Cada input debe clasificarse como primario o secundario. Esta lista se depurará en la segunda etapa del procedimientos: Conocer el proceso.

5. Determinar el límite inicial preliminar del proceso.

Primero deben observarse los insumos. El límite inicial preliminar dará comienzo con uno de ellos. Otra opción es preguntarle al cliente primario cuándo se inicia el proceso. Una de las primeras tareas del Responsable del Proceso consiste en definir los límites inicial y final preliminares del proceso.

En la mayor parte de los procesos el punto de iniciación y el de finalización no se definen claramente, una persona puede verlos en un sentido muy limitado mientras que otra puede percibirlos en una forma más global. Debe recordarse que es muy importante verificar el inicio con los clientes para asegurar que esté de acuerdo con el final del proceso anterior al analizado.

6. Identificar los clientes del proceso.

Para las personas que trabajan en los procesos en la Zona de Apoyo, la idea de que están dando servicio al cliente quizá sea muy novedosa. Por otro lado, aquellos que trabajan en la Zona de Encuentro, pueden no pensar en las personas de la empresa como clientes. La pregunta ¿Quién es mi cliente?, requiere de cierto análisis. Dentro de un proceso por muy simple que sea, se pueden encontrar básicamente tres tipos diferentes de clientes. Estos son:

Clientes Primarios: Son los que reciben directamente el output(salida) del proceso. Los clientes primarios son las personas por las que la empresa tiene razón de ser. Se encuentran fuera de la empresa. Por lo general, compran los productos y los servicios a la misma. Las mejoras del proceso orientadas por la percepción de calidad del cliente primario dirigirán siempre las metas de la empresa.

Clientes Secundarios: El cliente secundario es un proceso o una organización que está fuera de los límites del proceso que se estudia y que recibe el output del proceso. El output secundario se necesita para activar otros procesos de la empresa; por consiguiente, estos outputs son importantes aunque pueden contribuir o no a la misión primaria del proceso en estudio. Los clientes secundarios tienen un interés vital, generalmente financiero, dentro de la empresa.

Clientes Internos o Indirectos: Los clientes internos son empleados o procesos dentro de la empresa, pero fuera del proceso que se está mejorando. Los resultados que reciben son por lo general necesarios para su propio trabajo. La satisfacción del cliente interno contribuye a la mejora de un proceso en particular, lo cual a su vez, perfecciona las relaciones de la empresa con sus clientes primarios.

Para la identificación de los clientes el Responsable del Proceso puede auxiliarse de las siguientes preguntas:

- ¿Quién recibe el output del proceso?
 - *¿Que esperan los clientes del proceso?.*
 - *¿Cómo utilizan ellos el output?.*
 - *¿Cómo le proporcionan los clientes retroalimentación si hay error?.*
- ¿Más allá del cliente primario, hasta qué punto los errores del output del proceso tendrán un impacto sobre la efectividad y eficiencia de las operaciones?
 - *¿Existe otro output que se genere durante el proceso?.*

El Equipo de Mejoramiento del Proceso debe elaborar una lista de todos los clientes del proceso y llegar a conocer al mayor número posible, uno por uno.

7. Asignar un nombre al proceso.

Un proceso debe nombrarse de acuerdo al punto de vista del personal que realiza el trabajo, no de acuerdo con el cliente. El nombre de un proceso debe describir sus actividades y reflejar de alguna manera la actividad fundamental que se realiza para facilitar que cualquier persona pueda tener una idea del contenido del trabajo con solo observar el nombre. El nombre del proceso puede cambiar si se modifica el propósito del mismo, ya sea por un cambio en el mercado de clientes que sirva o por una mejora en el desempeño o innovación.

8. Mapa SIPOC

Para facilitar la comprensión del funcionamiento del proceso y sus relaciones con otros procesos se construye un Mapa de Procesos utilizando el método SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Costumers de sus siglas en inglés). Este método constituirá la fuente de información fundamental para la identificación de las características del proceso.

El Mapa SIPOC es una herramienta que permite mostrar visualmente mediante símbolos y formatos la estructura de un proceso. Los beneficios fundamentales de la utilización de esta técnica son:

- Permite definir y mostrar visualmente un proceso.
- Posibilita la identificación de las Variables de Salida Claves del Proceso (KPOVs) y los Factores Críticos para la Calidad. (CTQs)
- Facilita el enfoque para la identificación de los pasos claves del proceso.
- Posibilita la identificación de las Variables de Entrada Claves del Proceso. (KPIVs)

9. Elaborar un diagrama de bloques del proceso.

Un diagrama de bloques muestra los pasos más importantes dentro de un proceso desde el punto de vista del cliente. No se hace al detalle y se concentra en las operaciones claves. La elaboración del diagrama de bloques ayuda a conceptualizar el proceso y a explicarlo a los demás.

Este es un paso muy importante en el proceso, puesto que obliga a su responsable a revisar mentalmente la totalidad de este. Se recomienda que se realice algún trabajo de investigación antes de empezar a construir el diagrama. Se deben leer los procedimientos pertinentes y conversar con las personas que participan del proceso.

3.2.5 Actividad I.5: Enfocar el proceso.

Enfocar el proceso significa definir los departamentos involucrados, las sugerencias más importantes y los resultados más relevantes para un mayor conocimiento del EMP. Luego el equipo se debe encargar de definir los límites definitivos de comienzo y fin. Los límites deben compararse con la declaración de propósito del proceso para determinar su adecuación.

Los límites finales del proceso deben definir:

- Qué se incluye en el proceso.
- Qué no se incluye.
- Cuáles son las salidas del proceso.
- Cuáles son los insumos del proceso.
- Qué departamentos están involucrados en el proceso.

Una tarea importante en esta etapa es la definición de los límites superiores e inferiores del proceso. La adición de estos a los límites de iniciación y finalización literalmente enmarcan el proceso. El superior permite que los insumos formen parte de cualquier otra actividad dentro del proceso y el inferior permite que el resultado del proceso llegue a los clientes secundarios en cualquier punto del mismo. Una vez determinados los límites se debe revisar el diagrama de bloques elaborado. En la mayor parte de los casos la revisión amplia de este diagrama terminará con la inclusión de nuevos insumos y resultados.

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

El EMP utilizará las medidas para:

- Estimar el desempeño actual del proceso.
- Establecer metas para el mejoramiento.
- Comprender qué es importante.

Esta actividad se basa en la identificación de tres medidas principales que se describen a continuación.

Medidas de Efectividad del Proceso

La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que este cumple los requerimientos de sus clientes finales y evalúa la calidad del proceso. Es posible mejorar la efectividad de todo proceso independientemente de la manera cómo éste sea diseñado.

Específicamente la efectividad se refiere a:

- El resultado del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales.
- Los resultados de cada subprocesso cumplen los requerimientos de insumo de los clientes internos.
- Los insumos de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso.

Eficiencia del Proceso.

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso. Cada proceso y subprocesso debe tener un mínimo de dos requerimientos de eficiencia establecidos:

- Que exista una relación entre beneficio / costo o recursos por unidad de salida. Por ejemplo, el costo por nuevo empleado y el costo por unidad de compra procesada.
- Que mida el tiempo del ciclo. Por ejemplo, días para encontrar un empleado nuevo, horas para procesar una orden de compra.

Adaptabilidad del proceso.

Trata de la flexibilidad del proceso para satisfacer las necesidades especiales del presente y los requerimientos del futuro. De todas las medidas del proceso, la adaptabilidad es la más difícil de medir. Al inicio del mejoramiento deben establecerse requerimientos de adaptabilidad, de manera que las actividades de mejoramiento puedan considerar estos parámetros y establecerse sistemas para recopilar los datos para medirlos.

La tabla 3.2 muestra los conceptos y principales indicadores en cada caso. Es de señalarse que no todos estos indicadores se pueden medir en un proceso, existen algunos que son más adaptables que otros para su medición.

Medidas de Eficacia, Eficiencia y Adaptabilidad

1. Efectividad.

El grado hasta el cual los resultados del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad. Efectividad es tener el resultado apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y el precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente. [Harrington, 1993]

Indicadores de efectividad interna: muestran en qué medida los procesos están cumpliendo sus requerimientos.

- Acumulaciones de trabajo.
- Repetición del trabajo terminado.
- Rechazo del resultado.
- Resultado retrasado.
- Resultado incompleto.
- Cambios requeridos.
- Interrupciones.

Indicadores de efectividad externa: muestran que tan bien el producto o servicio satisface al cliente externo.

- Quejas de los clientes.
 - Altos costos de garantías.
 - Disminución de la participación en el mercado.
 - Porcentaje de despachos en tiempo.
 - Documentación equivocada.
-

2. Eficiencia.

El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de la efectividad. La productividad es una medida de eficiencia. [Harrington, 1993]

Características típicas de base para el análisis de la eficiencia:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción.
 - Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de output.
 - Porcentaje de costo de valor agregado real del costo total del proceso.
 - Costo de la mala calidad por unidad de output.
 - Tiempo de espera por unidad o transacción.
-

3. Adaptabilidad.

La flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales del cliente de hoy. Se trata de dirigir el proceso para satisfacer las necesidades especiales del presente y los requerimientos del futuro. La adaptabilidad es un área ampliamente ignorada, pero es fundamental para lograr un margen competitivo en el mercado. [Harrington, 1993]

Formas aceptadas de medir este indicador:

- Tiempo promedio que se necesita para procesar la solicitud especial de un cliente en comparación con los procedimientos estándares.
 - El porcentaje de solicitudes especiales procesados.
 - Porcentaje de pedidos especiales concedidos al nivel de empleados.
-

Tabla 3.2: Las medidas para el desempeño del proceso.

¿Y los estándares de desempeño?

Desgraciadamente, no ha sido mucho el avance que se ha logrado en la mejora de procesos de servicios a escala mundial ni en nuestro país. La mayoría de las empresas todavía están tratando de resolver sus problemas, en el mejor de los casos, aplicando el método de solución de problemas sin pensar en un proceso. En otras andan corriendo de un lado a otro apagando fuegos.

Con tal panorama, no fue posible encontrar alguna guía de referencia internacional o nacional en donde se reflejaran los benchmarks para el desempeño de los procesos. De manera que las empresas tendrán primero que establecer sus propias metas de mejoramiento cada vez más agresivas y luego iniciar un proceso de benchmarking interno hasta que exista mayor información referida a los requisitos del desempeño.

3.3 Etapa II: Conocer el proceso.

El diagrama de bloques de esta etapa se puede observar en la figura 3.2. Esta etapa tiene como objetivo principal comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa. Esta etapa consta de 4 actividades fundamentales las cuales se describen a continuación:

3.3.1 Actividad II.1: Conocimiento profundo de la estructura del proceso.

Desgraciadamente, la mayoría de los procesos no se conocen ni se documentan, y a menudo, cuando se hace, no existe aprendizaje. Durante esta actividad y las siguientes, el EMP presentará una imagen del proceso “tal como es”, analizará la estructura y los procedimientos. Para emprender esta difícil tarea existen dos herramientas, cuyo uso facilitará la comprensión de la situación del proceso como ninguna otra. Estas herramientas son:

1. *El Perfil del Proceso.*
2. *El Diagrama de Flujo del Proceso.*
3. *La Matriz Causa-Efecto*

1. El Perfil del Proceso.

El diagrama Perfil del Proceso documenta el estado de un proceso y los planes para el futuro. En términos de navegación, establece la dirección del proceso. Sus elementos clave son:

- *La declaración del propósito del proceso*
- *El nombre del responsable del proceso*
- *Los insumos del proceso y sus proveedores*
- *Los resultados de salida del proceso y sus clientes*
 - *El inicio y el final del proceso*
 - *Las medidas de calidad del proceso*

Propósito del Perfil del Proceso.

Un Perfil del Proceso comunica claramente lo que es un proceso, el porqué de su existencia y las medidas de calidad para evaluar el desempeño. El diagrama aclara el trabajo a desempeñar por parte del EMP. Sirve para planear el esfuerzo inicial de mejora del equipo y establece los factores sobre los cuales basar las metas.

El Perfil del Proceso es también una herramienta de proyección. Es posible diseñar un diagrama para describir un proceso que se vaya a implantar. El diagrama funciona como su anteproyecto. Tal vez la función más importante del Perfil del Proceso es asegurar una visión compartida entre todas las partes pertinentes, la administración, los integrantes del equipo, los clientes y los proveedores.

Elaboración del Perfil del Proceso.

La elaboración de este diagrama requiere de 8 pasos. Para ello se necesita transferir toda la información recopilada en la Actividad I.4: Definir y documentar el proceso.

Los pasos para elaborar el diagrama son los siguientes:

1. *Incluir la declaración del propósito del proceso.*
2. *Inscribir al responsable de proceso.*
3. *Relacionar los resultados de salida del proceso y sus clientes.*
4. *Relacionar el límite final del proceso.*
5. *Relacione los insumos del proceso y sus proveedores.*
6. *Incluir el límite inicial del proceso.*
7. *Listar las medidas de desempeño del proceso.*
8. *Repetir los pasos anteriores hasta no hacer más cambios.*

2. El Diagrama de Flujo del Proceso.



Como se ha dicho hasta aquí, el EMP se concentra primero en el dibujo del Diagrama de Bloques del proceso actual, luego se comienza a elaborar el Diagrama de Flujo. Normalmente estos diagramas sólo se dirigen al nivel de actividades, pero en situaciones importantes se puede llegar hasta el nivel de tareas.

Diagramas de Flujo de Estándares ANSI.

Un diagrama de flujo, conocido también como diagrama lógico o de flujo, es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa. El diagrama de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

Los buenos diagramas de flujo muestran claramente las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clasificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problemáticas. Puede agregar un valor de tiempo a las funciones ya definidas para hacer más fácil la identificación de las áreas o actividades de desperdicios y demoras. Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar al nivel de tareas es la base para analizar y mejorar el proceso.

3. Matriz Causa -Efecto:

La Matriz de Causa y Efecto identifica cuáles son las entradas más importantes del proceso para satisfacer las necesidades del cliente y para lograr las salidas del proceso. Esta herramienta permite:

1. Relacionar las entradas del proceso con las salidas que son Críticas para la Calidad (CTQ's, de sus siglas en inglés).
2. Ponderar las salidas que son Críticas para la Calidad según su importancia para el cliente.
3. Asignar puntuaciones en dependencia del impacto de la relación entre las entradas y las salidas del proceso.

3.3.2 Actividad II.2: Mediciones en tiempo real de la situación del proceso.

En esta actividad el EMP se divide en grupos de dos a tres miembros. Estos equipos observan personalmente cada actividad en el proceso y entrevistan a los empleados que la ejecutan. La información típica recopilada, relacionada con cada actividad incluye los problemas que tiene el empleado, cómo se ejecuta la actividad, el tiempo que demora, un aproximado del costo, entre otros.

Esta actividad de recopilación de información está orientada a obtener los datos necesarios para la realización de la próxima actividad. Aquí se recogen los denominados "signos vitales del proceso". Estos se describen a continuación.

La Experiencia de Valor del Cliente (para clientes externos e internos).

La Experiencia de Valor del Cliente es el resultado final de cualquier proceso de servicios. Como parte de la Etapa II el EMP necesita identificar los componentes claves que componen esta experiencia, para poder lograr un proceso que sea capaz de proporcionar este resultado de la misma manera como lo desean los clientes. Las tareas fundamentales para lograr este propósito son las siguientes, tanto para los clientes externos como para los internos:

1. Inventario de los Momentos de la Verdad.
2. Establecer la relación Momento Crítico de la Verdad – Característica de Calidad.
3. Definir los indicadores de calidad de vida del trabajo.
4. Medición.
5. Identificar los Factores Críticos de la Calidad.
6. Definir el Perfil de Valor del Cliente.
7. Elaborar la Tarjeta de Investigación del Cliente.
8. Diseñar la Experiencia de Valor del Cliente.

El diseño de la Experiencia de Valor del Cliente proporciona información valiosa para analizar el proceso y mejorarlo desde la óptica del cliente. Conocer qué desea el cliente y proporcionárselo es la única manera de ser competitivos.

El Tiempo de Procesamiento.

El tiempo de procesamiento o tiempo teórico del ciclo no es más que el tiempo que realmente se trabaja en el proceso, o sea, el tiempo operativo. Tiempo que excluye los traslados de documentos, esperas, almacenamiento, revisiones y repeticiones de trabajo.

El Tiempo del Ciclo.

El tiempo del ciclo es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Este no sólo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. Este elemento constituye un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de la empresa.

Métodos de Recopilación de Datos.

Para reunir la información sobre el Tiempo de Ciclo y el Tiempo de Procesamiento de cualquier proceso existen 4 métodos fundamentales. Ellos son:

1. Medidas finales: en el caso de que se tengan contabilizadas las fechas de iniciación y finalización del proceso. Esta información que puede obtenerse del sistema actual de datos, revisando registros o haciendo un muestreo al finalizar el proceso.
2. Experimentos controlados: en el caso de que no pueda obtenerse información acerca de las fechas de inicio y terminación utilizando el actual sistema de datos, o cuando la información no puede correlacionarse, los experimentos controlados pueden proporcionar los datos necesarios sobre el tiempo del ciclo.
3. *Investigaciones históricas: este método sólo es aplicable para procesos repetitivos con tiempo de ciclo entre breves e intermedios. Si el proceso no se repite con poca frecuencia o ninguna, en este caso, puede ser necesario un cierto grado de investigación histórica para obtener fechas que documenten el inicio y finalización de estos procesos principales.*
4. *Análisis científico: abarca la tarea de desagregar el proceso en sus componentes menores y estimar posteriormente el tiempo del ciclo para cada componente. Como ayuda para el análisis se utiliza el diagrama de flujo a fin de determinar si existen algunos subprocesos o una serie de actividades para las cuales sea posible reunir información empleando medidas finales o experimentos controlados.*

El Costo del Proceso.

En su mayor parte, las organizaciones dividen su información financiera por departamentos. Como consecuencia, a menudo resulta imposible determinar el costo de la totalidad del proceso. Es aceptable la utilización de los costos aproximados, que se estiman utilizando la información financiera actual. Obtener los costos exactos requiere un gran esfuerzo y tiempo, sin mayores beneficios adicionales.

El EMP debe estimar el costo de la totalidad del proceso:

1. Identificando todos los departamentos involucrados en el proceso.
2. Revisando el diagrama de flujo.

Los miembros del EMP deben trabajar con los jefes de cada departamento para obtener sus estimados referente a la cantidad de tiempo que los departamentos emplean en el proceso. Otra forma de lograr una estimación del costo del proceso y que es la más utilizada, es obtener de los registros financieros los costos mensuales totales de un departamento y hacer luego que el jefe del departamento asigne los costos al proceso, utilizando los cálculos de tiempo.

Mediciones de la Efectividad, Eficiencia y Adaptabilidad del proceso.

De este tipo de mediciones se ha tratado anteriormente. En este momento se trata de realizar la medición de cada indicador definido para cada medida a través de los datos disponibles en la empresa y otros que se puedan obtener. En la etapa II deben haber quedado definidos los indicadores que más se adapten a la realidad del proceso y para los cuales existan posibilidades de obtener datos.

3.3.3 Actividad II.3: Análisis de los signos vitales del proceso.

Es muy importante que el EMP dedique el tiempo necesario para realizar el análisis de los datos obtenidos en la actividad anterior. El EMP necesita comprender cómo se está desempeñando el proceso y dónde se encuentran las mayores oportunidades de mejoramiento. Esto significa realizar un análisis profundo de los signos vitales del proceso. Esta actividad y la anterior ahorran un gran esfuerzo y reducen el tiempo de mejoramiento.

Existen cuatro clases de análisis fundamentales a llevar a cabo en esta actividad:

1. Análisis de la Tarjeta de Investigación del Cliente.
2. Tiempo de Procesamiento vs Tiempo del Ciclo.
3. Análisis del Tiempo del Ciclo – Costo por Actividad.
4. Diagrama de Tiempo del Ciclo – Costo por Actividad.

El Análisis de los signos vitales del proceso permite alcanzar resultados que sirvan de guía para el esfuerzo de mejoramiento, entre ellas:

- Comenzar a trabajar conociendo qué se está haciendo dentro del proceso.
- Actuar con base en los datos y no fundamentado en supuestos.

3.3.4 Actividad II.4: Solución rápida de problemas del proceso.

Hasta este momento el EMP debe haber identificado muchas oportunidades de mejoramiento. Varias son actividades que se pueden realizar de inmediato con poco o ningún costo. Estas soluciones rápidas a menudo, pueden ahorrar dinero y/o mejorar el desempeño.

Sin embargo, existe una tarea a ejecutar en esta actividad que es realmente importante, y es crear la satisfacción del cliente interno. La próxima etapa no puede iniciar hasta que no se haya completado esta tarea. En actividades anteriores se obtienen todos los datos del Perfil de Valor del Cliente Interno. Ahora es necesario crear las condiciones para asegurar dicha experiencia.

Por otro lado, debe destacarse que la mayoría de estas soluciones rápidas, son el resultado del trabajo de los Equipos de Mejora en el Departamento o los Círculos de Calidad utilizando los métodos de solución de problemas. Aunque estas soluciones no resuelven los problemas complejos y más costosos del proceso, son un elemento importante dentro del proceso de mejora continua.

3.3.5 Actividad II.5: Planeación del Proyecto de Mejora.

En este momento el EMP necesita elaborar un Plan para el Proyecto de Mejora del proceso sometido a estudio. La idea del plan es útil ya que posibilita que el EEM revise el proyecto, lo estudie para su aprobación y destine los recursos. El plan también servirá para medir el grado de avance en las primeras etapas del mejoramiento. En él se debe incluir como mínimo:

- El nombre del proceso.
- La declaración del propósito del proceso
- Una lista de mediciones y metas de mejoramiento claves.
- Calendario de ejecución del análisis.
- Los recursos necesarios para enfrentar las Etapas II y III.

3.4 Etapa III: Ordenamiento y Optimización del proceso.

El objetivo de esta etapa consiste en mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso bajo estudio. De los procedimientos de Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS) esta es la etapa más crítica e interesante. El diagrama de bloques de esta etapa se encuentra en la figura 3.4. Las actividades y aspectos esenciales de esta etapa se describen a continuación.

3.4.1 Actividad III.1: Adoptar un enfoque inicial para la mejora de procesos.

Existen varios enfoques a adoptar en esta etapa según se analiza en el Marco Teórico. Adoptar un enfoque de mejora es una tarea extremadamente importante, si se tiene en cuenta el impacto sobre los recursos y los clientes la selección de un enfoque erróneo. A continuación se hace una breve explicación de los dos tipos de enfoques disponibles para enfrentar la mejora de un proceso.

Rediseño de Procesos (Mejora Continua).

El Rediseño de Procesos se constituye de una serie de cambios incrementados que se acumulan para mejorar el desempeño del proceso y añadir valor al resultado que los clientes reciben. Este enfoque contesta preguntas tales como ¿De qué manera podemos agilizar este proceso y hacerlo más eficiente?. La mejora del proceso es una labor sobre la marcha dirigido por las necesidades de los clientes. Los cambios se llevan a cabo durante el proceso para satisfacer y exceder las expectativas del cliente.

Una vez que se han satisfecho las expectativas básicas, el EMP puede generar mejoras innovadoras que sorprendan y complazcan a los clientes.

Este método tiene la ventaja que los cambios pueden efectuarse en forma incremental, y por lo tanto, rápidamente en pequeñas fracciones con rupturas y riesgos reducidos. Su desventaja es que su base es el proceso existente y es menos probable que surja un nuevo método innovador.

Nuevo Diseño de Procesos (Innovación)

Este enfoque es un nuevo inicio, una transformación fundamental y la nueva proyección de un proceso. El Nuevo Diseño de Procesos contesta la pregunta ¿Cómo podemos concebir a este proceso de manera diferente?. El Nuevo Diseño de Procesos se maneja por la necesidad crítica de una reforma operativa. Se lleva a cabo cuando la empresa necesita satisfacer nuevas demandas del mercado o cuando enfrenta una competencia difícil. Es una acción radical y de una sola vez. Este es un caso donde se interrumpen las operaciones, las estructuras empresariales y la vida de los empleados. Por lo general, se utiliza cuando no hay alternativa.

Este método tiene la ventaja que descarta las hipótesis existentes, implícitas en el proceso existente y permite una reconsideración fundamental de la forma como se lleva a cabo el negocio. La desventaja principal es que los cambios organizacionales requeridos pueden resultar difíciles, aunque no imposibles, de poner en práctica de manera incremental. En este método el riesgo es mayor y el dolor y la ruptura mayor.

¿Cómo decidir qué camino elegir?

Depende del estado del proceso y de su impacto dentro de la empresa. Un proceso necesita probablemente reconstruirse, cuando resulta crítico para el éxito de la empresa y no es posible obtener los resultados necesarios dentro del tiempo requerido.

Si se trata de seleccionar si se debe imponer el Rediseño de Procesos o el Nuevo Diseño de Procesos, debería contestarse primero: ¿Falla el proceso al producir los resultados necesarios dentro del tiempo requerido? Si la respuesta es "sí", deben formularse dos preguntas más: ¿Afecta mucho el proceso el éxito del negocio?, ¿Se perjudicaría seriamente la empresa durante los largos periodos requeridos para imponer los cambios?. Si la respuesta a ambas preguntas es "sí", esto indica que el proceso tal vez requiera un enfoque de reingeniería.

En general, el rediseño de procesos se utiliza más a menudo para poner en práctica mejoras en rendimiento a corto plazo, en tanto que el nuevo diseño de procesos permite a la empresa establecer nuevas formas de competir a largo plazo. El rediseño de procesos tiende a exigir más cambios incrementales a la larga, aunque puede dar como resultado

mejoras significativas en las primeras etapas, al pasar a mejoras continuas. El nuevo diseño de procesos se asemeja más a los cambios radicales, ya que los procesos resultantes por lo general no se basan en los anteriores. Por lo tanto, puede ofrecer saltos cuánticos en rendimiento, aunque lo hace con un riesgo significativamente mayor.

3.4.2 Actividad III.2: Ordenamiento y Optimización.

Una vez decidido el tipo de mejora a utilizar se inicia la actividad de mejoramiento en sí. En esta actividad entran a jugar las diferentes herramientas disponibles en cada caso, la creatividad de las personas y el trabajo en equipos. Aquí se pretende que el proceso alcance un grado de eficacia, eficiencia y adaptabilidad para satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes durante un tiempo y dar paso a la mejora continua.

Herramientas para el Rediseño de Procesos.

Para llevar a cabo este enfoque existen al menos 12 herramientas básicas de trabajo. El uso de estas herramientas garantiza mejoras notables en los procesos bajo estudio. Estas herramientas se pueden consultar en el Anexo 6.

Herramientas para el Nuevo Diseño de Procesos.

Para aplicar este tipo de enfoque existen al menos 5 herramientas disponibles que garantizan el éxito de la actividad. Esta lista no pretende ser exhaustiva, y como se ha dicho anteriormente de este enfoque se publican muchos títulos y se necesita mantener los ojos abiertos a las novedades. Estas herramientas se encuentran en el Anexo 6.

3.4.3 Actividad III.3: Evaluación de las potencialidades de mejoramiento del desempeño.

Después de realizadas las actividades anteriores, el EMP puede tener a su disposición una cantidad de propuestas de modelos de procesos. Con el fin de decidir cuál proceso seleccionar el EMP debe realizar un análisis de mejoramiento, costos y riesgos para cada variante.

Primeramente, el EMP necesita realizar un análisis de estimados del desempeño que incluya los siguientes factores:

- Efectividad (calidad)
- Eficiencia (productividad)
- Adaptabilidad
- Tiempo de ciclo.
- Costos de las actividades/ ciclos

Además se necesita obtener los estimados de implementación para cuatro categorías:

- Costos.
- Tiempo de Ciclo de la implementación.
- Probabilidad de éxito.
- Problemas importantes.

Debe destacarse que no necesariamente el EMP debe recopilar datos para todas las categorías en ambos análisis. Se realizarán los análisis pertinentes en dependencia de la situación concreta y los datos disponibles. No obstante, si se deben recabar datos de al menos dos indicadores en cada análisis.

3.4.4 Actividad III.4: Decisión sobre la implementación. Elaboración del plan preliminar.

El análisis de alternativas debe presentarse al EEM junto con las recomendaciones del EMP para escoger la mejor y estudiar como deben implementarse los cambios. El EEM debe evaluar las alternativas y tomar una decisión de cómo se invertirán los recursos. Se debe elaborar un plan preliminar de implementación. Este plan puede incluir corridas de experimentos y programas piloto, con el fin de verificar los estimados de desempeño previstos anteriormente.

Muchas organizaciones no pueden ejecutar este plan debido a que los resultados del proceso bajo estudio son muy “sensibles” para los clientes y podría ser peligroso cualquier manejo experimental. Además, puede ocurrir que el proceso bajo estudio no sea complejo y el EMP decida implementar inmediatamente los cambios debido a que los resultados son inminentes.

3.5. 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. El diagrama de bloques de esta etapa puede verse en la figura 3.5. Las actividades dentro de esta etapa son las siguientes.

3.5.1 Actividad IV.1: Definición del Plan Final para el funcionamiento.

Se elaborará un plan detallado para el funcionamiento del nuevo proceso. Debe conformarse un equipo de implementación que puede incluir o no al EMP y que tiene la responsabilidad de coordinar los cambios. Deben incluirse a los Equipos de Mejora Departamental es dentro de este, de manera que los grupos de trabajo funcionales impactados con el cambio estén con el grupo que los planea e implementa. Las mejores prácticas indican que el equipo de implementación debe estar compuesto por el Responsable del Proceso, un miembro del EEM con acceso a los recursos, miembros designados del EMP y de los diferentes EMD.

Debe prepararse un plan para cada tipo de cambio. Los cambios más comunes son:

- Cambios a corto plazo: cambios que se pueden realizar en 30 días.
- Cambios a mediano plazo: cambios que se pueden realizar en 90 días.
- Cambios a largo plazo: cambios que necesitan más de 90 días para su implementación.

3.5.2 Actividad IV.2: Funcionamiento del nuevo proceso.

Se ejecuta el plan de implementación para lograr una efectiva utilización de los recursos. El equipo de implementación debe mantener un estricto control sobre cada cambio, con el fin de garantizar la correcta aplicación. Después de instalado cada cambio, debe medirse su impacto con el propósito de asegurar que se cumpla el objetivo y tenga un impacto sobre el proceso. Cuando se necesiten implementar cambios complejos, estos deberán pasar por una serie de ciclos de modelación para demostrar el concepto y garantizar una suave implementación.

3.5.3 Actividad IV.3: Establecimiento de las formas de medición del nuevo proceso.

Una vez que comience el funcionamiento del nuevo proceso se hace necesario llegar a establecer una serie de mediciones con el objetivo de controlar el proceso para su mejoramiento progresivo. En la tabla 3.3 se ofrece un método para lograr este propósito.

Esta actividad contempla también la construcción del Análisis del Modo de Fallos y sus Efectos (FMEA, de sus siglas en inglés), el cual permite calcular el impacto combinado de la probabilidad de un fallo en particular, sus efectos y la probabilidad de que se pueda detectar y corregir el fallo, permitiendo establecer una lista de prioridades para diseñar acciones de prevención de fallos. [Juran, 1999] Durante mucho tiempo esta herramienta fue de uso exclusivo de los especialistas que trabajaban en procesos de manufactura, pero ahora se han desarrollado alternativas para su aplicación en servicios, en consonancia con el incremento de la importancia de este sector.

Para desarrollar el FMEA se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Listar las entradas claves al proceso definidas en la matriz Causa-Efecto
2. Listar los posibles modos de fallo.
3. Listar los efectos de cada posible modo de fallo.
4. Evaluar la severidad del efecto en el cliente.
5. Listar las causas de cada modo de fallo
6. Evaluar que tan frecuente ocurre una particular causa o modo de fallo.
7. Documentar como se controla causa actualmente.
8. Evaluar que tan bien la causa o modo de fallo puede ser detectada.
9. Evaluar la severidad del efecto en el cliente.
10. Listar las causas de cada modo de fallo
11. Evaluar que tan frecuente ocurre una particular causa o modo de fallo.
12. Calcular el Número de Prioridad de Riesgo (RPN, de sus siglas en inglés)= Severidad x Ocurrencia x Detección.

13. Documentar las acciones recomendadas para los RPN claves.
14. Designar los responsables de las acciones y de la posible toma de datos.
15. Recalcular el RPN cuando se hayan completado las acciones.

Secuencia de Pasos

1. Dónde realizar las mediciones.

El EMP debe establecer los puntos de control lo más cercano posible a donde se ejecuta la actividad, para permitir que las personas que la realicen reciban una retroalimentación inmediata y permanente.

2. Cuándo realizar las mediciones.

Deberán efectuarse las mediciones tan pronto se haya finalizado la actividad. Posponer las mediciones puede traer errores adicionales.

3. Qué debemos medir.

Las mediciones a realizar deberán estar vinculadas a los elementos de Eficiencia, Eficacia y Adaptabilidad descritos en la Etapa I. Deben incluirse mediciones relativas a los clientes externos e internos para las dimensiones antes mencionadas.

4. A quién debemos medir.

La mejor manera de iniciar esta tarea es examinar cada actividad en el Diagrama de Flujo e identificar aquellas que tienen un impacto significativo sobre la eficiencia y la efectividad del proceso total, desde el punto de vista del cliente externo. Posteriormente se deben establecer medidas para estas actividades fundamentales.

La revisión del nivel de satisfacción del cliente interno identifica otra serie de prioridades de medidas, centrándose en las actividades que no satisfacen sus expectativas. Deben asignarse otras medidas a las actividades que requieran recursos significativos y a aquellas que proporcionan retroalimentación solo sobre el desempeño del trabajo realizado por un individuo.

5. Quién deberá hacer las mediciones.

En esta parte, la situación óptima es que las mediciones las realice la misma persona que ejecuta la actividad, debido a que no se posterga la implementación de las acciones correctivas. A menudo, las automediciones no son prácticas y / o imposibles. Las alternativas consisten en permitir que los colaboradores que llevan a cabo la actividad revisen mutuamente el trabajo y hacer que alguien que no forme parte de la actividad revise el output. Quien quiera que realice la medición deberá recibir entrenamiento y emplear criterios documentados para evaluar el resultado.

6. Quién debe suministrar retroalimentación.

Esto es la aplicación del modelo de relación cliente – proveedor. La persona que recibe el output debe proporcionar retroalimentación positiva y/o negativa, así como una crítica constructiva, a la persona o las personas que suministran el resultado.

7. Quién debe auditar.

Deberá conformarse un equipo de auditoría de procesos con características temporales para realizar esta labor. Este equipo deberá estar compuesto por miembros designados del EEM y el o los Responsables de Procesos involucrados. Desafortunadamente, pocas empresas poseen una estructura gerencial disciplinada y el nivel de confianza requeridos para un sistema de autoevaluación, por tanto se hace necesario la ejecución de auditorías independientes. La frecuencia de auditorías deberá definirse por el EEM, pero no debe ser menor de una vez al año. Las auditorías deberán ejecutarse de manera formal y empleando procedimientos documentados de auditoría.

8. Quién debe fijar los estándares.

Los estándares deberán ser formulados por el EMP que ha trabajado en el proceso y lo conoce y aprobados por el EEM. El EMP determinará estos estándares reuniéndose con los clientes internos y recopilando información de los clientes externos. Posteriormente se establecerá un requerimiento de manera que el empleado que está por debajo del 50% del desempeño promedio pueda utilizarlo sin dejar de cumplir el estándar.

Para los estándares de eficiencia se deberá tener cuidado teniendo en cuenta que estos no están determinados por el cliente sino controlados por el proceso, y tienen que ver con los recursos que se utilizan en él. El proceso de establecer estándares comenzará, por definirlos para un proceso en particular y luego con la realización del Benchmarking Interno. Cuando el EEM lo estime conveniente, se inician los esfuerzos de Benchmarking Externo y se renovarán los estándares o se añaden nuevos.

Tabla 3.3: Pasos para el establecimiento de las mediciones del nuevo proceso.

3.5.4 Actividad IV.4: Diseño del sistema de retroalimentación.

Aunque la retroalimentación permanente es necesaria para los empleados involucrados en el proceso, también son necesarios los reportes de resumen del mismo personal y de la gerencia. Estos reportes deben ser informes de excepción, de tal manera que la gerencia y el empleado no pierdan tiempo con grandes volúmenes de datos. Los informes de este tipo permiten que todas las personas involucradas se enfoquen donde pueda haber mejoramientos.

En el momento de establecer un sistema de retroalimentación, se deben tener en cuenta los puntos siguientes:

- Relacionar los ciclos de retroalimentación con los individuos.
- Hacer de la retroalimentación una obligación.
- Estimular la retroalimentación positiva y negativa.
- Utilizar retroalimentación continua para mejoramientos continuos.
- Evitar el viejo proverbio “ la falta de noticias es una buena noticia”.
- Estimular los reclamos por parte de los clientes.
- Delegar responsabilidades para que se tomen acciones inmediatas.

3.5.5 Actividad IV.5: Medición de los Costos de la Calidad.

Uno de los objetivos principales de la Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS) es reducir las pérdidas ocasionadas por la mala calidad. Los costos ocasionados por una mala calidad alcanzan por lo menos el 80% de presupuesto. Costos de 50% o más por este concepto son comunes en procesos antes de aplicarse el mejoramiento. [Harrington, 1997].

Dicho en términos sencillos, el programa de Gestión de Costos de la Calidad es sólo una de las muchas herramientas que se necesita en un proceso de mejoramiento completo y al nivel de toda la empresa; sin embargo es un elemento importante puesto que dirige la atención de la gerencia y mide el éxito de los esfuerzos de mejoramiento.

Programa para la Gestión de los Costos de la Calidad.

Una buena distribución de los costos de la calidad produce un mayor rendimiento, mediante un programa de Gestión de Costos de la Calidad se cuantifica la magnitud del problema relacionado con la calidad, traduciéndolo en dinero. Además permite identificar las áreas donde existen problemas de calidad cuya existencia es ignorada. La estructura del programa a usarse para este fin se puede consultar en la tabla 3.4.

La medición de los costos de la calidad es el elemento final de un proceso completo de medición para la mejora del desempeño de un proceso. En muchas ocasiones no queda claro qué papel juegan los costos de la calidad en un esfuerzo de este tipo, sobre todo para procesos de servicio. Con independencia de cómo puedan utilizarse en otra situación, a continuación se explica su función en los procedimientos que se proponen:

1. La medición de los costos de la calidad se utiliza fundamentalmente como una herramienta para la medición del progreso de la mejora, en otras palabras, se utiliza para medir el impacto económico que tendrán los cambios introducidos al proceso. Bajo ninguna circunstancia la mejora de un proceso de servicio se dirigirá a la reducción de costos, sino a lograr la satisfacción completa del cliente de la manera más económica posible. Esto último es bien diferente.
2. El análisis de los costos de la calidad se orienta a encontrar propuestas de mejora para la reducción de las pérdidas relacionadas con la calidad. Estas propuestas de mejora sólo se implementan si no afectan la percepción de la calidad por parte del cliente y se dirigen fundamentalmente a las actividades que se desarrollan en la Zona de Apoyo.

<i>Definición de los costos de la calidad</i>	
<i>Costo de la Calidad Directo</i>	<i>Costo de la Calidad Indirecto</i>
1. Costo de la Calidad controlable. - Costo de Prevención. - Costo de Evaluación. 2. Costo de la Calidad resultante. - Costo de error interno. - Costo de error externo.	1. Costo causado por la relación con el cliente. 2. Costo por la insatisfacción del cliente. 3. Costo por la pérdida de reputación.
<i>Programa para la Gestión de los Costos de la Calidad</i>	
1. La presentación a la dirección. <i>Persigue demostrar la necesidad de implementar un programa de este tipo, significar la importancia para la organización y explicar los beneficios a corto y a largo plazo. Como resultando debe lograrse el compromiso y la participación de la alta dirección</i>	
2. El programa piloto. <i>Sirve para demostrar la capacidad del proceso para producir ahorros, demostrando a la administración la necesidad de generalizar el programa a todas las áreas, analizando los procesos antes de su puesta en práctica, identificando los errores y mejorándolos.</i>	
3. Educación para los costos de la calidad. <i>Se orienta, como cualquier otro programa de educación en calidad, a entender y comunicar los conceptos claves de la calidad y a normalizar el lenguaje de la función calidad. Debe garantizar que los empleados conozcan y dominen los términos del programa, que se identifiquen y participen en el esfuerzo.</i>	
4. Procedimiento Interno de los Costos de la Calidad. <i>Se utiliza para recoger, interpretar, controlar, archivar y determinar cómo y cuando se deben estimar y reunir datos reales de los costos de la calidad. Aquí el departamento de contabilidad juega un papel importante, será el encargado de utilizar dicho procedimiento.</i>	
5. Recogida y análisis de los costos de la calidad. <i>En esta etapa se realiza la identificación y medición de los datos reales de costos según lo definido en el procedimiento anterior. Estos datos se utilizan para los diferentes análisis de costos de la calidad utilizando las herramientas correctas. Este análisis permite obtener la información necesaria para identificar las oportunidades de mejoramiento.</i>	

Tabla 3.4: El Programa para la Gestión de los Costos de la Calidad.

3.6. Etapa V: Mejora Continua.

En esta etapa se pone en práctica un proceso de mejora continua y se cierra el ciclo. No se debe ver como el final, sino como el comienzo de todo. La mejora continua es el comienzo del crecimiento y los primeros pasos hacia la excelencia empresarial. El diagrama de bloques de esta etapa se puede ver en la figura 3.6.

3.6.1 Actividad V.1: Ejecución de la calificación del proceso.

Para calificar un proceso se deben seguir los siguientes pasos:

1. Evaluar el proceso utilizando la lista adecuada de requerimientos (este paso debe ser desarrollado por el equipo de mejoramiento del proceso).
 2. Solicitar un cambio en el nivel de calificación por el Responsable del Proceso.
 3. Preparar y enviar informes sobre el status del proceso al comité de revisión que será el Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM).
 4. Presentar al EEM los datos correspondientes al cambio del proceso.
 5. El jefe del EEM debe enviar una carta al Equipo de Mejoramiento de Procesos para el cambio de calificación del proceso.
 6. El EEM debe recompensar al Equipo de Mejoramiento de Procesos por sus logros.
- En el Anexo 12 se puede consultar una tabla con los niveles de calificación para los procesos.
Las listas de verificación para los niveles de calificación.

Con anterioridad a la aplicación de los procedimientos de mejoramiento de procesos, se considera que todos los procesos de la empresa se encuentran en el nivel 6. A medida que mejore el proceso, éste progresa en forma lógica hasta el nivel 1. Una buena herramienta para conseguir evaluar en qué estado se encuentra el proceso o hacia dónde ha avanzado son las listas de verificación.

El EMP debe reunirse y analizar si el proceso bajo estudio satisface los requisitos de la lista para cada nivel y realizar las propuestas correspondientes. En el Anexo 13 se encuentran las listas de verificación que se deberán utilizar para realizar la calificación.

¿Y después de clasificar en el nivel 1?

No debe esperarse que en una organización todos los procesos lleguen a clasificarse en el nivel 1. En efecto, muchos ni siquiera alcanzan el nivel 2, pero esto no debe impedir el tratar de ser mejor de lo que es. Aunque el proceso llegue a clasificarse como el mejor de su clase, se debe tratar de seguir mejorando.

3.6.2 Actividad V.2: Evaluación del impacto del cambio sobre los clientes y la organización. Reconocimiento y retribución.

Para evaluar cómo influye en la organización la mejora de procesos, deben plantearse otro grupo de mediciones, ahora orientadas a evaluar el impacto de la mejora en el desempeño organizacional. Este otro grupo de mediciones están relacionadas con el comportamiento de los factores críticos de cada uno de los grupos de interés. A continuación se describen las mediciones fundamentales que pueden utilizarse para medir el impacto de la mejora.

Mediciones relacionadas con los clientes.

Persiguen responder la pregunta ¿cómo perciben los clientes a la organización?. Algunas mediciones típicas son:

- Porcentaje de participación en el mercado.
- Quejas.
- Índice de satisfacción del cliente.
- Puntajes de la Tarjeta de Investigación del Cliente.
- Tiempo para lanzar al mercado un nuevo servicio.

Mediciones relacionadas con la productividad y la calidad.

Brindarán la información necesaria para saber ¿con qué eficiencia desplegar los recursos totales de la organización y la excelencia de los resultados?.

- | | |
|--|--|
| • Costos del desperdicio y el retrabajo. | • Presición en los inventarios. |
| • Tiempo del ciclo total. | • Rotación de los inventarios. |
| • Costos unitarios. | • Eficiencia total. |
| • Costos de la Calidad. | • Adaptabilidad total |
| • Sobrantes. | • Cantidad de proveedores. |
| • Efectividad total. | • Procentaje de proveedores calificados. |

Mediciones relacionadas con la situación financiera.

Permitirán encontrar la respuesta a ¿cómo lograr un rendimiento sobre la inversión razonable para la alta dirección?. Algunos medidores de esta parte son:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| • Ventas por empleado. | • Activos. |
| • Utilidades por empleado. | • Ventas totales. |
| • Retorno sobre la Inversión. (ROI) | • Costos de operación. |
| • Retorno sobre los activos. (ROA) | • Valor agregado por empleado (VAE) |
| • Porcentaje de utilidades sobre las ventas. | |

Mediciones relacionadas con el personal.

¿Cómo utilizar los talentos innovadores, creadores y educativos de los empleados?. Estos indicadores servirán para este fin:

- Porcentaje de entrenados.
- Porcentaje de recapitados.
- Horas por empleado en capacitación al año.
- Porcentaje de ausentismo.
- Utilización de técnicas estadísticas.
- Estado del presupuesto para recompensas.
- Quejas por empleado.
- Sugerencias por empleado.
- Índice de satisfacción del cliente interno.
- Porcentaje de empleados que participan en los programas de reconocimiento.

Mediciones relacionadas con la sociedad.

Permiten responder a la pregunta de ¿cómo la empresa contribuye a mejorar la calidad de vida en su entorno de competencia?.

- Porcentaje de familias o casos sociales atendidos por la organización.
- Cantidad de dinero donado a la salud o a campañas de beneficio público.
- Cumplimiento del plan de impuestos.
- Dinero invertido para la disminución del riesgo ambiental.

La única intención con estas listas consiste en mostrar los indicadores más usados en cada caso y recogidos de la experiencia internacional. En efecto, las empresas no tienen porque establecer todas las mediciones aquí planteadas, sino solamente las que más se adapten a su situación y características.

La utilización de los criterios de los premios de la calidad para medir el mejoramiento.

Otra de las variantes que muchas empresas han adoptado para medir el avance de la mejora, es la utilización de los criterios que establecen los premios más prestigiosos a la calidad. Si se tiene en cuenta las empresas que han obtenido estos premios y la exigencia de cada uno, perfectamente se pueden adoptar para evaluar el impacto del mejoramiento en toda la organización. Los premios nacionales de calidad más prestigiosos son los siguientes:

- Premio Deming. (Japón)
- Premio Control de la Calidad Japonés. (Japón)
- Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige. (USA)
- Premio del Presidente. (Gobierno Federal) (USA)
- Premio Europeo de la Calidad. (Europa)

Reconocimiento y retribución.

En el ambiente de hoy, la organización necesita estimular a los equipos de personas para que mejoren en su conjunto, con el fin de crear una organización más efectiva, eficiente y adaptable. Por esto, el sistema de recompensas y reconocimiento debe incluir a las personas y los grupos de trabajo.

Formas que puede adoptar el proceso de estimulación.

Para la estructuración del proceso de retribución y reconocimiento existen diversas formas para materializar este aspecto:

- Remuneración financiera.
- Premios por sugerencias.
- Retribuciones para grupos / equipos de trabajo.
- Reconocimiento personal en público.
- Reconocimiento personal en Privado.
- Reconocimiento de los compañeros.
- Reconocimiento de los clientes.
- Premios organizacionales.

La recompensa por el progreso en la calificación del proceso.

Este es un tipo de recompensa especial muy orientada a las personas que participan de la mejora de un proceso en particular. Debe destacarse, que este tipo de recompensa se incluye dentro del sistema global de la empresa, pero por su importancia para el modelo propuesto en este trabajo, se le dedica una parte. Debe establecerse, por parte del EEM, un proceso de reconocimiento y recompensas para premiar al EMP cada vez que el proceso se califique a un nivel superior. La naturaleza de la recompensa debe incrementarse a medida que sea más difícil de obtener el nivel de calificación.

3.6.3 Actividad V.3: Realizar el Benchmarking del proceso.

Una definición sencilla de Benchmarking pudiera ser: “el proceso continuo de comparar procesos, productos, servicios y prácticas contra la competencia, los líderes de los diferentes sectores industriales y dentro de la organización con el fin de obtener mejoras en el desempeño”. El proceso de benchmarking en diez pasos [Juran V edición]

El proceso de diez pasos para dirigir una investigación de benchmarking consta de las cinco fases esenciales siguientes (véase figura 3.7)

Fase 1: Planificación

- Decidir qué emular. Todas las funciones tienen un producto o salida. Estas son candidatas prioritarias al benchmark buscando oportunidades de mejora de los resultados.
- A quién emular. Empresas de liderazgo mundial o funciones con prácticas de trabajo superior, dondequiera que se hallen, son las comparaciones adecuadas.
- Planificar la investigación y dirigirla. Recoger fuentes de datos. Existe una amplia gama de fuentes, y una biblioteca de empresa es un buen punto de partida. Se puede solicitar una búsqueda electrónica de información publicada recientemente sobre un área de interés. Empezar a recogerla. Observar las mejores prácticas.

Fase 2: Análisis

- Es importante tener una comprensión total de los procesos internos del negocio antes de compararlos con los de organizaciones externas. Después de esto, examinar las mejores prácticas de otras organizaciones. Luego medir la brecha entre ellas.
- Proyectar los niveles futuros de resultados. La comparación de los niveles de resultados proporciona una base objetiva sobre la que actuar y ayuda a determinar cómo conseguir una ventaja en resultados.

Fase 3: Integración

- Redefinir las metas e incorporarlas al proceso de planificación.
- Comunicar los hallazgos del benchmarking y ganar la aceptación de la alta dirección.
- Revisar las metas de los resultados.
- Recordar que la competencia no permanecerá quieta mientras las organizaciones mejoran. Por eso se necesitan metas que reflejen las mejoras proyectadas.
- Sobre la base de los hallazgos del benchmarking, se deberán integrar los objetivos y las estrategias dentro de los planes de la empresa y de las revisiones operativas, y se deberán actualizar cuando sea necesario.

Fase 4: Acción

- Las mejores prácticas se implantan y se recalibran periódicamente cuando sea necesario.
- Desarrollar e implantar los planes de acción.
- Controlar el progreso.
- Recalibrar los benchmarks.

Fase 5: Madurez

- Determinar cuando se alcanza una posición de liderazgo. La madurez se consigue cuando se incorporan las mejores prácticas en todos los procesos de la empresa, cuando el benchmarking se ha convertido en una parte normalizada de la guía de trabajo y cuando los niveles de resultados están mejorando continuamente hacia una posición de liderazgo. Evaluar el benchmarking como un proceso continuo.

3.6.4 Actividad V.4: Entrenamiento avanzado de los equipos.

En este momento, el EMP debe sentir la necesidad de tener herramientas más complejas para lograr metas aún más altas. Entonces el EEM debe iniciar un proceso de entrenamiento avanzado para incrementar la capacidad de los equipos.



El contenido de este entrenamiento puede incluir:

- Despliegue de la Función Calidad. (DFC)
- Las siete nuevas herramientas administrativas.
- Planeación de sistemas de la empresa. (PSE)
- Técnicas para el análisis de procesos. (TAP)
- Análisis / diseño estructurado. (AE / DE)
- Análisis del valor.
- Ingeniería de información.
- Benchmarking
- Costos de la calidad.

3.7: Conclusiones Parciales.

Para lograr la mejora continua se necesita de procedimientos consistentes y aplicables a las condiciones cubanas. En este capítulo se proponen procedimientos que han sido el resultado de una búsqueda y compilación de información con dicho objetivo. Los procedimientos propuestos son útiles por varias razones:

- 1. Son procedimientos perfectamente aplicables a cualquier proceso de servicios, especialmente a los procesos del sector turístico.*
- 2. Su estructura le aporta gran flexibilidad y operatividad bajo condiciones diversas*
- 3. Si se considera su consistencia técnica y el espectro de herramientas y métodos que se utilizan, puede convertirse en una poderosa herramienta para el logro de la competitividad empresarial.*
- 4. Se orienta a los procesos de trabajo de la empresa, permitiendo que se introduzcan los resultados de las mejoras individuales y de los equipos.*
- 5. En su diseño se concibe una retroalimentación constante, lo que permite realizar los cambios necesarios en dependencia de la situación y las condiciones del entorno.*
- 6. El éxito en la aplicación de los procedimientos se basa en los conocimientos y creatividad de las personas que le dan vida al proceso, permitiendo utilizar el principal potencial de la calidad en un proceso de servicios.*
- 7. El enfoque de Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS) está orientado a resolver las dificultades que presentan los enfoques existentes, fundamentalmente en lo relacionado con:*
 - El establecimiento de prioridades para la mejora mediante un procedimiento fiable de selección de procesos críticos.*
 - El conocimiento del proceso mediante una correcta documentación del mismo.*
 - La incorporación un conjunto de criterios relativos al desempeño del proceso y las formas prácticas para su medición.*
 - Un método integral de evaluación y diseño para concentrar la atención en la satisfacción del cliente externo.*
 - La adecuada combinación de los enfoques de mejora disponibles, así como de las mejores herramientas en cada caso en correspondencia con las exigencias del Mejoramiento Continuo del Desempeño Organizacional.*



- *La incorporación de un proceso de planeación de la mejora para lograr un adecuado control de los recursos y la correcta implementación de los cambios.*
- *La utilización de indicadores para la medición del impacto de la mejora sobre los objetivos del negocio y sobre los grupos de interés.*

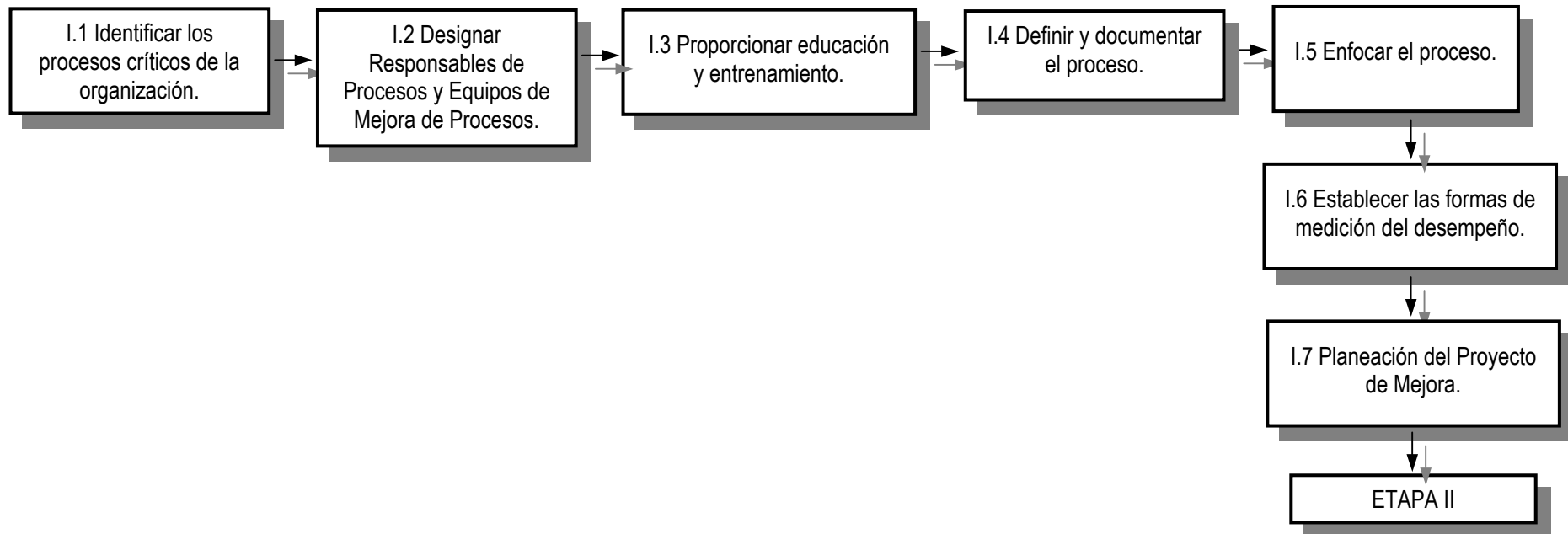


Figura 3.1: Etapa I: Organización para el mejoramiento.

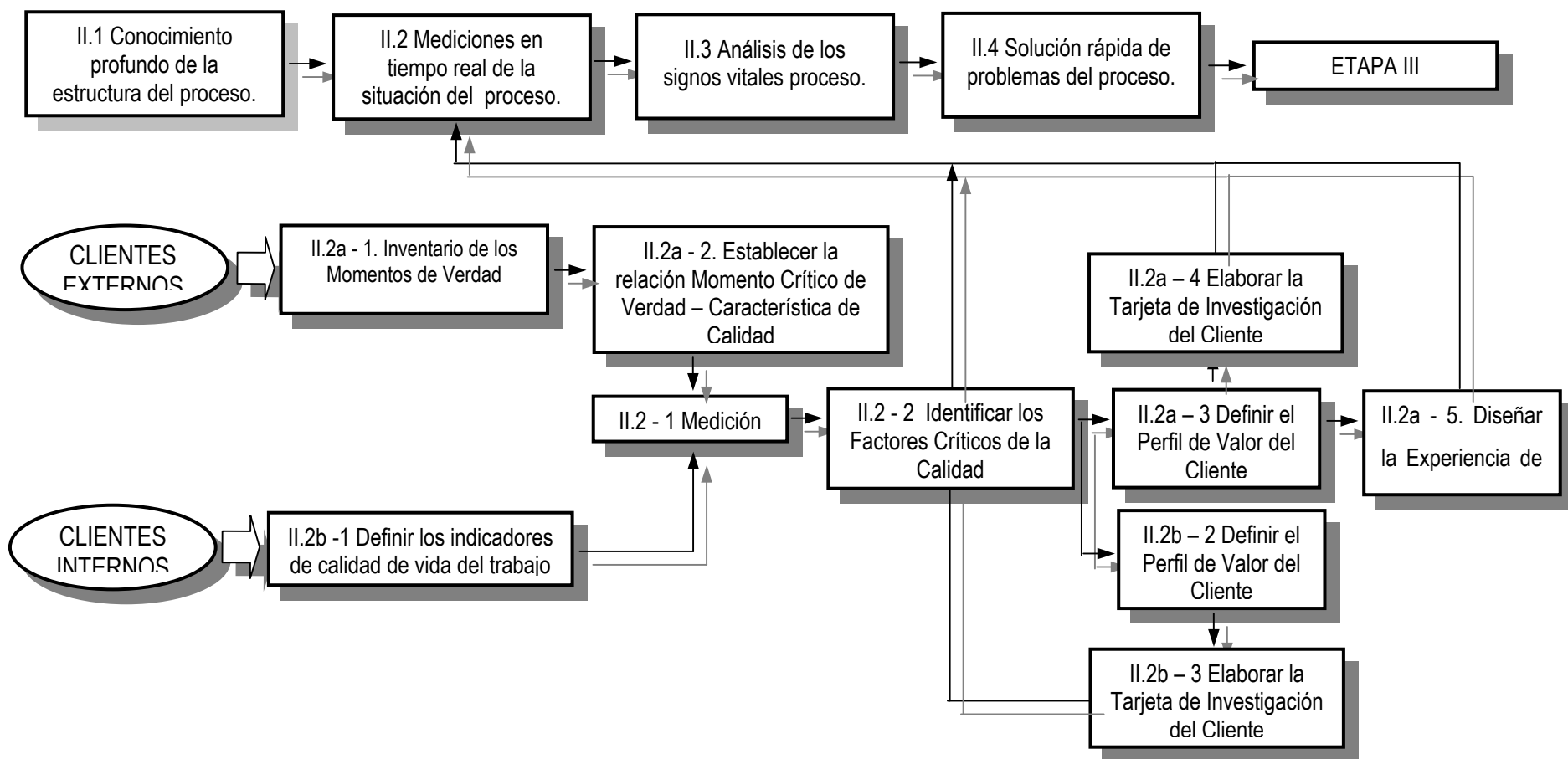


Figura 3.2: Etapa II: Conocer el proceso.

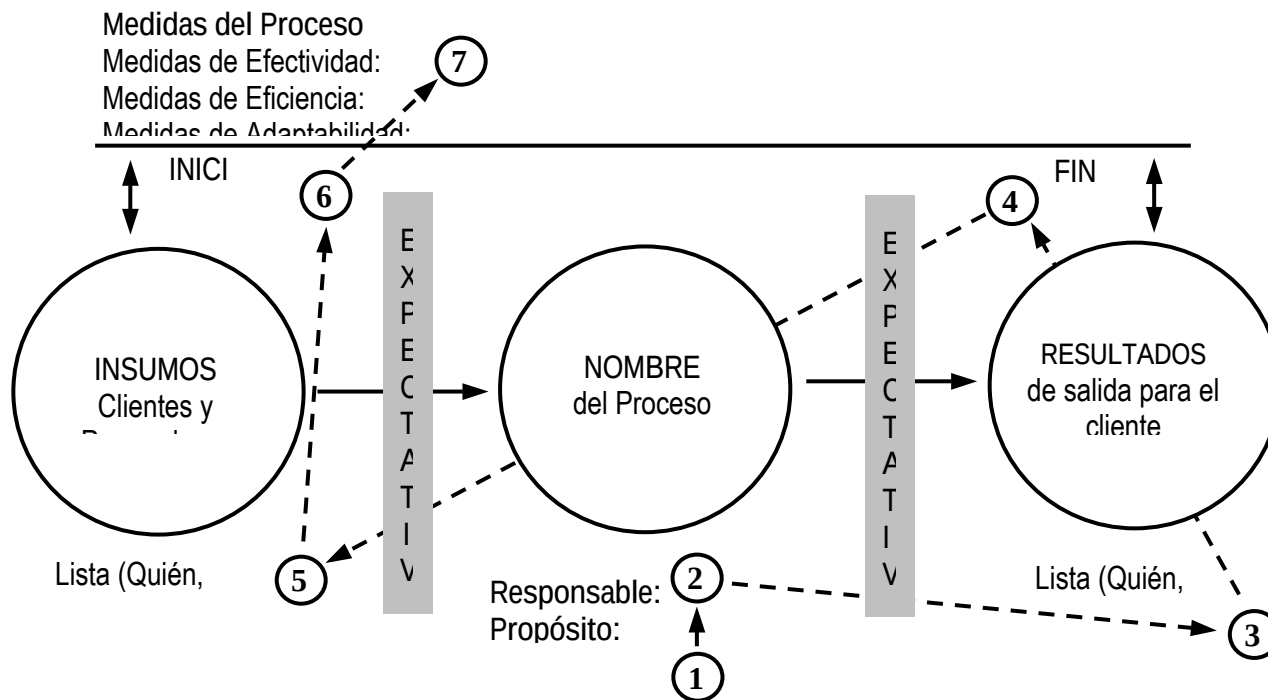


Figura. 3.3: Guía de elaboración del Perfil del Procesos.

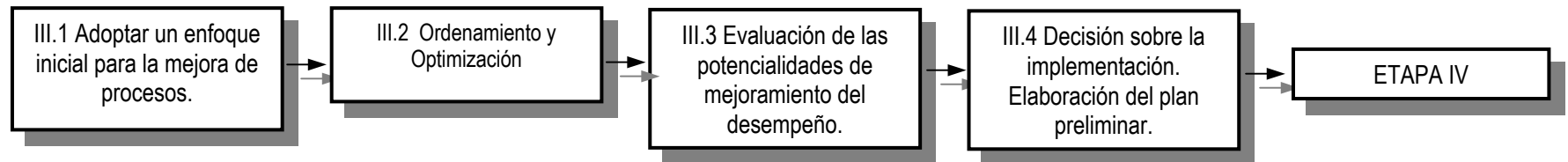


Figura. 3.4: Ordenamiento y Optimización del proceso.

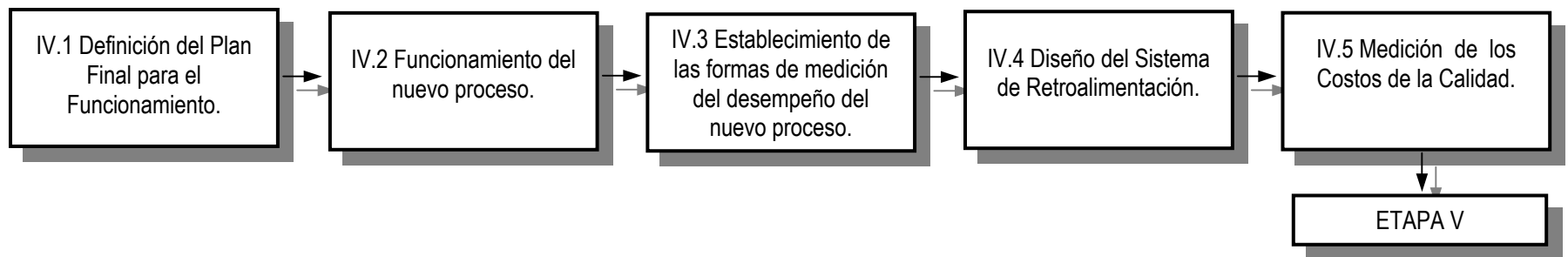


Figura 3.5: Etapa IV: Funcionamiento, Control y Medición del desempeño.

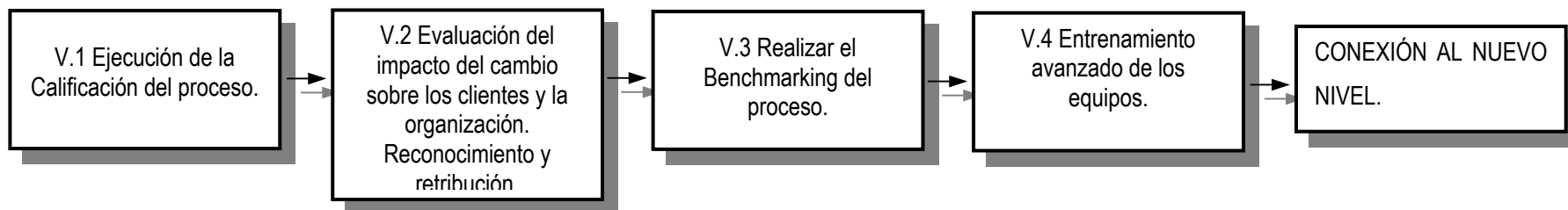


Figura 3.6: Etapa V: Mejora Continua.

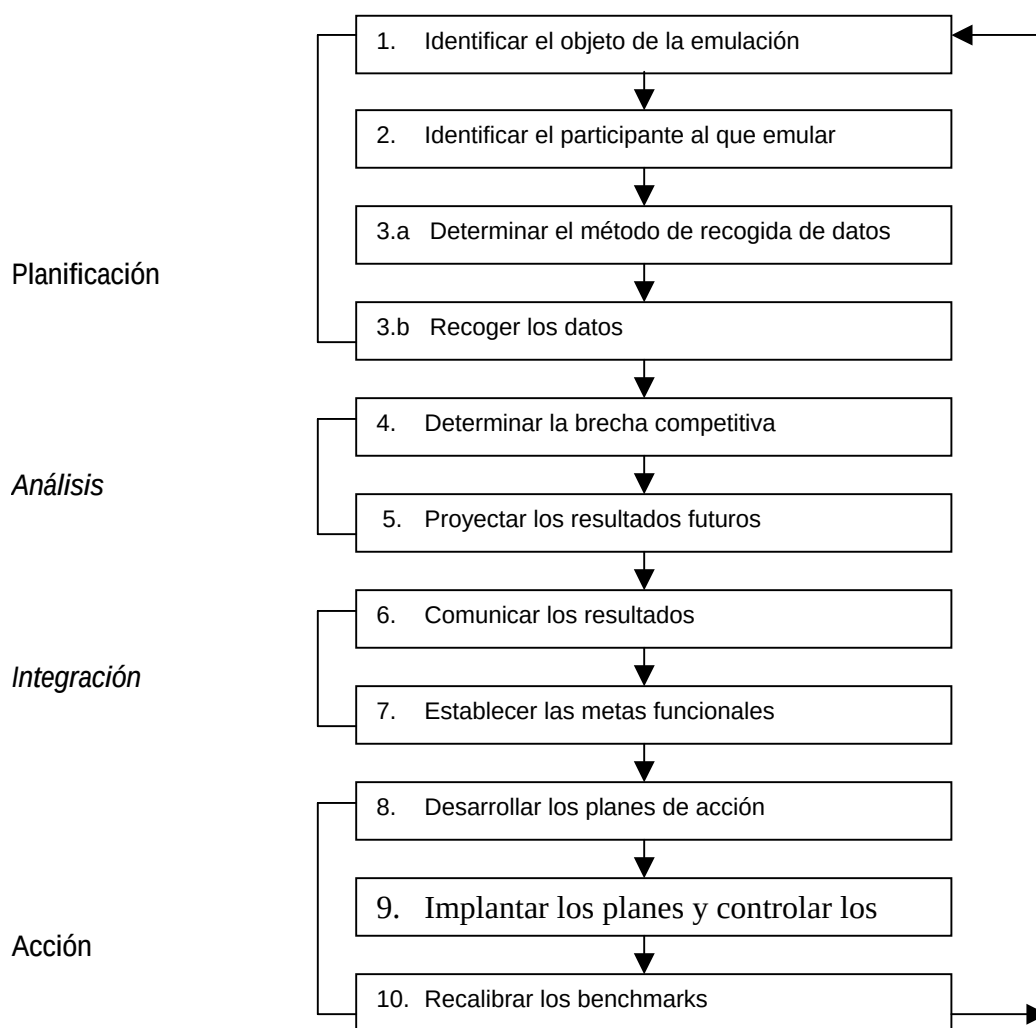


Figura 3.7. : Los diez pasos del proceso formal del benchmarking (Quality Resources, a division of The Kraus Organization Limited, White Plains, NY, a través de ASQC Quarterly Press.

Capítulo IV. La Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS): estudio de un caso en un Servicio de Restauración Hotelera.

4.1.Introducción.

La demostración práctica de un procedimiento teórico evita la aparición de muchos detractores desde el inicio de su implementación. Por este motivo en el siguiente capítulo se describen los resultados alcanzados de la aplicación práctica de los procedimientos descritos. Experiencia que se enmarca en la actualización de las Etapas I, II, III y IV ya implementadas en investigaciones anteriores [León 2001] y [Camejo 2002], y en la aplicación de la Etapa V. Para la descripción se sigue la misma secuencia de pasos del procedimiento de Mejora Total de Procesos de Servicios propuesto, en cada caso se destacan los resultados más relevantes y las técnicas empleadas.

4.2.Aspectos relevantes vinculados con la implementación y actualización de las Etapas I, II, III y IV del procedimiento.

4.2.1 Aspectos relevantes de la implementación de la Etapa I: “Organización para el mejoramiento”

- *Actividad I.1: Se identifican todos los procesos y dentro de ellos aquellos que resultan claves para la organización.*
- *Actividad I.2: Se conforma el Equipo de Mejora de Proceso y se designa al Maitre de Hotel como Responsable de la Mejora del Proceso.*
- *Actividad I.3: Se lleva a cabo un entrenamiento al Grupo de Facilitadores y al Equipo de Mejoramiento de Proceso en temas relacionados con el mejoramiento de procesos y las herramientas utilizadas para este fin.*
- *Actividad I.4: Se definen diferentes elementos que permiten documentar el proceso con el objetivo de esclarecer y unificar las ideas que tiene el equipo sobre el funcionamiento del mismo y proporcionar la información necesaria para dar comienzo a la mejora. Los resultados de la documentación, así como la descripción de las actividades fundamentales del proceso se representan en los Anexos 14 al 17.*
- *Actividad I.5: Se revisa toda la información recopilada hasta el momento y se enfoca el proceso a partir de la definición de los límites iniciales y finales definitivos, la revisión de los resultados e insumos y la definición de los límites superior e inferior.*
- *Actividad I.6: Se identifican las medidas que más se ajustan al proceso y para las cuales existen posibilidades de obtener información, de manera que puedan efectuarse mediciones confiables para los indicadores de efectividad externa e interna, eficiencia y adaptabilidad del proceso. Las medidas identificadas para cada uno de estos indicadores para el proceso en estudio se pueden observar en el Anexo 18.*

4.2.2 Aspectos relevantes de la implementación Etapa II: “Conocer el Proceso”

- *Actividad II.1: Se estudia el proceso con mayor profundidad, se elabora el Perfil del Proceso, se construye el Diagrama de Flujo de Estándares ANSI, la matriz causa-efecto, ver Anexos 19 al 21 y se describe el proceso bajo estudio.*



Descripción del Proceso Objeto de Estudio.

El Proceso de Restauración comienza cuando el Maitre de Hotel y el Cheff de Cocina obtienen a través del ZVN, la cantidad de clientes, nacionalidad, fecha de entrada y de salida, y el régimen de pensión de los clientes.

Con esta información se define el tipo de servicio a ofertar (Carta o Buffet); luego ambos se trasladan al Almacén de forma independiente en busca de las existencias de Productos, las cuales se encuentran publicadas en el Interhotel; una vez conocida la disponibilidad de productos en el almacén se define el menú de alimentos y bebidas del servicio para el almuerzo, la cena y el desayuno del próximo día, teniendo en cuenta los costos y sin pasar por alto la calidad del producto, información que transmiten a los dependientes y trabajadores de cocina en la reunión de Servicio en Restaurante y Cocina. Paralelamente el Maestro de Cocina y el Capitán de Salón supervisan y controlan las existencias físicas iniciales sobre la base de los Inventarios de Productos a la Venta (IPV) del turno anterior, ya que es de vital importancia para la ejecución manual de las Solicitudes de Materiales por parte del Cheff y el Maitre, las cuales son atendidas por el Jefe de Almacén previo al despacho de los productos e insumos, debido a los frecuentes cambios que sufren.

Inicialmente, el Maitre revisa el estado de limpieza del salón y mobiliario, que debió ser organizado y limpiado al cierre del turno o servicio anterior. Se verifica además el montaje del salón y se chequea que los dependientes se encuentren con la correcta apariencia personal y provistos de todos los elementos básicos para llevar a cabo el servicio, se ubican en las áreas asignadas según el estilo de trabajo, durante el servicio Buffet el dependiente se encarga de retirar los servicios terminados y reponer los insumos a las mesas del salón y a la Mesa Buffet, además de prestar el servicio a los clientes que lo soliciten. El Capitán se encarga de dar la bienvenida a los clientes, efectuar el cobro y estar presto a ayudar al dependiente en la asistencia a las mesas del salón y de la Mesa Buffet.

En la cocina antes de iniciar el servicio Buffet el Maestro distribuye el trabajo por áreas y se comienzan a elaborar y decorar los diferentes platos previstos en el menú en dependencia de sus características, tales como: jugos, ensaladas, guarniciones, platos fuertes o misceláneas. Media hora antes de comenzar el servicio se comienza a organizar y decorar la Mesa Buffet para el montaje posterior de las diferentes estaciones, siendo el Buffetier el encargado de la reposición de alimentos a la mesa caliente, al área fría y al área de panes y dulces, y de brindar cualquier información al respecto al cliente, además está presto a servirle cuando este lo solicite.

El cliente es recibido en la puerta del Restaurante por el Capitán de Salón quien da la bienvenida y le pregunta por el número de la habitación, a través del cual obtiene toda la información requerida para brindar el servicio. Le acompaña siempre que sea posible hasta una mesa del salón, sin dejar pasar por alto que el cliente es libre de escoger el lugar que desee. En el caso de que el salón esté lleno se lleva a cabo la gestión de venta en los bares, hasta que se monte la mesa y se le comuniqué al cliente. Durante el servicio Buffet, el Capitán pregunta al cliente si desea tomar algún vino u otra bebida, tomando la orden de bebida y se le ofrece el servicio de bebidas en la mesa; si el cliente desea puede escoger libremente las bebidas que desee en el carro auxiliar o en los expositores. Los dependientes están atentos a la reposición de la cubertería cuando sea necesario y a retirar los platos y servicios terminados al área de fregado para su higiene y pulido, así como de efectuar el montaje de las mesas una vez retirado el servicio; estas actividades se repiten durante el servicio. Es preciso aclarar que el Cliente al entrar en contacto con las estaciones de la Mesa Buffet, está expuesto a demoras debido a: la falta de insumos o alimentos servidos y por la cola para servirse; provocadas por la falta de control y organización o por la lenta reposición.

Cuando el cliente termina, el Capitán de Salón emite el Cheque que es firmado por el cliente en particular, si es cliente de estancia, como constancia de haber recibido el servicio, en el caso de los grupos el cheque es firmado por el guía, recargándole la cuenta a su habitación. Cuando se termina el horario de servicio se cierra el salón y se procede a retirar el servicio y al montaje del salón.

El Capitán de Salón comprueba las existencias físicas de los productos (bebidas) a través de los IPV al terminar el servicio, donde se comparan las provisiones previstas para el servicio ya concluido con lo que se ha consumido durante el mismo, teniendo en cuenta el inventario inicial, las entradas del almacén, traslados, roturas y ventas respecto a las existencias, controlando los movimientos a las habitaciones u otras áreas. Se recoge la Mesa Buffet y



las mesas del Salón, así como se procede a la limpieza de los utensilios y el equipamiento. Se dispone además el paradero de los productos sobrantes ya sean para guardar para el próximo servicio, distribuir al comedor obrero o desechar definitivamente.

Los dependientes repasan el brillo y pulido de la vajilla, cristalería y cubertería, además del menaje y se cambia la lencería. Se monta el salón para el próximo servicio, se limpia el local, el mobiliario y se recogen los insumos para su limpieza. Se soluciona con el departamento de mantenimiento cualquier rotura o avería imprevista y se informa a dicho departamento la necesidad de cualquier mantenimiento a efectuar, como el retoque de la pintura, limpieza y/o cambio de luminarias, etc. Una vez concluido el servicio el Capitán de Salón lleva a cabo manualmente el Cierre Definitivo del día en el Restaurante, donde se plasman las ventas por artículos y por familias de productos, así como las formas de pago. Al concluir el servicio en cocina el Maestro espera por la entrega de los Pedidos A del Capitán de Salón para efectuar el Cierre Definitivo de turno en cocina, mientras se limpian y ordenan los utensilios y el área. Toda la información generada en el turno es trasladada por el Maestro y el Capitán al Departamento de Economía.

- *Actividad II.2: Se llevan a cabo mediciones en tiempo real al proceso relativas a:*

1. *Cliente Externo e Interno, para lo cual se llevan a cabo las siguientes actividades:*
 - *Inventario de los Momentos de la Verdad y de las Características de Calidad.*
 - *Identificación de las Relaciones Momentos Críticos de la Verdad - Características de Calidad.*
 - *Definición de los Indicadores de Calidad de Vida del Trabajo.*
 - *Elaboración e implementación de encuestas estadísticas para la medición de las relaciones momentos críticos de la verdad – características de calidad según las expectativas del cliente.*
 - *Identificación de los Factores Críticos de la Calidad para el Cliente Externo e Interno.*
 - *Definición del Perfil de Valor de Cliente Externo e Interno, ver Anexo 22.*
 - *Elaboración de la Tarjeta de Investigación del Cliente Externo e Interno.*
 - *Diseño de la Experiencia de Valor del Cliente Externo, ver Anexo 23.*
2. *El Tiempo del Ciclo y Procesamiento mediante el método de Medidas Finales y el criterio de los empleados que participan del proceso.*
3. *El Costo del Proceso, los resultados de esta medición para el período Febrero-Marzo 2004 se pueden observar en los Anexos 24 y 25.*
4. *Mediciones de Efectividad, Eficiencia y Adaptabilidad, cuyos resultados se actualizaron para período Febrero-Marzo 2004 ver Anexo 26.*

- *Actividad II.3: Se realiza el siguiente análisis del comportamiento de los signos vitales del proceso:*

Análisis de la Tarjeta de Investigación del Cliente

La mayoría de los factores críticos medidos obtiene un alto puntaje de evaluaciones negativas. Estas evaluaciones son desfavorables para cualquier proceso de servicio e indican que existen posibilidades de mejoramiento. Se identifican las categorías: alimentos, mesa Buffet y bebidas como las más críticas de los mercados analizados. Se define a cada uno de los factores de alta prioridad como los de peor desempeño según las expectativas y percepción del cliente.

Tiempo de Procesamiento vs Tiempo del Ciclo.

En este análisis se utilizan los datos obtenidos en las mediciones en el ciclo del proceso para la cena, por ser el más representativo de la mayoría de las actividades, el más complejo y por ende el de más tiempo de ciclo. En este proceso el tiempo de procesamiento representa el 81 % del tiempo del ciclo, demostrándose que existen oportunidades de mejoramiento entre otras en las actividades 8, 13 y 14 por presentar las más altas diferencias entre sus tiempos del ciclo y de procesamiento. Esta comparación puede verse en el **Anexo 27**.

Análisis del Tiempo del Ciclo – Costo por Actividad.

Para medir los costos de cada actividad se utilizan los costos indirectos de mano de obra, ya que el resto resultan insignificantes. Se identifican a las actividades 8 y 11 como las de mayor duración y costo; por lo que a pesar de que estas son imprescindibles, constituyen oportunidades de mejora. El análisis realizado para el Tiempo del Ciclo - Costo por Actividad se encuentra en el **Anexo 28**.

Diagrama de Tiempo del Ciclo – Costo por Actividad.

Se representa gráficamente la relación Tiempo de Ciclo – Costos por Actividad, con el objetivo de analizar los componentes de costo y tiempo de cada actividad, en aras de encontrar la manera de reducirlos. Como resultado del análisis de este diagrama se identifica a las actividades “Elaboración de productos en Cocina” y “Prestación del Servicio” como las de más alto costo y a las actividades 13, 14 y 8 como las de mayores tiempos de espera.

- Actividad II.4: Se proponen soluciones de rápida implementación a diferentes problemas detectados durante el desarrollo de las actividades anteriores, tales como:
 - *Se solicita la autorización y el financiamiento al Grupo Cubanacán S.A. para la adquisición de equipos necesarios para elevar la calidad del servicio en el Restaurante.*
 - *Se adquieren dispensadores de jugo para el Restaurante.*
 - *Se compran tazas para consomé y café con ribetes azules que se necesitaban para completar la vajilla del Restaurante.*
 - *Se llevan a cabo las negociaciones con CIMEX y se adquiere una cafetera que se instala en el bar Marilope.*
 - *Se tramita con el Colegio de Compras la adquisición de una freidora para la apertura de la parrillada en la terraza.*
 - *Se establece la venta de vino por copa en el Restaurante, para aquellos vinos que su precio lo permita, denominando este vino como el Vino de la Casa.*
 - *Se cambia el horario de apertura del Restaurante para las 7:00 a.m. y se incrementa el horario de la cena hasta las 9: 45 p.m.*
 - Se realiza un análisis de la plantilla y las gestiones pertinentes para su incremento en el área de Restaurante.
 - *Se firman contratos con las representaciones en Cienfuegos y Villa Clara de la cadena de panes y dulces “Doñanelly”.*



- *Se ubican las Guías de Servicio en las habitaciones del hotel que aún estaban pendientes.*
- *Se colocan en la puerta del Restaurante los horarios de servicio y las indicaciones de cómo abrir y cerrar la puerta.*
- *Se utiliza el programa televisivo “Universidad para Todos” (curso de idioma francés) como vía para ampliar el conocimiento idiomático, teniendo en cuenta que uno de los principales segmentos de mercado que se reciben en el hotel provienen de Francia, para ello se utiliza el horario del mediodía (2:00 p.m. a 3:00 p.m.) en el área del comedor obrero.*
- *Se realizan dos inspecciones del Consejo Técnico Asesor de la Cía. Hoteles de Seguridad, Higiene y Salud al hotel.*
- *Se presenta a la dirección de RRHH de la Cía. la propuesta del incremento de la plantilla de cargos con el correspondiente análisis de Carga Capacidad, siendo aprobada y en estos momentos se encuentra en proceso de implementación.*
- *Actividad II.5: Se diseña un Plan de Proyecto de Mejora, a través del cual se monitorea y evalúan los resultados en la implementación de las siguientes etapas. El plan definido y aprobado se muestra en el Anexo 32.*

4.2.3 Aspectos relevantes de la implementación Etapa III: “Ordenamiento y optimización del proceso”

- Actividad III.1: El equipo de trabajo opta por el Rediseño de Procesos para enfrentar la mejora luego de un análisis orientado en dos dimensiones fundamentales:
 - Enfoque externo: Se realiza un análisis sobre la base de ventas, cantidad de clientes, consumo promedio y participación en el mercado de los competidores fundamentales.
 - Enfoque Interno: Se realiza una valoración de las condiciones de la organización para enfrentar alguno de los enfoques de mejora en cuatro categorías fundamentales: tiempo, costo, riesgo y las dimensiones sociales del cambio.
 -
- Actividad III.2: Se desarrollan algunas técnicas para realizar el ordenamiento y optimización del proceso como:

Evaluación del Valor Agregado (EVA): Se analiza cada actividad del proceso para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas del cliente final, a continuación se muestra la **tabla 4.1** con un resumen de los resultados de la aplicación del método.



	Clasificación			
Tipo	VAE	VAR	SVA	Totales
<i>Actividades</i>	45	29	2	76
Porcentajes	59.3 %	38.3 %	0.04 %	100 %
<i>Decisiones</i>	7	3	6	16
Porcentajes	43.8 %	18.8 %	37.4 %	100 %
<i>Esperas</i>	0	0	6	6
Porcentajes	0 %	0 %	100 %	100 %
<i>Transportes</i>	24	6	2	32
Porcentajes	75 %	18.8 %	6.2 %	100 %
<i>Almacenamientos</i>	3	0	0	3
Porcentajes	100 %	0 %	0 %	100 %
Totales	79	38	16	133
Porcentajes	59.4 %	28.6 %	12 %	100 %

Tabla 4.1: Resumen de la Evaluación del Valor Agregado para el proceso: "Restauración"

Se utilizan las siguientes herramientas para el rediseño del proceso:

- *Eliminar Tiempos de Espera.*
- *Eliminar Tiempos de Espera con la Automatización de la Captura de Datos.*
- *Eliminar Transportes, movimientos o pasos con la combinación de la herramienta Automatización de la Captura y Transferencia de Datos.*
- *Eliminar Documentación.*
- *Eliminar defectos y fallas con la combinación de la herramienta Automatización de lo aburrido y difícil, y Eliminar transportes y movimientos.*
- *Automatizar lo difícil y tedioso.*
- *Reducción del Tiempo de Ciclo del Proceso.*
- *Propuestas de soluciones de rápida implementación para el Proceso “Restauración”.*

Descripción General del Proceso Rediseñado: “Restauración”.

El Proceso se inicia cuando el Maitre de Hotel y el Cheff de Cocina obtienen a través del ZUN, la cantidad de clientes, así como sus características fundamentales. Con esta información se define el tipo de servicio a ofertar (Carta o Buffet); luego ambos desde sus computadoras acceden al Listado de Existencias de Productos en el Almacén que aparece en el Interhotel. Una vez conocida la disponibilidad de productos en el almacén se define la oferta de alimentos (sobre la base de los Ciclomenués previamente elaborados y de la Experiencia de Valor del Cliente Externo para cada mercado) y de bebidas del servicio para el almuerzo, la cena y el desayuno del próximo día, información que se transmite a los dependientes y trabajadores de cocina en la reunión de Servicio en Restaurante y Cocina, oferta que se publica en el Sitio Web del hotel para que esté disponible para clientes y trabajadores. Paralelamente el Maestro de Cocina y el Capitán de Salón supervisan y controlan las existencias físicas iniciales sobre la base de los Inventarios de Productos a la Venta (IPV) del turno anterior, ya que es de vital importancia para la ejecución de forma automática de las Solicitudes de bebidas e insumos para el Restaurante y productos comestibles para la Cocina, las cuales son despachadas por el Jefe de Almacén al Maestro de Cocina y al Capitán de Salón, los cuales están autorizados para ello.

Una vez trasladados los insumos a las áreas, el Capitán distribuye el trabajo en el salón para darle cumplimiento a las tareas que exige el servicio, tales como: el montaje del Salón, la organización y decoración de la Mesa Buffet, la recogida y reposición de los servicios terminados entre otras. Es preciso destacar que antes de comenzar el servicio el Maitre inspecciona la apariencia personal de los dependientes, así como la organización del Salón, de la cual es máximo responsable el Capitán. Se colocan las diferentes señalizaciones para cada tipo de platos en las estaciones.

Paralelamente en la cocina el Maestro distribuye el trabajo por las áreas y designa el responsable de la reposición de la Mesa Buffet, comenzándose a elaborar y decorar los diferentes platos previstos en el menú. Media hora antes de comenzar el servicio se inicia la organización y decoración de las estaciones de la Mesa Buffet, teniendo en cuenta una correcta distribución espacial. Al Buffetier y su ayudante se les encarga la reposición de alimentos a la mesa caliente, al área fría y al área de panes y dulces (una vez consumidas las tres cuartas partes de los mismos), y de brindar cualquier información que solicite el cliente, además el buffetier estará dispuesto a servirle cuando este lo solicite. A su vez el Cheff chequeará la elaboración y decoración de los alimentos, así como su correcta ubicación dentro de las estaciones, y velará por la inmediata reposición de los mismos una vez comenzado el servicio.

El Capitán de Salón recibe en la puerta del Restaurante al Cliente con una frase que identifica este servicio, de otras instalaciones hoteleras, y le pregunta por el número de su habitación. Durante el servicio, el Capitán pregunta al cliente si desea tomar algún vino u otra bebida; si el cliente desea puede escoger libremente las bebidas en el carro auxiliar o en los expositores. Los dependientes estarán atentos a la reposición de la cubertería cuando sea necesaria y a retirar los platos y servicios terminados de las mesas del salón para llevarlos al área de



fregado para lavar y pulir; estos montarán todas las mesas que se encuentren vacías para poder utilizar al máximo la capacidad del Restaurante. Un dependiente previamente designado se encargará de reponer los insumos de las estaciones sin esperar a que estos se agoten, su desempeño será inspeccionado con frecuencia por el Capitán, dada la importancia de esta actividad para eliminar las esperas en el servicio.

Mientras se lleva a cabo el servicio los cocineros se encargarán de tener listos los platos de reposición, prestando mucho cuidado en la apariencia, elaboración y temperatura óptima por lo que el buffetier se encargará de realizar avisos frecuentes sobre la necesidad de reponer los alimentos.

Es de vital importancia chequear la presentación, temperatura, peso, etc. de los alimentos. Como se puede notar en el proceso anterior no se describe ningún tipo de inspección, lo que pudiera provocar insatisfacciones en el Cliente relativas a la preparación, temperatura y presentación de los alimentos. Las inspecciones se desarrollarán durante todo el proceso, y aprovechando las características de las tareas que se ejecutan, en ningún momento detendrán o demorarán el proceso. Se identifican tres variantes fundamentales de inspección:

- *La inspección del Cheff de Cocina de las condiciones de las materias primas y materiales que se utilizan en la elaboración de los alimentos. La acción correctiva es tomada en este caso por el Cheff y consiste en la reposición de los productos por parte de abastecimiento.*
- *La inspección al desarrollo de las actividades en la cocina por el Cheff. Esta inspección se realiza desde el principio de las actividades y termina al finalizar el proceso. Los objetivos de esta inspección consisten en garantizar la salida en tiempo y con la calidad requerida (sabor y apariencia) de los platos elaborados durante el proceso; así como mantener una constante reposición y organización de los platos en las estaciones.*
- *La inspección de la preparación y montaje del Salón. Esta es desarrollada por el Maitre y el Capitán de Salón al mismo tiempo que se realizan las actividades de preparación y montaje de las mesas del Salón y de las estaciones de la Mesa Buffet. Este tiene como objetivos lograr que el Salón inicie el servicio con todos los requisitos de calidad establecidos en el Manual de Explotación y verificar que durante el servicio se lleve a cabo una constante reposición y organización de los insumos, tanto de las mesas del salón como de la Buffet.*

Debe destacarse que durante la prestación del servicio tanto el Maitre, el Cheff como el Operativo de Guardia observan el desempeño de todas las actividades realizadas con el objetivo de detectar las posibles fallas sobre la base del conocimiento que poseen de los momentos de la verdad del servicio. Estos errores son corregidos teniendo en cuenta las circunstancias en que suceden y sirven de base para los debates internos desarrollados con el objetivo de lograr la excelencia en el servicio.

Al cumplimentarse el horario de servicio se cierra el Salón y se recogen la Mesa Buffet y las mesas del salón, se dispone el paradero de los productos sobrantes. El Capitán de Salón comprueba las existencias físicas de los productos (bebidas) a través de los IPV y se sienta en su terminal a elaborar el Cierre Definitivo a partir de la información almacenada durante el servicio, para enviarlos a la terminal de Economía para ser archivados, mientras los dependientes apoyan el brillo y pulido de la vajilla que luego será utilizada en el montaje de las mesas del Salón para el próximo servicio.

Por otro lado, en Cocina, el Maestro desde su terminal accede a la información que automáticamente le ha enviado el Restaurante y efectúa el Cierre Definitivo de turno en cocina mediante la utilización de los Listados de Escandalo previamente elaborados, mientras se limpian y ordenan los utensilios y el área. Toda la información generada en el turno será enviada al terminal de Economía mediante la red Intra-Hotel.



Para un análisis más detallado de este proceso se puede consultar el Diagrama de Flujo del Anexo 30.
Se construye el FMEA herramienta utilizada en la prevención de los Modos de Fallos Potenciales y sus efectos, ver Anexo 31 .

- Actividad III.3: Se Evalúan las potencialidades de mejoramiento del desempeño en los siguientes indicadores:

A. Efectividad Interna:

- Resultados rechazados: El análisis de estos resultados está dirigido en tres direcciones fundamentales:
 - a) Clientes Primarios: Se estima mantener en cero los alimentos rechazados y cubrir las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de los mismos, debido a la realización de inspecciones durante el proceso por parte del Cheff y del Maestro de Cocina a la elaboración y presentación de los platos ofertados.
 - b) Clientes Internos: Se estima una disminución de los errores en los Cierres Definitivos en restaurante y cocina con la automatización de los IPV mediante la utilización de los Listados de Escandallo
 - c) Proveedores: Se estima un aumento en la calidad de las ofertas como consecuencia de acciones desarrolladas por el departamento de abastecimiento en este sentido tales como : control de la calidad de los productos adquiridos a cada proveedor mediante la exigencia de los certificados de Registro de Sanidad y Calidad como parte de los Contratos, así como el conteo y chequeo físico de los insumos y productos.
- Demoras en el Servicio: Se estiman eliminar las siguientes demoras.
 - a) Demoras en el montaje de las mesas del salón, por el aumento de la plantilla en el área del restaurante, la planificación de las vacaciones fuera de la temporada alta, la organización por rangos del trabajo de los dependientes y al aumento hasta dos montas y media del stock de cristalería y cubertería en los aparadores del Restaurante.
 - b) Demoras en la reposición de insumos de la Mesa Buffet al designar un dependiente por cada turno como responsable de la reposición de los insumos y al aumento del stock de cristalería y cubertería.
 - c) Demoras en la reposición de alimentos al designar un responsable en cada turno de cocina de la reposición de las fuentes (una vez consumidas las $\frac{3}{4}$ partes), el establecimiento de un por ciento mínimo en los cuadrantes del área caliente para su reabastecimiento y al aumento de la capacidad de la mesa Buffet.



- d) Demoras por cola en la Mesa Buffet, debido a la correcta distribución espacial de las estaciones previamente señalizadas, así como las acciones anteriormente mencionadas.
- e) Demoras en la recepción de los pedidos A por el Maestro de Cocina al implementarse la automatización de los cierres definitivos a través de los listados escandallos y al habilitar los enlaces necesarios entre cocina y restaurante que permitan el acceso a esta información.
- Capacidad del servicio: Se estima un aumento en la capacidad del restaurante a 77 comensales por la ubicación de 4 plazas de más y la utilización del 100% de sus capacidades debido a las acciones encaminadas a la reducción de demoras relacionadas con el servicio.
- B. Efectividad Externa: Se estima una reducción de las quejas de los clientes y un aumento del Índice de Satisfacción del Cliente producto a las medidas adoptadas en el plan de acciones para la mejora del proceso
- C. Eficiencia: Se estima una mejora en los siguientes indicadores, una vez aplicadas las herramientas y las acciones encaminadas a la mejora del proceso.
 - Disminución del Tiempo de Ciclo por Unidad de Salida en un 13.62 %, reducción del 33.6 % del Tiempo Adicional por Unidad de Salida y una disminución en un 10.03 % del Tiempo de Procesamiento por Unidad de Salida, debido a la eliminación de las actividades sin valor agregado y a la automatización de otras actividades.
 - Se prevé una disminución de las Personas Empleadas por Unidad de Salida como resultado del aumento de las unidades de salida, a pesar de que el número de trabajadores que participan en el proceso aumenta hasta 12 como parte de las medidas adoptadas por el hotel para aumentar la calidad del servicio.
 - Se estima un aumento de las Ventas por Unidad de Salida, como resultado de una mejor gestión de venta de bebidas y cigarros, así como con el aumento de la calidad y exclusividad del servicio.
 - Se estima un decrecimiento del 13.29 % de los Costos por Unidad de Salida, debido a la reducción del tiempo empleado por los trabajadores en el proceso.

Se evalúan factores relacionados con la implementación del rediseño del proceso en 3 categorías fundamentales: costo, tiempo de ciclo de implementación y problemas importantes

- Actividad III.4: Durante esta actividad se presenta al GF la propuesta de rediseño del proceso y los resultados del análisis en las categorías de implementación



4.2.4. Aspectos relevantes de la implementación de la Etapa IV: Funcionamiento, Control y Medición del Desempeño.

- *Actividad IV.1: Se elabora un plan para cambios a corto y mediano plazo a implementarse en un período de 30 a 60 días. El plan elaborado contempla los cambios más importantes a realizarse, los responsables y fechas de cumplimiento en cada caso, ver Anexo 32.*
- Actividad IV.2: Se realiza un seguimiento estricto de la aplicación del plan por parte del Responsable del Proceso y de los miembros del Grupo de Facilitadores.
- Actividad IV.3: Se establece un nuevo sistema de mediciones para el control de la mejora progresiva centrado en cuatro aspectos fundamentales:
 - Mediciones relativas al Cliente Externo a través de la implementación de la Tarjeta de Investigación del Cliente Externo (TICE) previamente diseñada, ver **Anexo 33**.
 - Mediciones relativas al Cliente Interno a partir de la implementación de la Tarjeta de Investigación del Cliente Interno (TICI) previamente diseñada ver **Anexo 34**.
 - Mediciones de Tiempo y Costo de cada una de las actividades con que cuenta el proceso, a partir de las hojas de recopilación de datos diseñadas para este fin, ver **Anexo 35**.
 - Mediciones Generales de los resultados rechazados durante el proceso de servicio Buffet, a partir de las hojas de recopilación de datos diseñadas para este fin, ver **Anexo 36**.

Para cada una de estas mediciones se determina dónde, cuándo, qué, a quién y quién realizarlas; además el responsable de suministrar la retroalimentación, de realizar las auditorías y de fijar los estándares.

- Actividad IV.4: Se diseña un sistema de retroalimentación.
- Actividad IV.5: Se analizan los Costos de la Calidad como parte del sistema de mediciones. Se identifican las categorías de costo a través de una lista de verificación [Caravez 2000] durante una sesión de trabajo en grupo del EMP. Se diseñan hojas de Verificación para la Recolección y Resumen de los Datos de Costos de la Calidad ver **Anexo 37**. Se definen bases de comparación para el análisis de los costos de la calidad apoyándose en la bibliografía consultada, estas resultan en: porcentaje de las ventas, por hora de mano de obra directa y por peso de mano de obra directa. Se describen algunas de las técnicas para el análisis del comportamiento de los Costos de la Calidad: análisis de tendencia, diagrama de Pareto y diagrama Causa-Efecto.

4.3. Etapa V: Mejora Continua.

La implementación de esta etapa permite cerrar el ciclo de mejoramiento y a su vez inicia nuevamente el procedimiento

4.3.1. Actividad V.1: Ejecución de la Calificación del Proceso.

Para la calificación del proceso se lleva a cabo una sesión de trabajo en grupo, cuya introducción se muestra en el **Anexo 38**, durante esta el EMP revisa las listas de verificación (ver **Anexo 13**) para la ejecución de la calificación del proceso luego de que se elabora la documentación referente a este y se implementan las mejoras para su funcionamiento. Después de 10 meses de operación del nuevo proceso el EMP determina que cumple con todos los requerimientos del nivel 5: Definido. El RP solicita el cambio de nivel a través de un informe que presenta al GF con todos los argumentos.

Al revisar la lista de requerimientos del Nivel 5 puede comprobarse que el proceso cumple con cada uno de los aspectos contenidos en el Nivel 5 según todos los resultados que se han alcanzado y los que se expondrán en próximas actividades de la etapa V.A continuación se argumentan cada uno de los aspectos que conforman la lista de verificación del nivel 5: Definido.

1. Mediciones relacionadas con el cliente final. Se ha elaborado el Perfil de Valor del Cliente Externo (para cada uno de los mercados principales) y el Cliente Interno, lo que describe qué desea obtener el cliente de la experiencia total del servicio de la organización. Se han identificado los resultados de salida del proceso y sus adjetivos esenciales, las medidas de efectividad externa y todo un sistema para la recopilación de datos y su actualización, el que incluye la TICE y TICI, instrumento que permite obtener información relacionada con la satisfacción del cliente.

2. Mediciones y/o desempeño del proceso.
Se ha medido la efectividad y la eficiencia a través de indicadores definidos previamente y se han establecido metas de mejora para cada uno de ellos.

3. Alianza con los proveedores.
Se han identificado todos los proveedores.

Durante la aplicación de las etapas I y II del procedimiento [León 2000] se ha elaborado toda la documentación relacionada con el proceso la que incluye: Diagrama de Flujo, su descripción, el mapa SIPOC, la matriz causa- efecto, el Perfil del Proceso, límites inicial y final, la relación cliente – proveedor, entre otros.

Los puntos de control y revisión del proceso se desarrollan teniendo en cuenta las características del proceso, es decir, las mediciones se asocian al tiempo y no a puntos de control.

4. Entrenamiento y educación.
En la aplicación de la actividad I.3 del procedimiento [León 2000] se evalúa la capacitación existente hasta ese momento y se determinan las necesidades de entrenamiento dentro del proceso. Se coordina con la UCF los siguientes cursos para el EMP, RP y GF:

- Introducción al mejoramiento de procesos.
- Herramientas para la mejora de procesos.

6 y 7. El Benchmarking y la adaptabilidad del proceso no se requieren.

8. Mejoramiento Continuo:

Las actividades del procedimiento aplicadas hasta el momento indican que los elementos básicos de la mejora de procesos se encuentran en su lugar. Durante la etapa III se utilizan herramientas para el rediseño del proceso y se identifican los principales riesgos que dificultan la puesta en práctica del plan de mejora.

Se elabora un plan detallado para el cambio del proceso hacia el nivel 4: Efectivo. Al realizar el análisis de la lista de requerimientos para este nivel puede notarse que muchos de los requisitos ya han sido cumplidos por lo que el plan para el cambio del proceso se enfoca hacia el grupo de aspectos no satisfechos. El plan elaborado puede consultarse en el Anexo 39.

4.3.2 Actividad V.2: Evaluación del impacto del cambio sobre los clientes y la organización. Reconocimiento y Retribución.

Durante la etapa IV, específicamente en las actividades IV.3, IV.4 y IV.5 [Camejo 2002] se define un sistema de mediciones para el proceso rediseñado, el cual contempla hojas de recopilación de datos para las medidas establecidas en el proceso. Durante el tiempo de funcionamiento del proceso rediseñado se ha obtenido la información necesaria para la evaluación del impacto del cambio sobre los clientes y la organización, teniendo en cuenta para ello la comparación de las medidas e indicadores del proceso actual con su estado inicial. La tabla 4.2 muestra esta información. Los valores de las ventas, unidades de salida, cantidad de personas etc, fueron seleccionados de los ciclos con mayores valores, al igual que durante el cálculo inicial.

Al realizar el análisis puede observarse que muchos de los indicadores han logrado una mejora en sus niveles de desempeño, otros han mantenido un comportamiento similar. A continuación se reflejan algunas de las razones que influyen en este último hecho, además de contrastar el avance con las metas de mejora planteadas en el plan inicial de la actividad II.5, ver **Anexo 29**.

- Para determinar el índice de satisfacción del cliente externo se aplica la TICE según el cálculo que se muestra en el **Anexo 40**. En el caso del cliente interno se aplica la TICI a todos los trabajadores de las áreas involucradas en el proceso. El procesamiento de los resultados se realiza mediante el uso del paquete estadístico profesional SPSS versión 11.0. Se utilizan las técnicas estadísticas siguientes:
 - Análisis de Fiabilidad. Alfa de Cronbach
 - Análisis Univariante (estadística descriptiva): la moda, valor máximo y mínimo, distribuciones de frecuencia y desviación estándar.
 - Análisis Bivariante: análisis discriminante.
 - Estadística no paramétrica: Pruebas de Mann Whitney y Kruskal Wallis
 -



El resultado del procesamiento y de la aplicación de cada una de estas técnicas se encuentran en los **Anexos 41 y 42**. Las variables que influyen significativamente ante la satisfacción y la posición ante el programa de Calidad “Haciéndolo Mejor” para cada grupo de clientes son las siguientes:

Cliente Externo	Cliente Interno
Ambiente del restaurante	Correspondencia entre el salario y el trabajo
Higiene del restaurante	Correspondencia entre la estimulación y el trabajo
Tecnología del restaurante	
Decoración del Buffet	
Reposición del Buffet	
Variedad de las bebidas	
Presentación de las Bebidas	
Precio de las Bebidas	
Temperatura de las Bebidas	
Apariencia personal de los empleados	
Capacidad de Comunicación de los empleados	
Habilidades para el servicio	
Conocimiento del servicio por los empleados	
Interés de los empleados por las necesidades del cliente	

El EMP decide continuar con la implementación de la TICE y la TICI como instrumento básico de retroalimentación. El índice de satisfacción tanto para el cliente interno como para el cliente externo aumentó, su valor sobrepasa con creces la meta de mejoramiento que planteaba un aumento por encima del 60%.

- No se cumple la meta de mejora que plantea disminuir totalmente los resultados rechazados, sin embargo, el avance ha sido considerable, pues disminuyen un 88.24 %. Aunque se han reducido persisten los resultados rechazados de los clientes internos, hecho que puede superarse con el tiempo y la familiarización de los trabajadores con los listados escandallos en cocina.
- Los indicadores de eficiencia han alcanzado mejoras pero sus valores no alcanzan las metas propuestas, se ven afectados por la cantidad de clientes, pues en la mayoría de las ocasiones este problema escapa del radio de acción de la organización. Las gestiones de mercadeo y publicidad, así como la distribución de los grupos de turistas, corren a cargo de las agencias de viajes, por tanto, aunque la empresa haga esfuerzos por mejorar la calidad de sus servicios, en muchos casos esto no es significativo. Se agrega también el bloqueo y la propaganda negativa al que está sometido el país, aspectos que dificultan la libre afluencia de turistas y por ende el crecimiento del sector.



Indicadores	Antes de la mejora (febrero 2001)	Después de la mejora (febrero 2004)
Mediciones relacionadas con los clientes		
- Puntajes de la TICE	51.28%	17.02%
- Quejas	0	0
- ISC	48.72%	82.98%
Mediciones relacionadas con la productividad y la Calidad		
- Tiempo del ciclo total	12.83h	11.08h
- Tiempo de procesamiento	10.45h	9.2h
- Tiempo adicional	2.38h	1.88h
- Costos de la calidad	No	No
- Costo del ciclo del proceso	75.22\$	56.67\$\$
- Actividades VAR	38	39
- Actividades VAE	79	80
- Actividades SVA	16	2
- Resultados rechazados		
Clientes Primarios	2	0
Clientes Internos	32	4
Proveedores	0	0
- Interrupciones	0	0
- Demoras	3	0
- Capacidad del servicio	73 comensales	73 comensales
- Tiempo del ciclo por Unidades de Salida	0.171h/u	0.1385h/u
- Tiempo de procesamiento por Unidades de Salida	0.139h/u	0.115h/u
- Tiempo adicional por Unidades de Salida	0.032h/u	0.024h/u
- Empleados por Unidades de Salida	0.133pers/u	0.125pers/u
- Ventas por Unidades de Salida	16.23\$/u	19.45\$/u
- Costo por Unidades de Salida	1.00\$/u	0.812\$/u
Mediciones relacionadas con la situación financiera		
- Ventas por empleados	2380.1	2691.3
- Utilidades por empleados	1717.3	1713.9
- Porcentaje de utilidades sobre las ventas	0.722%	0.637%
- Ventas totales	23801	26913
- Costos de operación	6628	9774
- Gastos de operación	950	1146
• Mediciones relacionadas con el personal.		
- Porcentaje de entrenados	0	44%
- Índice de satisfacción del cliente interno	59.6%	71.25%
- Porcentaje de empleados que participan en los programas de reconocimiento	0	100%
- Puntajes de la TICI	40.4%	28.75%

Tabla 4.2 : Impacto del cambio sobre los clientes y la organización.

- En el caso de las mediciones relacionadas con la situación financiera sucede algo similar. Los niveles de ventas, costos y por ende de utilidades dependen de la cantidad de clientes. En este aspecto el comportamiento de los indicadores es estable.
- El tiempo adicional se redujo en un 21 % por lo que el tiempo de procesamiento representa el 81.45% del ciclo, cumpliéndose la meta de mejora correspondiente.
- Las demoras fueron eliminadas debido a las acciones de mejoramiento y a la utilización del máximo de la capacidad del restaurante.
- Los costos de la calidad no se encuentran disponibles, sin embargo se encuentra diseñado todo el sistema de mediciones para su control

Reconocimiento y retribución.

Se ofrecen varios beneficios, adicionales del salario básico, al trabajador:

- El pago de la propina colectiva: Esta es una distribución proporcional de la propina declarada en cada área. Los problemas de esta modalidad son conocidos, teniendo en cuenta que no siempre se declara toda la propina y que existen grandes diferencias entre las áreas.
- 10 dólares considerados como aseo

El EMP diseña un plan de reconocimientos y retribuciones por el progreso de la calificación en el proceso debido a las siguientes razones, debe incluirse al EMP(responsable de los resultados hasta el momento) y al resto de los equipos que se vinculen al proceso de mejora:

- Los beneficios al trabajador son limitados
- Vincular la estimulación a los resultados de los procesos y por consiguiente al logro de la mejora.
- La implementación de este plan logrará la motivación del resto de las personas a participar en el proceso de mejora, pues su desarrollo debe generar una presión de grupo que motive una competencia interna tendiente a la participación en el mejoramiento de la calidad.

Una descripción reducida del plan diseñando se puede ver en la tabla 4. 3

Nivel		Recompensa
De	A	

6	5	Publicación en el sistema informativo interno de la organización (murales, boletines, matutinos). Almuerzo de los miembros del EMP con el GF.
5	4	Estancia de 4 días y tres noches en el hotel y regalo de un obsequio a cada uno de sus miembros.
4	3	Comida para cada uno de los miembros del EMP con un invitado. Entrega del equivalente del 5% de la participación del individuo en el ahorro documentado desde la creación del equipo.
3	2	Comida especial de carácter formal con el EMP. Entrega de un obsequio especial a cada uno de los miembros.
2	1	Realización de un evento en un sitio vacacional de prestigio para el EMP y sus invitados. Durante los 6 primeros meses en que el proceso se clasifique en el nivel 1 debe entregarse a los miembros el 20 % de los ahorros documentados durante ese período.

Tabla 4.3: Plan de recompensas por el progreso en la calificación de la mejora

4.3.3 Actividad V.3: Realizar el Benchmarking del proceso.

Fase I: Planificación.

Paso 1: ¿Qué emular?

Durante la etapa I actividad I.1 [León 2000] se definen los procesos de la organización a través de una sesión de trabajo en grupo, donde se identifican las funciones, interrelaciones y personas o departamentos involucrados para llegar a un consenso. A partir de esto se seleccionan los procesos claves a través del enfoque ponderado de selección el cual incluye en su valoración cuatro categorías fundamentales:

1. Impacto en el cliente
2. Susceptibilidad al cambio
3. Condición de desempeño
4. Impacto en la empresa

El resultado del trabajo en grupo constituido por todos los jefes de departamentos se muestra en la siguiente **tabla 4.4**:

Procesos Críticos	Puntuación obtenida
Proceso de restauración	236
Proceso de entrada de clientes	226
Proceso de gestión de quejas y reclamaciones del cliente	226
Proceso para el servicio a bares	223
Proceso de salida de clientes	221
Proceso de capacitación del personal	220
Proceso de gestión de la seguridad e higiene de los alimentos	218
Proceso de limpieza y acondicionamiento de las habitaciones	215
Proceso para la preparación de eventos y/o actividades en el Business center	213
Proceso de servicio telefónico	209

Tabla 4.4 : Procesos claves y su puntuación

El proceso de restauración alcanza la mayor puntuación, siendo por tanto el más crítico. El apoyo de este análisis justifica la selección de este proceso para la aplicación del benchmarking. Su mejora, debido a la inclusión de las mejores prácticas, tendrá un efecto beneficioso sobre los clientes y la empresa.

Documentación: Durante la etapa I y II del procedimiento [León 2000] el equipo de mejora documentó ampliamente al proceso de restauración lo que incluye:

- Departamentos involucrados. **Anexo 43.**
- Documentación del proceso. **Anexos 14 al 17**
- Formas de medición del desempeño. **Anexo 18.**
- Perfil del proceso. **Anexo 19.**
- Diagrama de Flujo estándares ANSI. **Anexo 20.**
- Descripción del proceso.

-
- Mediciones de tiempo, costo, efectividad, eficiencia. **Anexo 26**

La documentación mencionada permite la comprensión clara y amplia del proceso de restauración con el objetivo de identificar las brechas que puedan existir entre los sistemas.

Paso 2: A quién emular.

Con el objetivo de determinar los copartícipes del benchmarking se realiza una sesión de trabajo en grupo conformado por el equipo de mejora y el delegado de Cubanacán en la provincia. Durante la sesión se identifican las organizaciones con procesos similares, teniendo en cuenta un nivel de calidad comparable. Actualmente no existe información publicada y disponible para identificar empresas líderes, por esta razón se procede de forma empírica y por consenso a la selección de las entidades a tener en cuenta para realizar el benchmarking, estas son:

- Dino's Pizza
- Hotel Faro Luna
- Club Cienfuegos
- Hotel Jagüa
- Palacio de Valle

El proceso de benchmarking se determina realizarlo sólo dentro la provincia de Cienfuegos debido esencialmente a dos limitantes: los recursos disponibles para realizar esta actividad y la carencia de información útil y suficiente para consultar como bases de datos e investigaciones o publicaciones especializadas donde se pueda buscar información o datos que sirvan para los propósitos planteados. Esta última limitante también afecta la realización del benchmarking dentro de la provincia, en próximas fases se retomará este aspecto y se argumentará con mayor precisión.

Benchmarking Funcional: Esta variante propone la comparación de un área o actividad del proceso con organizaciones líderes en ese sentido, sin embargo no se cuentan con datos que permitan identificar copartícipes para el benchmarking funcional.

Benchmarking interno: Esta variante plantea la búsqueda de copartícipes del benchmarking dentro de la propia organización es decir áreas o procesos similares. Esto no es aplicable en nuestro caso pues el hotel cuenta con un solo servicio de comidas.

Benchmarking competitivo: Se decide aplicar esta variante de benchmarking y para ello se seleccionan las organizaciones con procesos similares dentro de la provincia. Un aspecto importante en etapas posteriores es el énfasis en la búsqueda de información relativa al proceso.

Paso 3ª: Recogida de datos

Para la recogida de datos se utilizan las fuentes originales, es decir, el contacto directo con las organizaciones seleccionadas para el benchmarking a través de entrevistas preparadas con antelación.

La imposibilidad del uso de fuentes internas o externas se debe a que no existen espacios donde se manejen datos sobre las organizaciones escogidas como copartícipes del benchmarking.

Se concerta un encuentro con el delegado de Cubanacán en la provincia, con el objetivo de buscar apoyo en las visitas a las instalaciones pertenecientes a la compañía: Dino's Pizza, Hotel Faro Luna y Club Cienfuegos. El delegado facilita una carta de presentación y el aviso de la visita a cada una de las entidades mencionadas. En el caso del Hotel Jagüa y el Palacio de Valle las visitas se concertan a través de estudiantes recientemente graduados por la universidad.

Paso 3b: Organizar la visita de inspección .

Para organizar la visita de inspección se prepara una guía de la entrevista a realizar, esta persigue la identificación de mejores prácticas y brechas competitivas. A continuación se muestra la lista de temas elegidos:

- Mediciones de efectividad, eficiencia y adaptabilidad.
- Herramientas para describir el proceso, con el objetivo de identificar que pasos, secuencias y/o actividades son superiores
- Mediciones relacionadas con el cliente externo
- Mediciones generales de tiempo y costo
- Entrenamiento de los recursos humanos en temas relacionados con la calidad
- Mediciones relacionadas con el cliente interno
- Estimulación y beneficios al trabajador
- Ciclo-menús
- Acciones de mejoramiento al proceso
- Costos de la calidad
- Facilidades de pago
- Experiencias positivas en el proceso.
 - Equipamiento
 - Beneficios al cliente

Las instalaciones visitadas, excepto Faro Luna no cuentan con una amplia documentación sobre el proceso de restauración, debido a ello la información recopilada no es suficiente pues se limita al intercambio oral de las entrevistas. El hecho de que no exista una cultura de benchmarking limita los esfuerzos realizados en este sentido. Algunas de las organizaciones no estiman conveniente divulgar datos económicos, por otra parte la mayoría de las informaciones resultan escuetas y sin los detalles necesarios que conlleven a una certera identificación y futura adaptación de mejores prácticas.

El Hotel Faro Luna como instalación de Cubanacán se encuentra actualmente en la implementación de la tercera etapa de estos procedimientos para la mejora del proceso de restauración, es por ello que cuenta con una amplia documentación del mismo, la que podrá utilizarse en los esfuerzos de benchmarking.

Fase 2: Análisis

Paso 4: Analizar la brecha en los resultados

Se resume y analiza la información recogida la cual se muestra en la **tabla 4.5**, así como las brechas identificadas en la **tabla 4.6**.

Paso 5: Niveles de resultados del proyecto.

a) Mediciones de efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

Se dificulta la recogida de las mediciones de efectividad, eficiencia y adaptabilidad debido a varias razones:

- Negativa de algunas de las instalaciones a divulgar datos económicos.
- No se realizan mediciones de adaptabilidad en ninguna de las organizaciones.

- No se realizan mediciones relacionadas con el tiempo del ciclo, de procesamiento y adicional, las cuales son necesarias para el cálculo de indicadores como: tiempo de ciclo por unidad de salida, tiempo de procesamiento por unidad de salida y tiempo adicional por unidad de salida

Los indicadores calculados en las instalaciones que facilitaron los datos son: consumo promedio, personas empleadas por unidad de salida, costo por unidad de salida y ventas por capacidad potencial del restaurante. El análisis, según la información que se muestra en la **tabla 4.5**, muestra una brecha significativa y favorable para el Hotel “La Unión” en la mayoría de los indicadores. El caso del costo por unidad de salida del proceso objeto de estudio es más elevado, sin embargo, este aspecto se justifica con una calidad del servicio superior a los restantes procesos comparados, debido a la categoría “4 tenedores” que posee el restaurante “1869”.

b) Herramientas para describir el proceso:

Los copartícipes del benchmarking en su mayoría, excepto el Hotel Faro Luna, no poseen herramientas para describir el proceso, esto imposibilita la comparación de los flujos de trabajo entre las restantes instalaciones, en la búsqueda de oportunidades de mejora.

	VAE	VAR	SVA
Hotel “La Unión”	80	39	2
Hotel “Faro Luna”	85	28	16

El Hotel “La Unión” según la comparación anterior, presenta superioridad en el flujo de trabajo, pues posee mayor cantidad de pasos automatizados estos son:

- El maitre y el Cheff de cocina definen la oferta de bebidas y alimentos para el día y el desayuno del próximo día apoyándose en las existencias del almacén publicadas en el Interhotel.
- El maitre y el Cheff de cocina realizan la solicitud de bebidas, insumos y productos comestibles a través del Interhotel.
- Jefe de almacén atiende la solicitud del Cheff de cocina y del maitre publicada en el Interhotel.
- Automáticamente se accede a la información que se consolida en los pedidos A en el restaurante desde el terminal de cocina.
- Llenado de los IPV en cocina y restaurante a través de los listados Escandallos los cuales están compuestos por el tipo y cantidad de insumos necesarios en la elaboración de cada producto en cocina.

El Hotel “La Unión” también presenta menor número de actividades sin valor agregado pues estas se minimizaron al implementarse las mejoras durante la etapa III [Camejo 2002]. Actualmente la brecha competitiva la mantiene el Hotel “La Unión” pues su proceso de restauración ha logrado minimizar las actividades sin valor agregado y optimizar las actividades con valor agregado para la empresa.

El Hotel “Faro Luna” se encuentra listo para enfrentar la etapa III del procedimiento, la cual tiene como objetivo proponer e implantar las mejoras al proceso para su optimización. Durante el próximo año dicha instalación igualará al Hotel “La Unión” en este sentido. El Club Cienfuegos

perteneciente a Cubanacán comenzó la implantación de este mismo procedimiento durante el mes de Mayo, por lo que en el siguiente año y medio habrá optimizado también a su proceso de restauración.

¿Qué hacer para mantener o ensanchar la brecha?

Revisión integral del proceso contemplada dentro del procedimiento de mejora (combinación con el ciclo de Deming PHVA) con el objetivo de realizar ajustes a la documentación, mejorar y controlar el proceso. Identificar las actividades sin valor agregado que surjan como demoras, transportes, almacenajes innecesarios, etc, con el objetivo de eliminarlas y controlar la optimización del proceso de restauración.

c) Mediciones relacionadas con el cliente externo

Las organizaciones analizadas se retroalimentan con el cliente externo a través del Libro del Cliente, el cual posee las siguientes características en todos los casos:

- **Protegido por un soporte con adecuada imagen que evite su deterioro a corto plazo.**
- **Todas las páginas están debidamente foliadas.**
- **Se encuentra visible al cliente.**

No poseen cuestionarios diseñados para el proceso de restauración específicamente, excepto el palacio de Valle pues la razón de ser de dicha instalación es el servicio de comidas, este sin embargo contempla menos características de calidad en su diseño lo cual puede observarse en el Anexo 44.

El Hotel “La Unión” posee la tarjeta de investigación del cliente, la cual aplica periódicamente, además del Libro del Cliente en el que recoge las quejas, sugerencias y satisfacciones, posee características similares al Libro del Cliente de los copartícipes del benchmarking.

El Hotel Faro Luna y el Club Cienfuegos los cuales se encuentran aplicando este procedimiento para la mejora de procesos tienen contemplado el diseño de la tarjeta de investigación del cliente externo en su etapa II, así como la determinación del período de aplicación, responsable y cada uno de los elementos que conlleva esta medición.

¿Qué hacer para mantener o ensanchar la brecha?

- Continuar con la implementación mensual de la tarjeta de investigación del cliente externo.
- Realizar entrevistas a los guías y clientes que lo deseen. Registrar y analizar las sugerencias y resultados.

d) Mediciones generales y de tiempo y costo

Los copartícipes del benchmarking no realizan mediciones de tiempo y costo, ni mediciones generales asociadas a los resultados primarios, secundarios e internos; debido a ello el Hotel “La Unión” no puede cuantificar ninguna brecha en

este sentido. En los próximos dos años, el Club Cienfuegos y el Hotel Faro Luna diseñarán durante la etapa IV del procedimiento, mediciones generales y de tiempo y costo, lo que permitirá la comparación entre estas organizaciones con el Hotel “La Unión”. Sin embargo el sistema de mediciones diseñado en la organización objeto de estudio determina en si mismo una brecha competitiva, pues permite el control del progreso de la mejora al mantener los indicadores del desempeño del proceso en niveles deseados.

¿Qué hacer para mantener o ensanchar la brecha?

- Continuar la medición del tiempo y costo de las actividades del proceso de restauración a través de las hojas de recopilación de datos periódicos y mensuales, con el objetivo de controlar estos aspectos.
- Continuar la implementación de las mediciones generales con el objetivo de controlar el rechazo de los resultados primarios, secundarios e internos.

e) Entrenamiento en Calidad

El entrenamiento en calidad entre los copartícipes del benchmarking, excepto Faro Luna y el Hotel “La Unión”, es nulo. Estas dos instalaciones durante la etapa II actividad I.3 del procedimiento, han desarrollado acciones para elevar los conocimientos en este tema.

Hotel “La Unión”

Entrenamiento al EMP y GF en coordinación con la UCF en los siguientes temas:

- Introducción al mejoramiento de procesos
- Herramientas para la mejora de procesos

Durante las sesiones de trabajo en grupo se han definido conceptos, términos, filosofías y formas de operación relativas a la calidad.

Hotel “Faro Luna”

Entrenamiento al EMP y GF por instructores internos como: Gerente del Hotel, Responsable de la Calidad y Maitre del Hotel en los siguientes temas:

- Introducción a la Gestión de la Calidad
- Herramientas para el mejoramiento de los procesos

En el caso del Club Cienfuegos existe preparación elemental de FORMATUR y durante el segundo semestre del presente año dicha instalación también proporcionará educación y entrenamiento al EMP y GF, en temas relacionados con la Gestión de la Calidad, el mejoramiento y las herramientas para este fin, pues en este periodo de tiempo planea culminar la implantación de la etapa I del procedimiento.

El Hotel “La Unión” durante la actividad V.4 identifica las nuevas necesidades de entrenamiento para el cambio del proceso hacia el nivel 4, por lo que las medidas para ensanchar esta brecha competitiva se detallan en la siguiente actividad de la etapa V.

f) Mediciones relacionadas con el cliente interno

Los trabajadores de las instalaciones visitadas poseen un libro del cliente interno, excepto el Palacio de Valle. En este tienen la posibilidad de plasmar las quejas de los problemas esenciales que los afectan, sin embargo en ninguna instalación se detectan quejas durante el mes analizado, lo cual no indica precisamente que no existan insatisfacciones.

El Hotel “La Unión” es la única organización que aplica periódicamente encuestas a sus trabajadores, utilizando de esta manera otro medio para medir la satisfacción del cliente interno. El club Cienfuegos y el hotel “Faro Luna” diseñarán también durante la etapa IV del procedimiento la Tarjeta de Investigación del Cliente Interno.

¿Qué hacer para mantener o ensanchar la brecha?

- Continuar con la implementación mensual de la Tarjeta de Investigación del Cliente Interno con el objetivo de conocer el índice de satisfacción del cliente interno y controlar su valor.
- Búsqueda de otras alternativas de retroalimentación con el cliente.

g) Estimulación y beneficios al trabajador

Los beneficios al trabajador en todas las organizaciones aparte del salario básico es la misma:

- 10 dólares considerados como aseo
- Propina colectiva
- Reservaciones a diferentes instalaciones por el sindicato

El Hotel “La Unión” además, cuenta con el diseño de un plan de retribución vinculado al cambio del nivel en el proceso, según su mejora progresiva.

¿Qué hacer para mantener o ensanchar la brecha?

- El Hotel Faro Luna, Jagüa y La Unión se encuentran en el análisis de un sistema de estimulación en correspondencia al sobrecumplimiento del plan de utilidades. El sistema de estimulación en todos los casos analizados persigue el vínculo directo de los beneficios del trabajador con el sobrecumplimiento de la entidad y el aporte individual de cada uno en la consecución de los resultados colectivos. Además se prevé el aumento de los ingresos totales con eficiencia a partir de una mayor y mejor utilización de la Fuerza de Trabajo, así como la disminución de los costos y gastos minimizando el consumo de materiales, materias primas y portadores energéticos.
- Facilidades de obtener cover para la piscina hasta 4 personas con un precio menor.

h) Ciclo menús.

Todos los copartícipes de benchmarking que ofertan servicio buffet, el hotel Jagüa, Faro Luna y el Unión diseñan la oferta sobre la base de los ciclo- menús, sin embargo el hotel Jagüa posee una ventaja competitiva pues contempla cinco noches temáticas o especiales, las cuales prepara según el tipo de turismo, estas son:

- Noche Barbique: Comida francesa
- Noche Cubana
- Noche Marinera
- Noche Italiana
- Noche Española

El diseño del buffet en el Hotel “La Unión” se basa en los ciclo- menús, la oferta es este sentido es variada pero carece del atractivo de las noches temáticas del Hotel “Jagüa”, las cuales han tenido gran aceptación entre el turismo que visita la instalación, según el personal dedicado a la actividad de restauración. Incorporar esta práctica o alguna modalidad de ella se convierte en un aspecto esencial si se considera que predominan, en temporada alta, las ventas por concepto Buffet en el Restaurante “1869”.

¿Qué hacer para cerrar y ensanchar la brecha?

Deben incluirse dentro de los ciclos-menús algunas noches temáticas o especiales según las propuestas que se darán a continuación o la creatividad de los trabajadores. En los ciclos que no utilizan las noches temáticas incorporar las principios que se darán a continuación para la creación de un Buffet decorativo. Asimilar en todos las modalidades del Buffet las tendencias actuales de la gastronomía en su preparación y decoración, ver **Anexo 45**.

Estructura de la decoración del buffet:

El buffet como otras actividades de la hotelería son un reto a la imaginación del profesional, la decoración es uno de los objetivos principales en la planeación del buffet, puede realizarse únicamente con la idea de que sea atractivo (buffet decorativo) o bien guiados por un tema o motivo decorativo (buffet temático).

Buffet decorativo:

- Respecto a los recipientes lo mejor es emplear la mayor variedad de formas, materiales, tamaño y color posibles de acuerdo a la disponibilidad y a la imaginación.
- Contando con el recipiente más idóneo para cada producto el orden y lugar de colocación de estos es esencial. Se debe analizar si es necesario un mantel o base que lo haga destacar, un color

entero o a cuadros, si hay que elevarlo por medio de tacos o cajas, si debe colocarse aislado para destacarlo o es mejor que participe de la presentación general.

- Los adornos no han de crearse diariamente sino que deben obedecer a un ciclo ya establecido y guardarse en un lugar seguro mientras no se empleen. Los motivos decorativos no deben ser complicados, pequeños ni abundantes, para agilizar el servicio, y evitar problemas de ubicación.
- Existen adornos que pueden ser muy efectivos, si se trabajan bien como por ejemplo bodegones de frutas y vegetales, ya que en muchos casos incitan a los clientes a tomar algunos de estos productos. También puede tenerse en cuenta como adorno decorativo permanente en cada día el logo del hotel colocándolo bien sobre una ensalada fría, un dulce, un kaque o como un elemento integrante dentro del conjunto de la mesa buffet utilizando para ello diferentes productos alimenticios o simplemente de decoración en dependencia del lugar donde se coloque.

Buffet temático o especial:

El buffet temático o especial son más complicados de realizar que el habitual buffet de cada día, por ello se propone realizarlo en ocasiones señaladas o cada cierto período de tiempo (los días de la calidad, la despedida de algún grupo importante de turistas, alguna fecha especial, etc). Estos traen consigo un beneficio adicional pues estimulan la venta de artículos de artesanía, bebidas, souvenirs y otros según el motivo elegido.

A continuación se muestran algunos principios a tener en cuenta para la realización del buffet temático:

- La decoración no depende sólo del mueble mostrador, desde la puerta de ingreso al restaurante pueden aparecer rótulos con el menú, adornos alegóricos en las paredes y techos, en las mesas de los clientes e incluso en el vestuario de los trabajadores del salón.
- En lo posible buscar que algunos de estos buffets se realicen fuera del restaurante como por ejemplo la terraza.
- Debe lograrse una integración de todos los factores que inciden en la atención al cliente como son los animadores, los funcionarios de relaciones públicas, los guías, las tiendas de turismo etc. Estos buffets temáticos deben acompañarse de invitaciones impresas, carteles, música ambiental, etc. Pueden integrarse al programa de animación de la instalación.

Algunos motivos para realizar los buffets temáticos o especiales:

A continuación se muestran algunos motivos que pueden enriquecerse para confeccionar un buffet temático o especial,:

- Buffet marinero o de pescadores: Redes, boyas de cristal, farol de pesca, remo timón de barco, ancla, conchas, caracoles, animales marinos embalsamados, maquetas de barco, etc. En este caso puede coordinarse con la tienda para que realice expoventas de artesanía ligadas a los motivos del mar, los dependientes vestidos con pantalón blanco y pulóver de rayas azul y blanco.
- Buffet campesino (noche cubana): Cántaros, botijas, útiles de labranza, arreos de caballería, cestos de mimbre, ramos de flores de colores, dependientes con sombreros de yarey y pañoletas,

etc. Se pueden emplear para decorar y hacer ventas ocasionales artesanía cubana variada, instrumentos musicales, etc. Música típica cubana interpretada por “Los Bohemios”.

- Buffet pirata: Sobre la base de un buffet mariner, añadir botellas de ron de todas las marcas disponibles, cubas o barriles pequeños, cobres del tesoro, bandejas piratas, puñales y armas, etc, los dependientes pueden vestirse con pantalones negros, camisas blancas y pañuelos en la cabeza.
- Buffet carnaval: Base de manteles de colores vivos y variados, serpentinas en las paredes y entre las bandejas, mascararas de cartulina, gorritos de cartón, afiches antiguos y modernos anunciando el carnaval, guirnalda de papel, pelotas de playa de colores, etc. Música alegórica al carnaval por “Los Bohemios”.
- Buffet yoruba: Para el montaje de este tipo de buffet se deben poseer conocimientos previos del tema, dominando el lenguaje propio de esta religión y el significado de cada elemento de decoración que se monte: manteles decorados con firmas yoruba, cuadros y elementos alegóricos, velas, telas de colores, etc y ofertando platos típicos del panteón yoruba.
- Buffet vegetariano: Base de manteles blancos o verdes claros, vasijas, fuentes, platos, lasas y vasos de barro o cerámica; tratar de crear un ambiente natural con muchas plantas, búcaros de caña brava en las mesas. De ser posible ofertar los almuerzos con el tema alegórico de la eco-restauración en lugares con ambiente natural como la terraza, utilizando cocinas solares para la cocción y calentamiento de los platos que se oferten y que el cliente pueda observar esta forma de cocción natural.

i) Acciones de mejoramiento al proceso

Las acciones de mejoramiento realizadas a los procesos del Jagüa, Palacio de Valle y Dino's Pizza no responden a ninguna herramienta o metodología. Estas mejoras han sido aisladas y de manera empírica en su mayoría, además de que no existe ninguna documentación sobre estas. Como se ha mencionado anteriormente este procedimiento se encuentra en aplicación en el Hotel Faro Luna y el Club Cienfuegos por lo que en los próximos dos años ambas organizaciones habrán concluido su aplicación. El Hotel “La Unión” cierra en Junio del presente año el ciclo de mejora, al concluir la etapa V del procedimiento, en este momento se conecta el proceso con el nuevo nivel.

¿Qué hacer para mantener o ensanchar la brecha?

Luego de implementarse la V etapa determinar las brechas de mejora de acuerdo al plan inicial y el resultado real de estas, además del planteamiento de nuevos objetivos retos para el cambio del nivel en el proceso. Conexión del proceso de restauración con el nuevo nivel de mejora.

j) Costos de la Calidad

La medición de los costos de la calidad no se realiza en ninguno de los coparticipes del benchmarking, lo que impide la comparación de su cuantía entre estos y la identificación de alguna brecha competitiva, este análisis podrá realizarse con el Hotel Faro Luna y el Club Cienfuegos en los próximos dos años, luego de que estas organizaciones en la actividad IV.5 planteen un sistema de mediciones de los costos de la calidad. El Hotel “La Unión” actualmente, es la única instalación que gestiona los costos de la calidad, lo que representa una brecha con respecto al resto de las entidades, pues permite la identificación y por ende la reducción y optimización de los costos por este concepto.

¿Qué hacer para mantener o ensanchar la brecha?

Concluir la recolección de los costos de la calidad a partir del sistema diseñado, con el objetivo de gestionar la reducción de las pérdidas relacionadas con la mala calidad, fallas internas y externas, y la optimización de los costos por concepto de prevención e inspección, lo que permite mantener la brecha competitiva en este sentido.

k) Experiencias positivas

Durante el proceso de benchmarking se identificaron algunas experiencias positivas en varios coparticipes:

- Mural con fotografías de todos los platos con su decorado y preparación (Hotel Jagüa)
 - Detalles durante el servicio en días especiales para el turista: obsequios de kaque y 1 botella de vino en cumpleaños (Hotel Jagüa)
 - Mesa fría para tres o cuatro tipos de helados (Hotel Jagüa)
 - Trinchado de carnes (Hotel Jagüa)
 - Área de panadería y dulcería en la cocina (Hotel Jagüa)
 - Panera eléctrica. (Hotel Jagüa)
 - Cuatro sabores de yogourt y tres tipos de queso durante el desayuno. (Hotel Jagüa)

La ausencia de las mejores prácticas identificadas coloca al restaurante “1869” en una posición desventajosa con respecto al restaurante del Jagüa, el cual actualmente posee un papel protagónico en la oferta del servicio buffet; determinado en primer lugar por tener en cuenta este servicio durante la concepción de su diseño. El restaurante del Hotel “La Unión” fue concebido para el servicio a la carta, sin embargo la necesidad de reducción de los costos, indujo su inclusión. Este aspecto puede superarse adoptando las mejores prácticas identificadas las que en su mayoría, excepto la compra de la mesa fría para helados, no incurre en costos significativos.

En cuanto a la compra de una mesa fría y panera eléctrica para el servicio de helados debe agregarse que la actual situación económica del país repercute en todas las instalaciones turísticas lo que impide realizar inversiones de

envergadura, sin embargo, se está vedando un postre ideal durante la época de calor, la cual predomina en nuestro país.

Agregar un detalle en ocasiones especiales para el turista, además de la adaptación de las mejores prácticas identificadas, contribuyen a cumplimentar la misión del hotel que contempla en su frase final: “....garantizando exclusividad con un servicio que invita a regresar”, y ser uno de los caminos que le llevan a hacer realidad su visión: “Seremos en 5 años un Hotel Boutique único...”

¿Qué hacer para mantener o ensanchar la brecha?

- Mural con fotografías de todos los platos con su decorado y presentación, deben incluirse también variantes de decoración.
- Obsequios de kaque, botella de vino, música que celebre la ocasión, postre, plato, bebida especial o flores en cumpleaños, para recién casados o turistas especiales que lo ameriten.
- Incentivar la creación de un plato y cóctel del Hotel “La Unión”.
- Compra de una panera eléctrica.
- Compra de una Mesa fría para helados
- En alguno de los menús de noches especiales se incluirá un plato novedoso que demande la terminación en la elaboración o presentación a la vista del cliente Ej: trinchado de una pieza, postres flameados, cocciones en brazas o parrillas etc, dando mayor espectacularidad y colorido al salón, diferenciando las ofertas de ese día, rompiendo con la monotonía.
- La capacidad del restaurante no justifica incluir un área de panadería y dulcería. En el área del lunch sin embargo, podrán realizarse algunos tipos de dulces como: gelatinas, flanes, natillas, arroz con leche. Además se analizarán mensualmente las deficiencias detectadas durante el mes en curso así como ajustes contractuales con Doñanelly.

Fase 3: Integración

Paso 6: Comunicar los resultados.

El EMP cuenta con toda la información relativa al benchmarking, así como las recomendaciones derivadas. El término del estudio coincide con una auditoría al hotel, por lo que se consideró el aplazamiento de la comunicación de los resultados, sin embargo se dejan claro todos los aspectos que incidirán sobre una posible aceptación de la dirección:

- ¿Quién necesita saberlo?

La comunicación del informe de resultados se hará al GF y EMP con el objetivo de garantizar el apoyo pleno a las medidas propuestas. Se hará un informe con cada una de las brechas identificadas, tendencias futuras y el plan de acción conformado.

- Vehículo de presentación.

Se le facilitará a cada uno de los miembros del GF y EMP, un informe del benchmarking detallado, con antelación a la reunión donde se discutirá, antes de iniciar el encuentro se realizará una presentación en Power Point con un resumen del estudio.

Paso 7: Establecer las metas funcionales.

Las recomendaciones propuestas durante el estudio de benchmarking traen aparejados varios cambios o condicionantes para las unidades de trabajo, los departamentos y la organización en su conjunto. La tabla 4.7 muestra el impacto del benchmarking sobre otros grupos.

Recomendaciones para ensanchar y/o cerrar las brechas	Acciones necesarias para la aplicación de las recomendaciones del equipo de benchmarking
Incorporar noches temáticas en los ciclo menús.	Tendrá que habilitarse un local para almacenar los elementos de decoración de las noches temáticas.
Incorporar noches temáticas en los ciclo menús.	Coordinación con el Fondo Cubano de Bienes Culturales para la venta de artículos alegóricos al motivo de la noche temática a realizarse.
Incorporar noches temáticas en los ciclo menús.	Coordinación con la UCF y el departamento de Estudios Socioculturales del asesoramiento del Buffet Yoruba. Deberán tratarse todos los aspectos relacionados con el tema como: lenguaje propio de esta religión y el significado de cada elemento de decoración que se monte.
Regalo de un detalle en alguna ocasión especial para el turista	La Sub-Gerente comercial deberá tener en cuenta si algún turista celebra una ocasión especial durante la coordinación de la entrada de los grupos, con las agencias de viaje.
Compra de una mesa Fría para helados y una panera eléctrica	El Sub-Gerente de abastecimiento deberá estudiar las ofertas de Mesas Frías para helados y paneras eléctricas existentes en el mercado.
Terminar de la elaboración y/o presentación de un plato a la vista del cliente	Los cocineros y los dependientes estarán preparados para la terminación de la elaboración o presentación de un plato novedoso a la vista del cliente.
Elaborar de dulces en el lunch	El Sub- Gerente de Abastecimiento deberá realizar contratos para la compra de los productos de la elaboración de dulces en el lunch
Facilitar cover en piscina para los trabajadores	Se realizará una lista de orden para la entrega de los cover en piscina a los trabajadores, durante la reunión de evaluación del desempeño.
Realizar entrevistas a guías y clientes	El maitre y el Sub-Gerente de Relaciones Públicas deberán reorganizar su plan de trabajo e incluir la realización mensual de entrevistas a guías y clientes
Incorporar de más una variedad de queso y un sabor de yogourt al buffet desayuno.	El subgerente de Aprovisionamiento deberá actualizar los contratos de compra del yogourt y el queso en una variedad de más.

Tabla 4.7: Impacto del benchmarking sobre otros grupos

Fase 4: Acción

Paso 8: Desarrollar planes de acción.

Luego de identificadas las brechas y las medidas para cerrarlas y/o ensancharlas se obtuvo, por consenso, un orden de prioridades para las acciones. El EMP se reunió y analizó los siguientes criterios de prioridad, para cada una de las mejores prácticas que se consideran, tabla 4.8

Criterios	Consideración
Mejora de los resultados	¿Cuánto contribuirá esto a los resultados?
Tiempo de implantación	¿En cuánto tiempo se podrá instalar esta práctica y ver los resultados?
Coste de la implantación	¿Qué costará implantarlos?
Formación requerida	¿Quién necesita ser formado sobre qué, donde, cuándo y durante cuánto tiempo?
Probabilidad de éxito	¿Cuáles son los riesgos? ¿Cuál es la certeza de los resultados?
Controles necesarios	¿Qué inspectores, mediciones y sistemas de control se necesitan?
Cambios en el personal	¿Qué cambios de personal se necesitan?
Impactos	¿Quién se verá afectado por los cambios internamente?

Tabla 4.8: Criterios de Prioridad en la implantación.

La tabla 4.9 muestra el orden por rango, que se obtuvo, de las prácticas a implantar

Prácticas	Prioridad/estrategia
Incorporación de las noches temáticas	Implantar dentro de 30 días
Creación del catálogo	Implantar inmediatamente
Obsequios a los turistas en ocasiones especiales	Implantar inmediatamente
Compra de una mesa fría para helados y una panera eléctrica	Esperar hasta la aprobación por la dirección.
Incluir en los menús un plato que demande la terminación y/o presentación a la vista del cliente	Implantar inmediatamente
Elaboración de dulces en el lunch	Implantar inmediatamente
Cover en piscina para los trabajadores	Esperar hasta la aprobación por la dirección.
Realizar entrevistas a guías y clientes que lo deseen.	Implantar dentro de 30 días
Incluir un tipo más de queso y 1 sabor más de yogourt en el desayuno.	Esperar hasta la aprobación por la dirección.

Tabla 4.9. Implantación y estrategia

Los Planes de Acción se han desarrollado utilizando las 5W y las 2H:

1. Incorporación de las noches temáticas en los ciclo- menús.

Responsable: Maitre y Cheff de cocina

Lugar: Las noches temáticas se realizarán en el restaurante, terraza o piscina.

Fecha: 8/2004-9/2004 (al menos la preparación de los menús)

Justificación de la acción: Las noches temáticas o especiales se realizarán con el objetivo de enriquecer el atractivo de las mesas buffet.

Modo: Se incluirán 6 noches temáticas: Buffet mariner o de pescadores, buffet campesino, buffet pirata, buffet carnaval, buffet yoruba y Buffet vegetariano. Cada uno de ellos se confeccionara sobre la base de las nuevas tendencias de la cocina ver Anexo 45, además de que servirán para la promoción de las ventas de artículos alegóricos al motivo. Se necesita la compra de mantelería de todo tipo, elementos de decoración y dotaciones para el personal. Los buffets temáticos se realizaran en ocasiones especiales: aniversario del hotel, días de la calidad, despedida de un grupo turístico importante, semana de la cultura en Cienfuegos. El maitre decidirá cuando realizar las noches temáticas pero se deberán organizar al menos tres por mes.

Costo: El costo para la creación de las noches temáticas estará basado en el presupuesto asignado por la gerencia luego de que el Grupo de Facilitadores conozca los resultados del benchmarking y apruebe sus recomendaciones.

2. Creación de un catálogo con fotografías de todos los platos con su preparación y variantes de decorado.

Responsable: Maitre y Cheff de cocina

Lugar: Área de Cocina

Fecha: 7/2004-12/2004

Justificación de la acción: la creación del catálogo responde a varias razones, en primer lugar poseer un medio que registre la experiencia acumulada en la decoración de los platos, en segundo lugar servirá como estímulo a los empleados que más se destaquen en esta actividad y por último permitirá poseer una referencia clara de decoración.

Modo: Los días que se oferte el servicio Buffet se seleccionarán los platos con las mejores presentaciones de acuerdo al criterio del Maitre y el Cheff de cocina y se tomarán fotografías de su decorado desde su mejor óptica. El catálogo se irá confeccionando entre Julio y Diciembre del presente año pero se enriquecerá constantemente. Se agregará el autor y el modo de la preparación de cada uno de los platos.

Costo: 50\$

3. Obsequios a los turistas en alguna ocasión especial.

Responsable: Maitre.

Lugar: Se le entregará el obsequio al turista en el restaurante después de concluida la cena.

Fecha: A partir de Julio

Justificación de la acción: Esta acción personaliza el servicio.

Modo: Se realizarán obsequios al turista que celebre su cumpleaños, luna de miel u alguna ocasión especial, además se proporcionará este trato diferenciado a turistas que por su importancia lo ameriten. El Sub- Gerente Comercial se informará previamente a la llegada del grupo, a través de la agencia coordinadora, de la existencia o no de algún turista que celebre un motivo especial el día de la llegada al hotel. Luego se le comunicará al maitre esta información y el cual decidirá el obsequio, estos pueden variar desde: un kaque, botella de vino, música que celebre la ocasión, postre, plato, bebida especial o flores.

Costo: Dependerá del número de veces que se realicen los obsequios.

4. Compra de una mesa fría para helados y una panera eléctrica.

Responsable: Sub- Gerente de Abastecimiento

Lugar: Según el estudio de las ofertas que existan en el mercado.

Fecha: Luego de que la gerencia apruebe la compra.

Justificación de la acción: La mesa fría para helados permite la inclusión de este postre durante el servicio buffet. en el caso de la compra de la panera eléctrica puede agregarse que esta permitirá mayor variedad en los tipos de panes.

Modo: Se estudiarán las ofertas existentes en el mercado teniendo en cuenta la capacidad del restaurante (73 comensales) y se seleccionará aquella que responda a los requerimientos de costo y calidad. Los proveedores a estudiar son: Roma Caribbean, Ingeniería Hotelera y Sadiel.

Costo: El costo de los equipos dependerá de la oferta seleccionada.

5. Incluir en los menús de noches especiales un plato novedoso que demande la terminación en la elaboración o presentación a la vista del cliente.

Responsable: Maitre

Lugar: En el restaurante durante la prestación del servicio Buffet.

Fecha: Se comenzará a implantar a partir de 7/2004

Justificación de la acción: La presentación de algunos de los platos a la vista del cliente permitirá la interacción dinámica del turista con el servicio. Esto dará mayor espectacularidad y colorido al salón, diferenciando las ofertas de ese día al romper con la monotonía.

Modo: Se realizará el trinchado de piezas como carne de cerdo, pescado y otras durante la noche cubana y marinera respectivamente. Además se presentarán postres flameados .

Costo: Esta acción no incurre en costos pues utiliza las potencialidades existentes en los empleados.

6. Elaboración de algunos tipos de dulces en el área del lunch.

Responsable: Cheff de cocina

Lugar: Área del Lunch en cocina

Fecha: Implementar esta acción a partir de 7/2004

Justificación de la acción: Permitirá ampliar la variedad de las ofertas de dulces.

Modo: El maitre y el Cheff de cocina decidirán el menú a ofertar en el día sobre la base de los ciclo-menues, se organizará entonces el trabajo en la cocina y por ende en el área del lunch donde además de otros platos se elaborarán y decorarán los dulces como: gelatinas, flanes, natillas y arroz con leche.

Costo: Esta acción no incurre en costos pues se utilizan las potencialidades existentes en el área del lunch, así como los conocimientos de los Recursos Humanos.

7. Facilidades de obtener hasta 4 cover en piscina.

Responsable: Sub gerente de Recursos Humanos y Maitre

Lugar: El cover garantizará el disfrute del área de la piscina.

Fecha: Esta acción se comenzará a implantar a partir de su aprobación por la gerencia.

Justificación de la acción: Durante el procesamiento estadístico de los resultados de la TICl una de las variables que influyen significativamente sobre la posición de los empleados ante el programa de calidad “Haciéndolo Mejor” es la correspondencia entre la estimulación y el trabajo. Los beneficios que el trabajador recibe además del salario son limitados por lo que aumentar sus modalidades repercutirá en la motivación y el aporte de estos ante la mejora continua del proceso.

Modo: El cover se proporcionará cada semana durante la temporada baja y rotando esta posibilidad a todos los trabajadores de las áreas de cocina y restaurante.

Costo: 7\$ por persona.

8. Realización de entrevistas a guías y clientes.

Responsable: Maitre y Sub gerente de relaciones públicas.

Lugar: Las entrevistas se realizarán en áreas del hotel como el bar piscina, lobby, restaurante, terraza, patio interior y bar “Dama Azul”.

Fecha: Implementar esta acción a partir de 7/2004

Justificación de la acción: Las entrevistas como método de recolección de información permiten la profundización en aspectos de interés, la formulación de preguntas abiertas, la persuasión del cliente con el objetivo de que sea más explícito; todo ello depende de las habilidades que posea el entrevistador, se recomienda al maitre en esta tarea por las siguientes razones: graduado en licenciatura en idioma inglés, lo que permite la comunicación fluida con los turistas, además de los conocimientos que posee del servicio buffet.

Modo: Las entrevistas a los clientes se realizarán sobre la base de los factores críticos de calidad identificados durante el procesamiento estadístico de la TICE, se hará énfasis en la identificación de los problemas del servicio, sugerencias y expectativas de los encuestados, se registrarán los resultados por mes y se analizarán junto al índice de satisfacción del cliente externo.

Costo: No incurre en costos.

9. Ampliar el menú del desayuno a tres tipos de queso y cuatro sabores de yogourt.

Responsable: Maitre y Cheff de Cocina

Lugar: En el restaurante durante el desayuno.

Fecha: Esta acción se implementará a partir de la aprobación por la gerencia.

Justificación de la acción: Esta acción se plantea con el objetivo de diversificar la oferta del desayuno.

Modo: Se seleccionarán las ofertas más ventajosas para el hotel a partir de los proveedores existentes: Lácteo Escambray, Lácteo Río Zaza y Lácteo Villareña. En el caso del queso se incluirán las variedades Pizzarela y Monte Verde.

Costo: Las ofertas oscilan 4.20\$ por 4.5 litro de yogourt y 2.65\$ por kilogramo de queso.

10. Las restantes acciones para mantener y/o ensanchar la brecha detectada se constituyen en el seguimiento de los resultados alcanzados en la mejora continua del proceso de restauración. Estas son:

- Revisión semestral del diagrama de flujo estándares ANSI, minimizar las actividades sin valor agregado que surjan.
- Continuar con la implementación mensual de la tarjeta de investigación del cliente externo.
- Continuar la medición del tiempo y costo de las actividades del proceso de restauración a través de las hojas de recopilación de datos periódicos y mensuales, con el objetivo de controlar estos aspectos.
- Continuar la implementación de las mediciones generales con el objetivo de controlar el rechazo de los resultados primarios, secundarios e internos.
- Continuar con la implementación mensual de la Tarjeta de Investigación del Cliente Interno con el objetivo de conocer el índice de satisfacción del cliente interno y controlar su valor.
- Determinar las brechas de mejora de acuerdo al plan inicial de mejora y el resultado real de estas, con el objetivo de cerrarlas.
- Completar la recopilación y análisis de los datos acorde al sistema diseñado.

Paso 9: Implantar los planes y controlar los resultados.

La ejecución de este paso se realizará luego de la aprobación del plan por la gerencia, en ese momento se deberá considerar una prueba piloto de las mejores prácticas que lo permitan, antes de comenzar con su total implantación. Para calibrar el progreso de la implantación se utilizarán las medidas de eficiencia y efectividad definidas en la actividad I.6 ver Anexo 18.

Paso 10: Recalibrar los benchmarks .

Se propone una completa reevaluación de los hallazgos de las mejores prácticas después de un año de adoptadas, haciendo énfasis en la recopilación de los datos que no fueron posibles de obtener en el presente estudio. Además se considerará la inclusión de nuevos aspectos a investigar entre las empresas, así como nuevos copartícipes de benchmarking en otras provincias del país, esto se hará sobre la base de los recursos disponibles para este fin así como la disposición de las entidades seleccionadas.

4.3.4.Actividad V.4: entrenamiento avanzado de los equipos.

Desde que un proceso abandona el Nivel 6 “Desconocido” inicia la mejora continua. En este caso el reto ya esta planteado, existe un plan para cambiar hasta el Nivel 4. Pero este cambio no es un hecho fácil, sino el resultado de la aplicación del esfuerzo y el conocimiento de las personas que participan en el proceso. De manera que es necesario la creación de nuevas habilidades en los miembros del EMP a través de nuevos conocimientos.

Para dar cumplimiento a esta tarea el EMP toma dos decisiones fundamentales:

1. El entrenamiento inicial para los nuevos equipos que comiencen a trabajar será dado por instructores internos. El Responsable del proceso y algunos miembros aventajados del equipo de mejora asumen esta responsabilidad. Para algún caso en específico y que su complejidad lo requiera, pudiera contratarse un asesor externo.
2. Comenzar el entrenamiento avanzado del EMP y del RP para proporcionar los conocimientos y habilidades necesarias e implementar los cambios necesarios en el proceso. Para cumplir este propósito varios de los miembros del equipo antes mencionado y el RP matricularán algunos módulos de la maestría en Gestión de la Calidad que se imparte en estos momentos en la Universidad de Cienfuegos y cursos o diplomados en Gestión de la Calidad que se ofertarán en el próximo curso académico.

4.4. Conclusiones parciales.

La mejora de procesos constituye un hecho real para nuestras empresas. La única forma de hacerla realidad es llevando a cabo procedimientos de mejora. Después de la aplicación de las 5 etapas del procedimiento de Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS) se concluye que:

- 1. Este procedimiento se orienta a los procesos de trabajo de la empresa, permitiendo que se introduzcan los resultados de las mejoras individuales y de los equipos.*
- 2. Los resultados alcanzados en esta investigación fundamentan la utilidad del procedimiento bajo condiciones reales de funcionamiento.*
- 3. El éxito de la aplicación del procedimiento se basa en los conocimientos y creatividad de las personas que le dan vida al proceso, lo que permite utilizar el mayor potencial de calidad en un proceso de servicios.*
- 4. Si se considera su consistencia técnica y el espectro de herramientas y métodos que se utilizan, puede convertirse en una poderosa herramienta para el logro de la competitividad organizacional.*

A continuación se muestra la tabla 4.5 con el resumen de la información relativa de los copartícipes del benchmarking

Aspectos	Hotel "La Unión"	Club Cienfuegos	Hotel "Faro Luna"	Palacio de Valle	Hotel "Jagua"	Dino's Pizza
Ventas por Capacidad	396.08\$/plaza	96\$/plaza	225/plaza	No	No	114.62\$/plaza
Costo por Unidad de Salida	4.46\$/unidad	2.6\$/unidad	4.09\$/unidad	No	No	No
Personas empleadas por unidad de salida	0.00042personas/unidad	0.0495\$/unidad	0.003personas/unidad	No	No	0.09\$/unidad
Consumo promedio	13\$/unidad	8.15\$/unidad	11\$/unidad	No	No	4.78\$/unidad
Herramientas para describir el proceso	Diagrama de Flujo Estándares ANSI, documentación del proceso, perfil y Matriz Causa -Efecto	No	Diagrama de Flujo Estándares ANSI	No	No	No
Mediciones al cliente externo	Libro del cliente y TICE	Libro del cliente	Libro del cliente	Libro del cliente y encuestas	Libro del cliente	Libro del cliente
Mediciones generales y de tiempo y costo	Sistema integral de Mediciones con un enfoque de proceso	No	No	No	No	No
Entrenamiento en calidad	Introducción al mejoramiento de procesos y herramientas para su mejora	Capacitación elemental de FORMATUR.	Introducción a la Gestión de la calidad y herramientas para su mejora	No	No	No
Mediciones al cliente interno	Libro del cliente y TICI	Libro del cliente	Libro del Cliente	No	Libro del cliente	Libro del cliente
Estimulación y beneficios al trabajador	10\$ de aseo, propina colectiva y reservaciones a diferentes instalaciones por el sindicato. Plan de reconocimiento propuesto vinculado con la mejora del proceso	10\$ de aseo, propina colectiva y reservaciones a diferentes instalaciones por el sindicato	10\$ de aseo, propina colectiva y reservaciones a diferentes instalaciones por el sindicato	10\$ de aseo, propina colectiva y reservaciones a diferentes instalaciones por el sindicato	10\$ de aseo, propina colectiva y reservaciones a diferentes instalaciones por el sindicato	10\$ de aseo, propina colectiva y reservaciones a diferentes instalaciones por el sindicato
Ciclo menús	7,14 y 10 días	7 días	7,14 y 10 días	No	7,14 y 10 días, incluye noches temáticas	No
Acciones de mejoramiento	Procedimiento para la mejora de procesos, V etapa	Procedimiento para la mejora de procesos, I etapa	Procedimiento para la mejora de procesos, III etapa	No	No	No
Costos de la calidad	Sistema diseñado para la medición de los costos de la calidad.	No	No	No	No	No
Facilidades de Pago	En efectivo. Tarjeta de crédito y crédito a la habitación	Vouche, en efectivo	En efectivo, Tarjeta de crédito y crédito a la habitación.	En efectivo, vouche	En efectivo. Tarjeta de crédito y crédito a la habitación	En efectivo
Experiencias positivas	Las experiencias positivas se detectaron en base a diferencias de las prácticas del servicio con el Hotel "La Unión".	No	No	No	Mural con fotos de los platos, mesa fría para helados, panera eléctrica, botella de vino y kaque de regalo para el turista, trinchado de carnes, área panadería y dulcería en la cocina	No

Tabla 4.5: Análisis de la información obtenida durante el benchmarking

A continuación se muestra la tabla 4.6 con las brechas identificadas entre los copartícipes del benchmarking

Práctica	Método Actual	Método Mejor	Ventaja Competitiva	Consideraciones de conversión
Experiencias Positivas	No existe	Mural con fotografías de todos los platos con su decorado y preparación (Hotel Jagüa).	Rapidez y calidad en la presentación de los platos, información al cliente.	50\$
Experiencias Positivas	No existe	Regalo de un kaque y una botella de vino en el cumpleaños de un turista (Hotel Jagüa).	Aumento de índice de satisfacción del cliente	No existen datos para estimar este costo
Experiencias Positivas	13\$ el precio por turista a la mesa buffet	8\$ el precio por turista a la mesa buffet (Club Cienfuegos).	Ventajas para el cliente	El Club Cienfuegos cobra 8\$ pues la oferta es de menor variedad y calidad, el hotel "La Unión" no puede implementar esta práctica
Ciclo- menús	Ciclo- menús para 7,14 y 10 días	Ciclo- menús para 7,10 y 14 días que incluyen noches temáticas (Hotel Jagüa)	Aumento de índice de satisfacción del cliente	De acuerdo al presupuesto asignado por la gerencia.
Equipamiento	No existe	Mesa fría para 3 o 4 tipos de helados (Hotel Jagüa)	Aumento de índice de satisfacción del cliente	De acuerdo a las ofertas existentes
Experiencias Positivas	No existe	Área de panadería y dulcería en la cocina (Hotel Jagüa)	Dulces frescos con óptima calidad	El diseño inicial del restaurante no concibió esta área
Experiencias Positivas	No existe	Trinchado de carnes (Hotel Jagüa)	Mayor atractivo de la mesa Buffet	No incurre en costos
Equipamiento	No existe	Panera eléctrica (Hotel Jagüa)	Aumento de índice de satisfacción del cliente	De acuerdo a las ofertas existentes
Experiencias Positivas	3 sabores de yogourt	4 sabores de yogourt en desayuno (Hotel Jagüa)	Aumento de índice de satisfacción del cliente	El costo del yogourt oscila 4.20 \$ por litro
Experiencias Positivas	Dos tipos de queso en desayuno	Tres tipos de queso en desayuno (Hotel Jagüa)	Aumento de índice de satisfacción del cliente	El costo del queso oscila 2.65\$ por kilogramo

Tabla 4.6: Brechas identificadas

Conclusiones Generales.

Al término de la investigación se plantean las siguientes conclusiones:

1. Se efectúa una extensa búsqueda bibliográfica y en Internet relacionada con el tema, lo que proporciona una serie de elementos teóricos importantes para la mejora continua del desempeño organizacional.
2. Se presenta la situación actual y perspectivas del sector turístico en Cuba y en la Región Centro Sur, así como la fundamentación de las necesidades de la investigación en la organización objeto de estudio.
3. Se diseña un procedimiento de Mejora Total de Procesos de Servicios (MTPS) para la mejora de procesos a partir de la experiencia nacional e internacional, el cual se compone de 5 etapas con diversas actividades. En cada etapa se utilizan una serie de herramientas y conceptos que le confieren una alta flexibilidad al procedimiento.
4. Para la aplicación práctica del procedimiento propuesto se selecciona el Proceso de Restauración que involucra las áreas de Cocina y Restaurante fundamentalmente.
5. Se revisan cada una de las actividades ya implementadas en las etapas I, II, III y IV del procedimiento, obteniéndose:
 - La descripción del Proceso de Restauración.
 - Se actualiza la Experiencia del Valor del Cliente Externo y el Perfil de Valor del Cliente Interno.
 - Se actualizan las mediciones de Tiempo de Ciclo y Procesamiento, Costos Directos e Indirectos relativos al proceso.
 - Se Construye el mapa SIPOC dentro de la documentación del proceso.
 - Se elabora la Matriz Causa Efecto identificándose las entradas claves al proceso.
 - Actualización de las mediciones de efectividad y eficiencia del proceso. Con las nuevas mediciones se obtiene un Índice de Satisfacción del Cliente Externo de 85.17 %, un Tiempo de Ciclo de 0.1385 h/unidad y un Costo de 0.812 \$/unidad.
 - Se construye el FMEA con el objetivo de controlar los modos de fallos potenciales de las entradas claves al proceso.
6. Se califica el proceso en el nivel 5 "Definido".
7. Se diseña un plan para el cambio del proceso hacia el nivel 4 "Efectivo", el cual sólo contempla el grupo de aspectos, de la lista de verificación correspondiente, no satisfechos.
8. Se evalúa el impacto de la mejora sobre los clientes y la organización pudiendo destacar los siguientes resultados:
 - Aumento de los índices de satisfacción tanto para el cliente externo como para el cliente interno con porcentajes superiores a la meta de mejoramiento.
 - Eliminación total de las demoras detectadas durante la etapa II.
 - Reducción del tiempo de ciclo total en un 13.64%
 - Reducción del 88.24% de los resultados rechazados.
 - Reducción del 87.5% de las actividades sin valor agregado.
9. Se diseña un plan de reconocimientos vinculado al progreso de la calificación del proceso.



10. Se realiza el benchmarking al proceso destacándose como resultados fundamentales los siguientes:

- El proceso de Restauración del Hotel “La Unión” es líder en aspectos tales como:

Mediciones de efectividad y eficiencia	Pasos, secuencias y actividades superiores
Mediciones relacionadas con el cliente externo	Mediciones generales y de tiempo y costo
Mediciones al cliente interno	Entrenamiento de los recursos humanos en temas de calidad
Estimulación y beneficios al trabajador	Acciones de mejoramiento al proceso y Costos de la calidad
 - El benchmarking está limitado por la ausencia de información relativa a los procesos de los coparticipes seleccionados y a la negativa de algunos a divulgar mediciones de efectividad y eficiencia.
 - Se diseña un plan de acciones con el objetivo de adoptar las mejores prácticas identificadas durante el benchmarking, se utiliza las 5W y 2H.
 - Ausencia de una cultura empresarial en el territorio que permita compartir abiertamente la información, lo que se agrava con el hecho de que no existen fuentes públicas como bases de datos, publicaciones, etc disponibles para consultar en el proceso de benchmarking.
11. Se propone la incorporación de los miembros del EMP en algunos de los módulos de la maestría de Gestión de la Calidad, así como cursos y/o diplomados en este tema, con el objetivo de satisfacer las nuevas necesidades surgidas con el cambio de nivel en el proceso.

Recomendaciones generales

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

1. Mantener una atención permanente al surgimiento de nuevas tecnologías, procedimientos, herramientas y modelos de mejora de procesos que permitan el mejoramiento continuo del modelo propuesto.
2. Entrenar a todo el personal de la organización en materias relacionadas con la calidad y su mejoramiento bajo un enfoque de Gestión de la Calidad Total.
3. Constituir la explicación teórica del modelo propuesto en un documento oficial para la organización, que forme parte de los planes de capacitación y que se convierta en un valor cultural para todos.
4. Mantener el mejoramiento continuo del proceso bajo estudio, logrando el cambio a niveles de calificación del desempeño superiores.
5. Hacer extensiva la aplicación de esta metodología a los restantes procesos críticos de la organización. La implantación del modelo para toda la organización requiere de un cambio cultural profundo, que no se debe alcanzar rápidamente.
6. Continuar trabajando en la implementación de este modelo en otras organizaciones de servicios turísticos y así contribuir al desarrollo del país.

Bibliografía.

- Albretch K. La revolución de los servicios/ K. Albretch.--La Habana: Departamento de BME capacitación INTUR, 1992.-- 142p.
- Albretch, K. Todo el Poder al Cliente: el nuevo imperativo de la calidad del servicio/ K. Albretch.--Barcelona: Ed. Paidós Ibérica S.A., 1994.--324p.
- Alonso, V. Dirigir con calidad total. Su incidencia en los objetivos de la empresa/ V. Alonso.--España: Ed. ESIC, 1991.-- 156p.
- Aportela, D. Dinamismo y diversificación son las bases del desarrollo del turismo internacional en Cuba. Revista Excelencias Turísticas del Caribe (España) (30): 30-31, 2001.
- Berry L.L. Five imperatives for improving service quality. Revista Sloan: 29-38, Verano 1990.
- Buján, Josep. Enología/ Josep Buján. --España (Barcelona): Rubes Editorial, 1997.-- 352p.
- Buján, Josep. La Cava/ Josep Buján. --España (Barcelona): Rubes Editorial, 1997.-- 224p.
- Buján, Josep. Vinicultura/ Josep Buján.-- España (Barcelona): Rubes Editorial, 1997.-- 352p.
- Buján, Josep. Vino y Gastronomía / Josep Buján. --España (Barcelona): Rubes Editorial, 1997.-- 304p.
- Camejo Monasterio, Osbany. Procedimientos para la mejora de procesos de servicios turísticos. Aplicaciones en el hotel "La Unión" de la provincia de Cienfuegos/ Osbany Camejo Monasterio, Y. Caravez:Tutor.—Trabajo de Diploma.Ucf (Cfg), 2002.—100h
- Cantú, H.D. Desarrollo de una cultura de Calidad/ H.D Cantú.--México: Ed. Mc.Graw Hill INTERAMERICANA EDITORES S.A., 1997.-- 305p.
- Cárovez Santana, Y. Modelo para la mejora en procesos de servicios. Experiencias en el Hotel Pasacaballo de la Provincia Cienfuegos/ Y. Cárovez Santana; Mabel Hernández: Tutor.--Tesis presentada en opción del Título Académico de Máster en Ingeniería Industrial con Mención en Calidad. Villa Clara. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Central de las Villas, 2000.-- 90h.
- Cárdenas T.F. Producto turístico: Aplicación de la estadística y el muestreo para su diseño/T.F Cárdenas.-- México: Ed. Trillas, 1986.-- 134p.
- Cerra, J. Curso de Servicios Hoteleros. Técnicas y organización/J. Cerra.-- México: Ed. Paraninfo S.A., [199?].--, 5 Tomos.
- Cronin J.J. SERVPERF versus SERVQUAL reconociling performanced based and perception- minus-expectations measurement of service quality. Revista Journal of Marketing, (58): 125-131, Enero 1994.
- Crosby P.B. La calidad no cuesta / P.B Crosby.-- México: Mc.Graw Hill, 1979.-- 328p.
- Crosby P.B. Quality Without Tears / P.B Crosby.-- México: Mc.Graw Hill, 1984.-- 157p.
- Crosby P.B. The eternally Succesful Organization/ P.B Crosby.-- México: Mc.Graw Hill, 1988.-- 128p.
- Cué M., J.L. Estadística/J.L Cué M.-- La Habana: Elab. Universidad de la Habana, 1987.-- [s.p].
- Champy, J. Reengineering Management: The Mandate for the New Leadership/ J. Champy.-- Nueva York: Ed. Harper Business, 1995.-- 245p.
- Chaviano Hernández, Carlos Ernesto. El Turismo de Naturaleza es una gran realidad. Tomado de www.5deseptiembre.cu, 28 de Mayo del 2002.
- De Jesús, Ventura. Confianza en el destino. Tomado de cubano.www.granmainternacional.cu.
- Deming, E.W. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis/ E.W. Deming.-- Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1989.-- 245p.
- Díaz, Luis Miguel. Perspectivas del Turismo en Cienfuegos/ Luis Miguel Díaz.—Cienfuegos: [s.n], 2002.--[s.p].
- El turismo mundial se estanca en 2001. Tomado de www.wtonewsroom.com.
- Feigenbaum A.V.Total Quality Control/ A.V. Feigenbaum.-- México: Ed. Mc.Graw Hill. 4ta. Edición, 1990.-- 170p.
- Fernández, José Hugo. Viajes multidesino, todo el caribe en una sola visita. Revista Business Tips on Cuba (La Habana); 8 (12): p 26 – 29, Diciembre 2001.
- Ferradaz I. Se triplicarán las inversiones en la industria turística cubana. Revista Hosteltur; (68): 32-33, Octubre 1999.
- García, H. Teoría de la decisión/ H. García.--Matanzas: Instituto Superior Agropecuario "Camilo Cienfuegos", 1992.-- 145p.
- García, M. El Buffet: hacia un servicio más completo y de mejor calidad. Revista Tecno-Hotel. España. (323): 1-12, 1992.



- Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution/ M. Hammer y J Champy Nueva York: Ed. Harper Business, 1993.-- 321p.
- Handszuh, H.F. Situación Internacional de la calidad de la producción turística/ H.F Handszuh.--Madrid: Organización Mundial del turismo, 1995.-- 80p.
- Harrington, H.J. Administración Total del Mejoramiento Continuo: la Nueva Generación/ H.J Harrington.-- Colombia: Ed. Mc. Graw Hill INTERAMERICANA S.A, 1997.--190p.
- Harrington, H.J. El mejoramiento de los procesos de la empresa/ H.J Harrington.-- Colombia: Ed. Mc. Graw Hill S.A, 1993.--158p.
- Hayes, B.E. Cómo medir la satisfacción del cliente/B.E Hayes.-- Barcelona: Ed. Gestión 2000 S.A, 1996.-- 208p.
- Hernandez Basso, Minerva. Nuevas tácticas en el turismo cubano. Tomado de www.eleconomista.cu.
- Hernández, F. M. Cienfuegos, la Perla del Sur. Revista Excelencias Turísticas del Caribe (España); (29): 15-17, 2001.
- Hernández, S.R. Metodología de la investigación/ S.R Hernández, C.C Fernández y L.P Batista.-- México, D.F: Ed. Mc. Graw Hill, Primera Edición en español, 1991.-- 276p.
- Imai, M. KAIZEN: la clave de la ventaja competitiva japonesa/ M Imai.-- México: Ed. CECSA, 1989.--125p.
- Ishikawa, K. ¿Qué es el control total de la calidad?. La modalidad japonés/ K. Ishikawa.--La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1988.--235p.
- Ishikawa, K. Guide to Quality Control/ K Ishikawa.--Tokyo: Asian Productivity Organization: Industrial Engineering and Technology, 1976.--320p.
- J.A.T. El turismo en Cienfuegos creció un 23% durante 1999. Revista Hosteltur [s.l] (72): 72, Febrero 2000.
- **Juran J.M. Análisis y Planeación de la Calidad/ J.M. Juran y F.M Gryna.--México: Ed. Mc Graw-Hill. 3era Edición en Español, 1995.--255p.**
- **Juran J.M. Manual de Control de la Calidad./ J.M. Juran y F.M Gryna.--México: Ed. Mc Graw-Hill, 1993.--290p.**
- Kazmier, L. Estadística aplicada a la administración y a la economía/ L. Kazmier.--España: Ed. Mc Graw Hill S, 1993.-- 150p.
- Kelada, J. N. Integrating Reengineering with Total Quality/ J.N Kelada.-- Nueva York: Ed. ASQC Quality Press, 1996.-- 255p.
- Kohler H. Estatistics for bussines and economics/ H. Kholer.-- Nueva York: Ed. Harper Collins Publisher, 1994.--235p.
- La reactivación del turismo ya está en marcha. Tomado de www.wtonewsroom.com.
- Lee, Susana. Incrementar los ingresos y reducir los costos. Tomado de costos.www.granmainternacional.cu.
- León Ortiz, Yulexis. Procedimientos para la mejora de procesos de servicios turísticos. Aplicaciones en el hotel “La Unión” de la provincia de Cienfuegos/ Yulexis León Ortiz; Y. Cáavez, :Tutor-- Trabajo de Diploma. Ucf (Cfg), 2001.-- 90h.
- Lowenthal J.N. Reengineering the Organization: A Step by Step Approach to Corporate Revitalization/ J.N Lowenthal.-- Nueva York: Ed. ASQC Quality Press, 1994.-- 270p.
- Maddox R.N. Measuring satisfaction with Yourism. Revista Journal of Travel Research; [s.n]: 2-5, 1985.
- Manganelly, R.M y Klein, M.M. Cómo hacer reingeniería/ R.M. Manganelly y M. M Klein.-- Colombia: Ed. Norma, 1994.-- 230p.
- Manual de Explotación de Alimentos y Bebidas. Cubanacán Hoteles, p 1-38.
- Manual de Instrucción programada y gestión hotelera.-- Roma: Ed. Catal, 1982.-- 125p.
- Manual del Buffet: indicaciones metodológicas para el servicio y la oferta.-- La Habana: Departamento de BM Capacitación INTUR, 1987.-- 86p.
- Mayoral, María Julia. Cuba espera con optimismo la temporada alta. Tomado de turismo.www.granmainternacional.cu..
- Mc. Callum J.R y Harrison W. Interdependence in the service encounter/ J.R Mc. Callum y W. Harrison.--Massachusets: Ed. Lexintong, 1985.--128p.
- Mizuno S. Company-Wide Total Quality Control/ S. Mizuno.--Tokio: Ed. Asian Productivity Organization, 1988.--158p.
- Mizuno S. Managemente for Quality Improveente/ S.Mizuno.-- Connecticuc: Ed. Productivity Press, 1988. -- 234p.
- Mizuno S. Managemente for Quality Improveente: The 7 New Quality Control Tool/ S.Mizuno.-- Connecticuc: Ed. Productivity Press, 1976.--186p.



-
- Oakland J.S. Total Quality Management/ J.S Oakland.--(Connecticut), Londres: Ed. Butterworth-Heinemann Ltd.Productivity Press, 1993.--243p.
 - Parasuraman A.(1988). SERVQUAL a multiple-item scale for measuring customers perceptions of quality. Revista Journal of Marketing (New York); 64 (1): 12-40, 1994.
 - Parasuraman A. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality implications for further research. Revista Journal of Marketing (New York); 58: 111-124, 1993.
 - Pedreira R.R. El dependiente gastronómico.--La Habana: Difusión especializada turística, 1993.-- 60p.
 - Peppard, J. La esencia de la reingeniería en los procesos de negocio/ J. Peppard y P. Rowland.-- México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.--256p.
 - Rosander, A.C. La búsqueda de la calidad de los servicios/ A.C Rosander.-- España: Ed. Díaz de Santos, 1991.--304p.
 - Schank R.C. Scripts, Plans, Goals and Understanding/ R.C Schank y R.P Abelson.--Nueva Jersey: Ed. LEA, 1997.-- 120p.
 - Shingo S. Zero Quality Control: Source Inspection and a Poka – Yoke system/ S. Shingo.-- Massachusetts: Ed. Productivity Press, 1986.-- 243p.
 - Siegel, Sidney. Estadística no Paramétrica/ Sidney Siegel.--Mexico: Ed. Trilla, 1990.-- 344p.
 - Spiegel, M. R. Teoría de problemas de estadística/ M. R Spiegel.-- La Habana: Ed. Revolucionarias, 1989.-- 324p.
 - Taguchi G. Introducción to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes/ G Taguchi.--Tokyo: Ed. Asian Productivity Organization, 1989.--148p.
 - **Teas R. K. Expectations, performance evaluation and customers perceptions of quality. Revista Journal of Marketing (New York); 58: 132 – 138, Enero 1994.**
 - Udaondo, D. M. Gestión de la Calidad/ D.M Udaondo.--España: Ed. Díaz de Santos, 1995.-- 270p.
 - Vuelta Madrazo, Gonzalo. Apostar por un destino de estancia. Tomado de www.5deseptiembre.cu.
 - Zeithaml V. A. Calidad Total en la Gestión de Servicios/ V. A Zeithaml, A. Parasuraman y L.L Berry.-- Madrid: Ed. Díaz de Santos S. A., 1993.-- .289p.

Anexo 1. Comparación de los enfoques de Calidad de los principales expertos

Elementos	Crosby	Deming	Juran
• Definición de Calidad	Concordancia con los requisitos	Un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo adecuado para el mercado	Adecuado para el uso
• Grado de responsabilidad de la gerencia superior	Responsable de la calidad	Responsable del 94% de los problemas de calidad	Menos del 20% de los problemas de la calidad se deben a los trabajadores
• Norma de desempeño y motivación	Cero defectos	La calidad tiene muchas escalas. Use las estadísticas para medir el desempeño en todas las áreas. Critica el concepto de cero defectos	Evitar campañas para realizar el trabajo perfecto
• Enfoque general	Prevención, no inspección	Reducir las varianzas por medio de la mejora continua. Crear inspecciones en masa	Enfoque de dirección general para la calidad, en especial con respecto a los elementos humanos
• Estructura	14 pasos para mejorar la calidad	14 puntos para la gerencia	10 pasos para mejorar la calidad
• Control estadístico de procesos	Rechaza los niveles de calidad aceptables	Deben usarse métodos estadísticos para el control de la calidad	Recomienda el SPC, pero advierte que puede llevar a un enfoque basado en herramientas
• Base para mejoras	Un proceso, no un programa. Metas de mejora.	Continua, para reducir las varianzas. Eliminar objetivos sin métodos	Enfoque de equipos por proyectos, establecer metas
• Trabajo en equipo	Equipos de mejora de la calidad, Consejo de Calidad.	Participación de los empleados en la toma de decisiones, eliminar las barreras entre departamentos	Enfoque en equipo y círculos de calidad
• Costos de calidad	Costos de la no concordancia: la calidad es gratuita	Mejora continua sin puntos óptimos	La calidad no es gratuita, existe un punto óptimo
• Compras y bienes recibidos	Declarar necesidades, el proveedor es una extensión de la empresa. La mayoría de los defectos se deben a los compradores, no a los proveedores.	La inspección es demasiado tardía, permiten que entren defectos al sistema por los NCA. Se requieren de Diagramas de Control y pruebas estadísticas	Los problemas son complejos, realizar estudios formales
• Calificación de proveedores	Sí, y hay también de los compradores. Son inútiles las auditorías de la calidad.	No, critica a la mayoría de los sistemas	Sí, pero ayuda al proveedor a mejorar
• Fuente de provisión única	Sí	Sí	No, puede omitirse para mejorar la ventaja competitiva

Anexo 2: Evaluación de la contribución de los autores en cada área de análisis.

Autor	Liderazgo	Planeación Estratégica	Posicionamiento en el mercado	Sistema Humano	Sistema Operacional	Control de Proveedores	Mejoramiento de la Calidad	Control del Proceso
Crosby	R	R	R	F	R	N	F	R
Deming	R	R	N	F	F	R	R	N
Juran	R	N	R	R	F	N	F	R
Feigenbaum	R	F	N	F	R	N	D	D
Ishikawa	R	R	R	F	F	R	F	F
Mizuno	D	R	N	D	R	N	R	D
Oakland	F	R	N	F	F	D	R	N
Shingo	D	N	N	R	D	N	D	F
Taguchi	N	N	R	N	R	N	N	R
Global	R	R	D	F	F	D	F	R

Fuente: Humberto D. Cantú, "Desarrollo de una cultura de calidad". México D.F., Mc Graw-Hill Interamericana Editores, 1997, pág. 59.

Anexo 3: Tres corrientes de programas de Gestión de la Calidad Total.

Elementos	Discurso de Calidad Total	Herramientas de Calidad Total	Integración de la Calidad Total
Características observables	Exhortación, muchas charlas acerca de la calidad; generalmente en una campaña de mercadotecnia con la intención de crear señales de compra sin incurrir en los gastos de cambios fundamentales.	Introducción de herramientas específicas, es decir, control estadístico de procesos, programas de participación de los empleados, círculos de calidad.	Revisión seria de todos los elementos de la organización, esfuerzos para hacer participar a los proveedores y los clientes.
Razonamiento	La gerencia puede creer que la calidad es mejor de lo que se conoce generalmente o puede crear una cortina de humo, esto es, "todo el mundo lo está haciendo, es lo que hay que hacer en estos días".	Los clientes valiosos insisten en la implementación de un programa en equipo, o los competidores han introducido programas exitosos, creando así un efecto de "seguir el ejemplo".	Esfuerzo sistemático para mejorar las ganancias por medio de una distinción basada en la calidad.
Responsabilidad por la calidad	Sin cambios, existe una función específica dentro de la organización a la cual se asigna la responsabilidad por la calidad.	Personal de nivel inferior de la organización, sin importar su función.	Responsabilidad compartida. La alta gerencia acepta la responsabilidad de crear un ambiente que estimule la calidad.
Cambios estructurales	Ninguno, la organización permanece sin cambios.	Cambios graduales en procesos o áreas funcionales.	Grandes cambios que integran las funciones dentro de la organización, en los cuales participan los clientes y proveedores en el proceso total de producción.
Comportamientos y actitudes representativos de los empleados	La calidad total no es más que una moda, "esto pasará". Los empleados astutos aprenden a no hacer mucho ruido, hablan de la calidad cuando es lo que se espera de ellos pero saben que todo sigue igual.	"Es una buena idea, lástima que la gerencia no tome en serio a la calidad", los empleados astutos participan en seminarios y emplean las herramientas adecuadas para reparar defectos obvios en sus áreas de responsabilidad, pero evitan ser demasiado evidentes	"Por fin tenemos la oportunidad de hacer las cosas bien". Los empleados dedicados estudian la perspectiva de la calidad total, buscan oportunidades para mejorar el desempeño en toda la organización, se enfrentan a suposiciones convencionales y buscan hacer participar a los clientes y proveedores.
Función del profesional de la calidad	Policía, guardián.	Experto residente, consejero.	Líder estratégico, agente de cambio.

Fuente: R.B Chase y N.J. Aquilano, Dirección y Administración de la producción y las operaciones, España, Richard D. Irwin Inc., 6ta. Edición, 1995, pág. 219

Fase	Paso	Función	Herramientas
			<i>“Los siguientes procesos son nuestros clientes”</i> • Estandarización. • Educación. • Remedio inmediato vs prevención de repeticiones.
	1. Seleccionar el tema	• Decidir cuál será el tema para la mejora. • Dejar claro porqué se seleccionó el tema.	
Planificar	2. Comprender la situación actual	<i>Recopilar datos:</i> • Encontrar las características claves de un tema. • Reducir el área del problema. • Establecer prioridades: primero los problemas.	• Hoja de verificación. • Histograma. • Diagrama de Pareto.
	3. Análisis	• Hacer una lista de las posibles causas del problema más serio. • Estudiar la relación entre las posibles causas y entre el problema y las posibles causas. • Seleccionar alguna causas y establecer hipótesis acerca de las relaciones posibles. • Recopilar datos y estudiar la relación causa.efecto.	• Diagrama de causa - efecto. • Hoja de verificación. • Diagrama de dispersión. • Estratificación.
	4. Medidas preventivas	• Elaborar medidas preventivas para eliminar la causa del problema	• Tecnología intrínseca. • Experiencia.
Hacer		• Implantar las medida preventivas (experimento)	
Chequear	5. Confirmar el efecto de la medica preventiva	• Recopilar datos acerca del efecto de la medida preventiva	• Las siete herramientas básicas
Actuar	6. Estandarizar la medida preventiva	• Modificar los estándares existentes de acuerdo con las medidas preventivas cuyo efecto se haya confirmado.	

7. Identificar los
problemas restantes y
evaluar todo el
procedimiento

Fuente: Paul Lilrank y Noriak Kano, "Continuous Improvement Quality Control in Japanese Industry", Ann Arbor: University of Michigan, Center for Japanese Studies, 1989, pág. 27.

2. Las Siete Herramientas Básicas.

- *Hojas de Verificación: son formatos sencillos para compilar y organizar información. Existen tres tipos básicos: registro, lista de verificación y ubicación.*
- *Diagrama de Pareto: se emplea para dar prioridad a proyectos, áreas de problemas o información. Permite separar “los pocos vitales” de “los muchos útiles”.*
- *Gráficas de Control: tipo de gráfica de carácter estadístico que se utiliza para evaluar y mantener la estabilidad de un proceso.*
- *Histogramas: tipo especial de gráficas en columna que muestra la medición variable de determinado objeto o proceso*
- *Diagramas de Causa – Efecto: son imágenes gráficas en las que se muestra la relación entre el efecto (el problema) y sus causas potenciales.*
- *Diagramas de Dispersión: muestra la relación entre dos variables.*
- *Estratificación: sirve para separar los datos por estratos o grupos que faciliten el análisis y la identificación de causas.*

3. Las Siete Nuevas Herramientas Administrativas.

- *Diagrama de Afinidades (KJH): es una herramienta de proceso de equipo para organizar ideas generadas a través de una lluvia de ideas, en agrupaciones naturales de una forma que estimule nuevos conceptos creativos.*
- *Diagrama de Relaciones: expone la relación Causa – Efecto entre factores que se relacionan con un asunto central. Los factores que tienen una gran cantidad de relaciones usualmente son los más críticos.*
- *Diagrama de Árbol: muestra el alcance completo y secuencia de subtareas necesarias para lograr un objetivo.*
- *Diagrama de Matriz: es una forma de mostrar relaciones entre diferentes datos. El Despliegue de la Función Calidad (QFD) es un ejemplo de aplicación de esta técnica.*
- *Matriz de Prioridades: utiliza un diagrama de árbol de alternativas y una lista de criterios sopesados. Esta técnica se utiliza para reducir la*

cantidad de alternativas a aquellas que sean más significativas en una forma estructurada y cuantitativa.

- *Carta del Programa del Proceso de Decisiones (CPPD): se utiliza para planear la implementación de nuevas o revisadas tareas que sean complejas. El CPPD plantea todos los acontecimientos concebibles que se puedan desarrollar en forma errada y la contingencia de estos eventos.*
- *Diagrama de Flechas: se utiliza para desarrollar el mejor tiempo programado y controles para cumplir con un objetivo. Es muy similar a la técnica de revisión de evaluaciones de programas (PERT) y el método de la ruta crítica (CPM).*

4. Herramientas Genéricas de Mejora.

- *Lluvias de Ideas (Tormenta de Ideas o Intercambio Intensivo de ideas): es una técnica de grupo que se utiliza para generar muchas ideas sobre un problema, tema o asunto determinado.*
- *Técnica de Grupo Nominal: es un método estructurado donde se combinan la generación*

individual de ideas y la selección de éstas a través de un proceso de votación. Permite generar ideas en poco tiempo y les da prioridad.

- *Análisis del Campo de Fuerzas: ayuda a comprender mejor una dificultad, desarrollar un enunciado del problema, determinar sus causas últimas, generar y evaluar ideas de solución y darle prioridad y planear la tarea de implementación requerida por el cambio. Las fuerza básicas que ejercen influencia en los problemas son:*
 - a) *Fuerzas Motrices o Facilitadoras*
 - b) *Fuerzas Restrictivas o Inhibitorias.*
- *Análisis de la Actividad del Área (AAA): se utiliza para comprender cómo un grupo primario de trabajo se ajusta al panorama general y así establecer sus mediciones. Se conoce como la “herramienta de mejoramiento personal”.*
- *Costos de la Calidad Deficiente: es una herramienta diseñada para reducir los costos asociados a una calidad deficiente.*
- *Benchmarking: es una herramienta que permite realizar comparaciones competitivas con las*

empresas líderes de un sector y la competencia para identificar oportunidades de mejoramiento e implementar las mejores prácticas disponibles.

Anexo 6: Herramientas para la Mejora de Procesos.

Herramientas para el Rediseño de Procesos. (Mejora Continua)

A. Las Siete Herramientas Básicas. Vistas en el anexo anterior.

B. Las Siete Nuevas Herramientas Administrativas. Vistas en el anexo anterior.

C. Herramientas Genéricas de Mejora. Vistas en el anexo anterior.

D. Eliminación:

1. Sobreproducción. Producir más de lo necesario en cualquier momento es una fuente primordial de desperdicio, esto incrementan los inventarios y oculta los problemas.
2. Tiempos de espera. Existe un costo de personas, documentos o materiales cuando tienen que esperar por algo.
3. Transporte, movimientos y pasos. Cada vez que se mueven materiales, personas o documentos cuesta dinero. Este tiempo debe utilizarse para agregar valor.
4. Evaluación del Valor Agregado. Estimar cada actividad del proceso para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades de valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le pagan a la organización. Deben eliminarse las actividades que no agregan valor.
5. Burocracia: Suprime las tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
6. Defectos/fallas. Hacer las cosas correctas desde la primera vez y evitar el costo de la mano de obra, materiales, interrupciones y costo de oportunidad que intervienen en la rectificación de los problemas.
7. Duplicación. Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso ya que estas contribuyen a incrementar los costos y no agregan valor.
8. Reformateado o transferencia de información. Esta es una forma de duplicación. Muy a menudo los datos se transfieren de una forma u otra, o se imprimen de un sistema de cómputo para capturarlos manualmente en otro.
9. Inspección, vigilancia y controles. Aunque algo de esto podría justificarse, muchos de ellos existen por razones históricas y se han convertido en la justificación de puestos de trabajo y de niveles gerenciales. Se debe distinguir entre los distintos tipos de vigilancia y controles y la necesidad de cada uno de ellos ya sea para el control de calidad, productividad y solvencia financiera.
10. Conciliación. Constituye un pasatiempo clásico de la burocracia. Aunque es bueno asegurarse de que las cosas coincidan es importante darse cuenta del propósito del proceso como un todo.

E. Simplifique:

1. Formas. Si se rediseñan las formas se lograrán mejoras significativas, eliminando la necesidad de regresar a donde se originó para solicitar aclaraciones o explicaciones adicionales.
2. Estandarización. Reducir la complejidad del proceso logrando estándares: Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces. Incluye la elaboración de la documentación necesaria.
3. Comunicación. Siempre que sea posible debe evitarse la jerga y utilizar un lenguaje claro. Reducir la complejidad de la manera en que escribimos y hablamos; hacer que las personas que utilizan los documentos del proceso puedan completarlos fácilmente.
4. Tecnología. Es importante asegurarse de que la tecnología es la apropiada para la tarea que se está llevando a cabo, evitar soluciones de alta tecnología donde basta con una tecnología normal.
5. Áreas problemas. Los problemas significan que por lo general algo está mal pensado o demasiado complicado y por lo tanto es un buen candidato para la simplificación.
6. Flujos. Reducción del tiempo del ciclo del proceso lo que determina las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos.
7. Procesos. Pueden simplificarse y actualizarse cuando se estén atendiendo diferentes productos o mercados. Al subdividir el proceso e identificar actividades que podrían dedicarse específicamente a un segmento en particular de los clientes, el proceso puede hacerse más sencillo.

F. Integre:

1. Puestos de trabajo. Es posible combinar varios puestos en uno al darle la autoridad a una persona para completar una gama de tareas simplificadas en vez de hacer que las lleven a cabo una cadena de personas, por lo que el flujo de material o información se acelerará de forma considerable.
2. Equipos. Hacer uso de los equipos de trabajo cuando no sea posible que un miembro del mismo lleve a cabo toda la actividad. Hacer uso de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.

3. Clientes. Integración del cliente individual o la integración del cliente empresarial al proceso como un modo de retroalimentación y de agregar valor al servicio.
 4. Alianzas. Se pueden conseguir grandes ahorros en eficiencia si se eliminan las burocracias innecesarias entre la empresa y sus proveedores, la confianza y la asociación son claves, al igual que con los clientes, aunque esto no significa que no existan verificaciones, simplemente son más sutiles. El output del proceso depende, en gran medida, de la calidad de los inputs que recibe el proceso. El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el output de sus proveedores.
- G. Automate.
1. Sucio, difícil o peligroso. Donde sea posible estas tareas hay que automatizarlas, a las máquinas no les molestan estas tareas y no se ven afectadas por ellas y resultarán niveles significativamente más altos de calidad.
 2. Aburrido. Cualquier tarea que sea aburrida o repetitiva es un buen candidato para la automatización. Aplicar herramientas, equipo y computadoras a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.
 3. Captura de datos. Si la captura de datos puede hacerla una máquina en vez de una persona se ahorra tiempo independientemente de lograr mayor exactitud.
 4. Transferencia de datos. La transferencia de datos de un formato a otro, de una persona a otra es otro candidato de gran prioridad a automatizar. Esto ahorrará tiempos en la captura sino de todo un conjunto de problemas más que ocurren cuando estos datos no coinciden.
 5. Análisis de datos. Esto es una de las tareas más importantes a automatizar, muchas empresas tienen enormes bases de datos pero aún tienen que traducirlos a información que en verdad sea accesible y valiosa para la gerencia.
- H. Mejoramiento de situaciones importantes: Esta técnica se utiliza cuando las primeras herramientas anteriores no han dado los resultados deseados. Estas herramientas tienen como objetivo ayudarle al EMP en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.

Herramientas para el Nuevo Diseño de Procesos. (Reingeniería)

1. Las Siete Nuevas Herramientas Administrativas. Vistas en el anexo anterior.
2. Herramientas genéricas de mejora. Vistas en el anexo anterior.
3. Análisis del Panorama: esta técnica permite comprender la dirección de la organización, evaluar como el nuevo proceso apoyará las necesidades futuras de negocios y que tipos de cambios proporcionarán la mayor ventaja competitiva.
4. Teoría de los Unos: permite identificar las oportunidades para que las personas realicen las actividades en determinado lugar o mejor aún sin intervención humana. Debe cuestionarse toda intención de sumar actividades o recursos al proceso.
5. Automatización, mecanización, computarización y tecnología de la información: persigue la automatización o la aplicación de la informática para ejecutar actividades a costos bajos y tiempo de ciclo mínimos, mientras se proporcionan resultados libres de errores. Se pretende evitar a toda costa que un ser humano entre en contacto con el proceso.
6. Reestructuración Organizacional: determina como debe integrarse en la estructura de la empresa el nuevo proceso. Persigue reducir las probabilidades de problemas potenciales, costos incrementales y tiempo de ciclo prolongados mediante la disminución de la cantidad de departamentos que participan en el proceso y la implementación de políticas de no intervención.
7. Simulación de Procesos: permite la comparación de los resultados del nuevo proceso con la visión de la organización mediante la utilización de técnicas de simulación. Los costos y riesgos de derivados de la aplicación de este enfoque son mayores, por tanto deben simularse cuidadosamente los cambios antes de la implementación definitiva.

Servicios que se prestan:

La instalación cuenta con los siguientes servicios:

- *Restaurante “1869”. Con capacidad de 80 comensales. Oferta Servicio a la Carta y Buffet con amplia gama de platos de la cocina internacional y de la tradicional cubana. Su horario de servicio es, para el desayuno de 7:30 a.m. a 10:00 p.m., almuerzo de 12:00 p.m. a 2:30 p.m. y cena de 7:30 p.m. a 10:30 p.m.*
- *Snack Bar “La Dama Azul”. En el área de la piscina con capacidad de 40 plazas. Oferta de bebidas y comestibles. Su horario de servicio es de 9:00 a.m. a 7:00 p.m.*
- *Snack Bar “La Venus Negra” en la terraza del hotel, con capacidad de 48 plazas. Oferta de bebidas y comestibles. Su horario de servicio es de 2:00 p.m. a 11:00 p.m.*
- *Bar “Marilope” Con capacidad de 15 plazas. Oferta de bebidas y comestibles. Su horario de servicio es de 3:00 p.m. a 2:00 a.m.*

- *Business Center* con salones que le brindan la posibilidad de realizar cualquier tipo de evento.
 - *Salón “Don Luis D’ Clouet”* un espacioso y elegante local para reuniones, simposios, eventos, congresos y convenciones con una capacidad para más de 100 personas.
- *Salón “Juan Gualberto Gómez”* para reuniones, simposios, eventos, congresos y convenciones con una capacidad de 16 a 20 personas.
- *Galería de Arte “Mateo Torriente”* para la expo – venta de obras de autores cienfuegueros, asistida por la UNEAC.

Además de estos servicios existen otros como:

- | | |
|---|---|
| ● <i>TV satélite con 8 canales, 2 nacionales y 1 interno.</i> | ● <i>Servicio de Habitaciones 24 horas.</i> |
| ● <i>Servicio de Piscina y Jacuzzi</i> | ● <i>Servicios Médicos.</i> |
| ● <i>Tienda Boutique “Madam Dudot”</i> | ● <i>Renta de Autos.</i> |
| ● <i>Gimnasio con Sauna y</i> | ● <i>Servicio de Parqueo.</i> |

- *Sala de Masaje.*
- *Buró de Ventas.*
- *Servicio de Lavandería y Tintorería.*
- *Servicio de Telefonía Nacional e Internacional*

Estructura de Dirección.

En la estructura organizativa se encuentran subordinados directamente a la gerencia:

- *Sub Gerente Económico.*
- *Sub Gerente de Alojamiento.*
- *Sub Gerente RRHH.*
- *Jefe de Servicio de alojamiento.*
- *Sub Gerente Mantenimiento.*
- *Jefe de A+B.*
- *Sub Gerente de Abastecimiento.*
- *Cheff de Cocina.*
- *Sub Gerente Comercial.*
- *Jefe de Seguridad y Protección.*

*A ellos se le subordinan los trabajadores de las áreas.
Existe un Consejo de Dirección que incluye a todos
los jefes de departamentos.*

Sistemas Informativos.

*En el hotel la información se clasifica en dos grupos:
información externa e interna. Estos se componen de
la siguiente manera:*

1. Información externa:

*Los turoperadores y la Agencia de Viajes envían por
fax, correo electrónico o por teléfono al Sub Gerente
Comercial de las solicitudes de reserva, en caso de
existir capacidad, este envía la confirmación. La
reserva es captada automáticamente por el sistema de
Gestión Hotelera. La recepción envía el parte de
alojamiento al Grupo de hoteles, MINTUR y a la
delegación de Cubanacán. Se reciben por correo
electrónico boletines turísticos Internet, estadísticas y
orientaciones, por esta misma vía se envían
informaciones a las entidades que la solicitan.*

2. Información interna:

El Sistema de Gestión Hotelera brinda una serie de facilidades entre las que se encuentran:

- La información del booking del hotel es consultada por los departamentos de Comercial, Recepción, A+B y Ama de Llaves para planificar el trabajo.
- Cuando el departamento de contabilidad chequea el comprobante de cierre se genera el informe de producción que se encuentra disponible para que cualquier usuario lo consulte.
- Las estadísticas del sistema son generadas automáticamente, los reportes que se brindan en las mismas pueden ser personalizados por los usuarios.
- La pizarra telefónica del hotel está conectada al sistema hotelero, permite conocer en el tiempo real el consumo telefónico tanto de los clientes internos como externos.

En el Cardex del Sistema de Gestión Hotelera se montan los gustos y preferencias de clientes importantes que han estado en el Hotel, la utilización del mismo es importante pues ayuda a mantener la atención personalizada al cliente.

Otras de las informaciones que fluyen son el reporte de quejas formulado por los clientes y las posibles respuestas a éstas. Las quejas se recogen en el libro de firmas que se encuentra en la carpeta, por llamadas telefónicas para situaciones específicas (roturas de aire acondicionado, salideros de agua, etc.) y en raras ocasiones verbalmente.

Cantidad de Trabajadores.

La organización cuenta con una plantilla aprobada de 60 trabajadores, distribuidos por las diferentes áreas y departamentos del hotel de la siguiente forma:

• 15	• 25
Obreros.	Servicio.
• 7	• 12
Técnicos.	Dirigente
• 1	s.

Administrativo.

La plantilla se conforma con el Nombre y Apellidos del trabajador, Carnet de Identidad, cargo, categoría ocupacional, grupo de escala y salario.

Relación con los Proveedores.

La organización posee un sistema de contratación con varios proveedores. Los contratos son realizados una vez al año y se chequean cada 6 meses para conocer su cumplimiento. Entre los principales proveedores se pueden mencionar:

- *ITH Cienfuegos.*
- *Frutas Selectas Cienfuegos.*
- *CAN Cienfuegos.*
- *Lácteo Santi Spiritu y Varadero.*
- *Pesca Caribe.*
- *Oro Rojo.*
- *Labiofam.*
- *Cítricos Arimao.*
- *Cítricos Ceiba.*
- *Doñanelli de Cienfuegos.*
- *Cimex*
- *Ensuna.*

Subsistema de Personal.

Para la contratación del personal, primero se realiza la convocatoria dentro del Grupo Cubanacán y en caso de que no existan solicitudes o sean insuficientes, a través de la Agencia Empleadora para el Turismo (OTET), se hace extensiva al resto de las entidades del MINTUR; de no cubrirse las necesidades por esta vía la OTET pone a disposición de la instalación candidatos de la Reserva Laboral. El Hotel es el encargado de realizar el proceso de verificación y selección por parte de la comisión representativa, la contratación la realiza el departamento de Recursos Humanos. Una vez aprobado se realiza el proceso de inducción que incluye las medidas de seguridad e Higiene del Trabajo.

El proceso de capacitación se realiza interna y externamente en coordinación con la Escuela de Turismo, la Universidad de Cienfuegos y la Escuela del Partido. El departamento encargado de esta actividad es el de Recursos Humanos quien atendiendo a sus disponibilidades, tanto de fuerza de

trabajo como de fondos financieros realiza dicha actividad.

El plan de capacitación se realiza anualmente, para ello se determina el DNA (Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje) a cada trabajador cada 2 años. La evaluación del desempeño se lleva a cabo para los directivos cada 3 meses y para el resto de los trabajadores mensualmente. Para ello se utilizan 12 indicadores a los cuales se les da un puntaje que determina la calificación del trabajador (Muy Bien, Bien, Regular y Mal).

Subsistema Financiero y Contable.

Las operaciones se realizan mediante varios sistemas de control dentro de los cuales se encuentran:

- El Sistema de Gestión hotelera que consta con los subsistemas de Contabilidad, Medios de rotación, Cobros y pagos y Puntos de ventas.
- *Además se trabaja con el Sistema de control de los activos fijos tangibles, Sistema de nóminas y el Sistema ZUN Pms que controlan las operaciones del Front Office (Recepción, Ama de Llaves y Comercial).*

Los precios establecidos para el turismo directo son:

No	Precio
----	--------

	Tipo de Habitación	Baja	Alta
1	Sencilla	80	80
2	Doble	90	90
3	Junior Suite	100	100
4	Suite Standard	110	110
5	Signar Suite	170	170

El precio incluye en todos los casos el régimen de CP. Si el régimen es MAP o AP se le adicionan 10.00 o 20.00 USD indistintamente. Los descuentos se autorizan por el Gerente del Hotel que es la única persona facultada para efectuarlos; se han realizado descuentos a clientes VIP de acuerdo con orientaciones de la Cadena de hasta 15%. La temporada alta es del 15 de Julio al 15 de Agosto y del 15 de Noviembre al 31 de Marzo.

Los contactos con Agencias se realizan telefónicamente, después de su localización se envían cartas de intención donde se especifican los diferentes servicios y precios del hotel, si la agencia envía su confirmación, se verifica la legalidad de sus documentos identificatorios y su número de registro en la Cámara de Comercio de Cuba, posteriormente se concierta una visita de la Sub Gerente Comercial para realizar la firma del contrato correspondiente. El total de cupos contratados por Havanatur y Viajes Cubanacán es de 17 y 32 respectivamente, asciende a 49 habitaciones (capacidad total del hotel) pero las irregularidades en el cumplimiento de los cupos contratados por parte de las Agencias han dado al traste con el índice de ocupación, es de destacar la cantidad de contratos On Request firmado con 12 agencias. El alcance en el tiempo de

estos contratos es hasta la culminación del verano 2004 y durante todo el invierno del 2004 - 2005.

Hasta el momento se han firmados contratos con las siguientes agencias:

<i>Agencia</i>	<i>País</i>	<i>Contrato</i>
<i>Cubalinda</i>	<i>EEUU</i>	<i>On Request</i>
<i>Aventuour a Cuba Reisen</i>	<i>Alemania</i>	<i>On Request</i>
<i>Havanatur París</i>	<i>Francia</i>	<i>On Request</i>
<i>Come to Cuba</i>	<i>Francia</i>	<i>On Request</i>
<i>Havanatur Italia</i>	<i>Italia</i>	<i>On Request</i>
<i>Guamá</i>	<i>España</i>	<i>On Request</i>
<i>Angalia</i>	<i>España</i>	<i>On Request</i>
<i>Ave Tours</i>	<i>México</i>	<i>On Request</i>
<i>Viñales Tours</i>	<i>México</i>	<i>On Request</i>
<i>San Cristóbal</i>	<i>Cuba</i>	<i>On Request</i>
<i>Paradiso</i>	<i>Cuba</i>	<i>On Request</i>

<i>Orsa</i>	<i>Cuba</i>	<i>On Request</i>
<i>Amistur</i>	<i>Cuba</i>	<i>On Request</i>
<i>Havanatur</i>	<i>Cuba</i>	<i>C/ Cupos</i>
<i>Viajes Cubanacán</i>	<i>Cuba</i>	<i>C/ Cupos</i>

Se han firmado contratos además con firmas que operan en el territorio nacional en igual condición (On Request) ellas son:

- *Los Portales S.A.*
- *Havana Club Internacional S.A.*
- *ESICUBA.*

Las principales vías que se utilizan para realizar las reservaciones son:

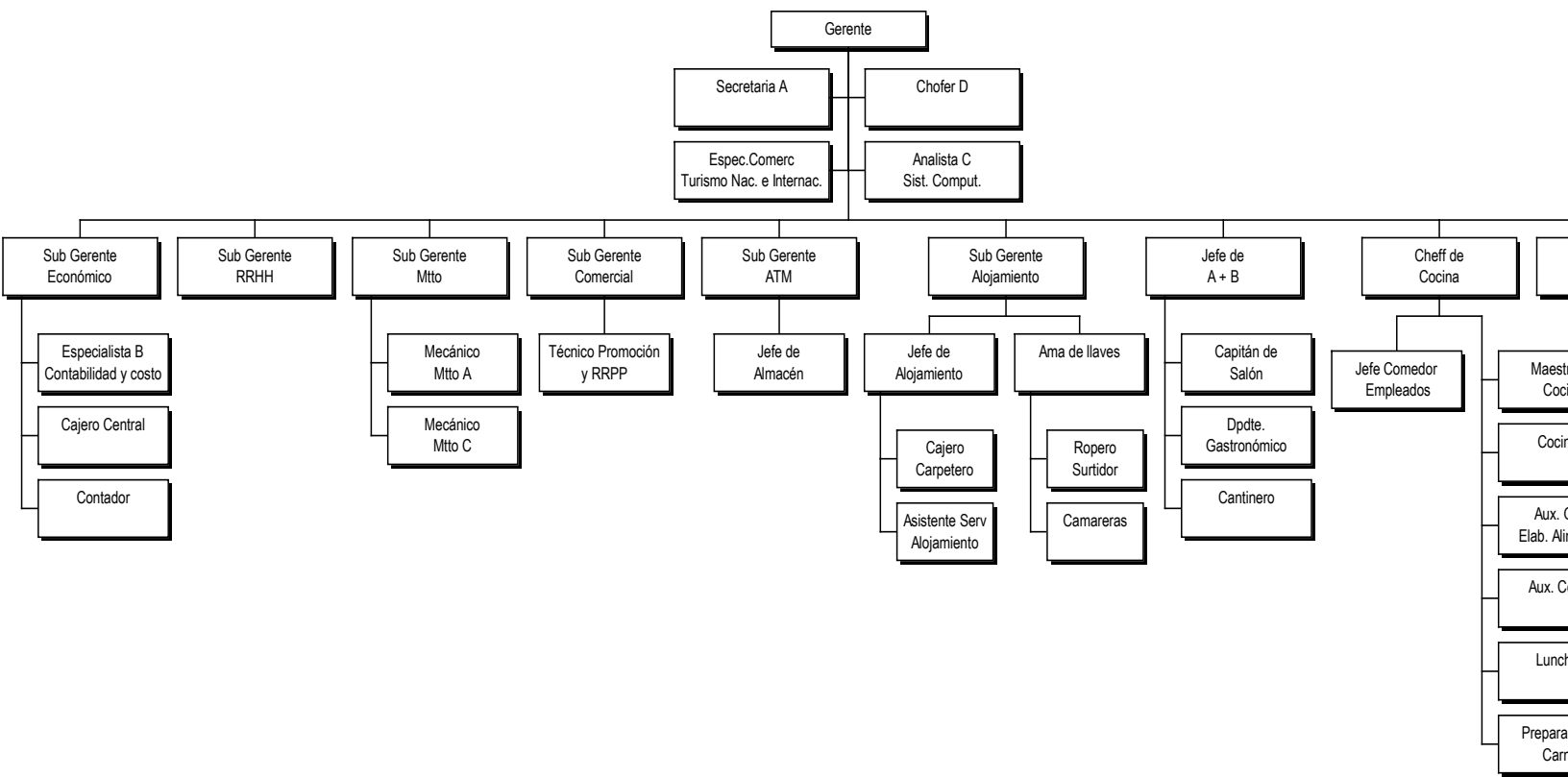
- *Correo electrónico.*
- *Fax.*
- *Teléfono.*

La información de la reservación se obtiene del Sistema ZUN que se encuentra instalado para el Hotel, la reserva se monta por la Sub Gerente Comercial, a partir de la solicitud se consulta el Booking, si hay disponibilidad se confirma la reserva

por cualquiera de las vías descritas y se procede a montarla, en ocasiones con el número de Rooming List (RL) si fue enviado, o como reserva en caso contrario, y se actualiza cuando es enviado el RL por la agencia.

Este sistema permite además el control automático de las reservas, no obstante se habilita un file por cada agencia donde se archiva la solicitud y la respuesta con su número correspondiente, lo que permite conocer diariamente la situación de la reserva para calcular el porcentaje de cumplimiento de las agencias.

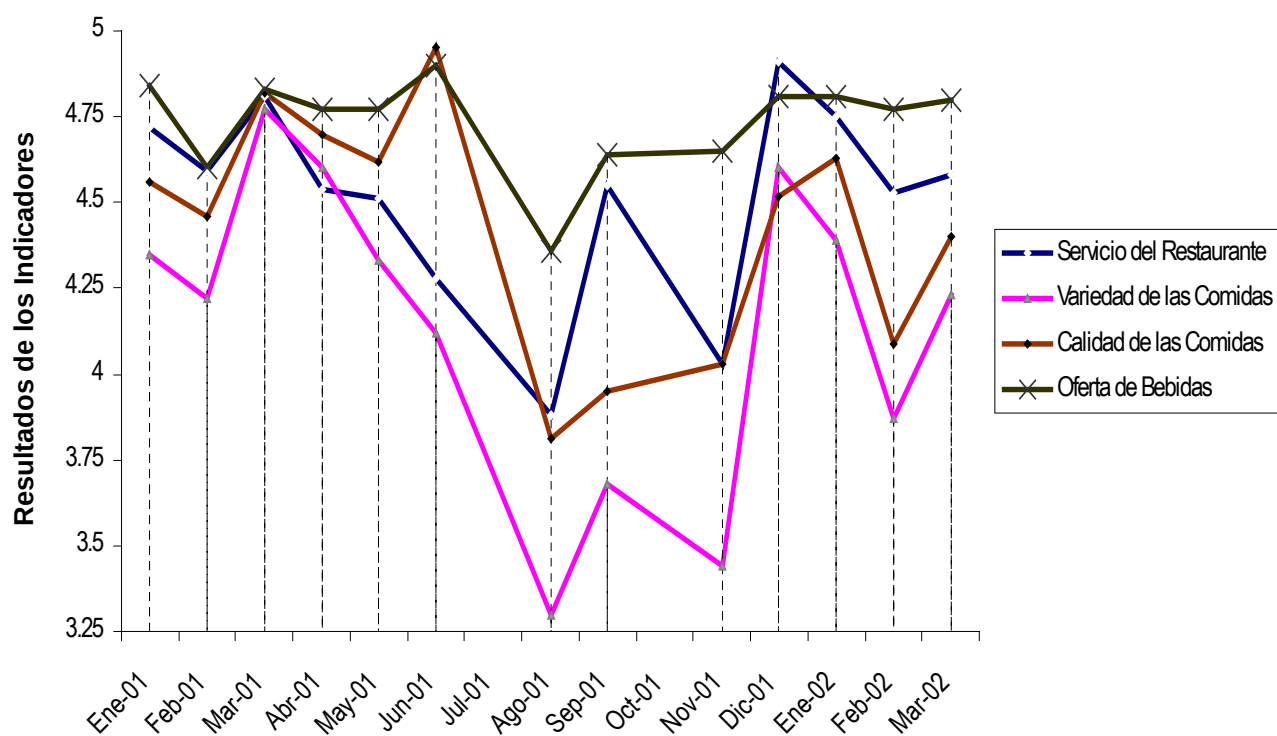
Organigrama Real del hotel "La Unión"



Anexo 8: Resultados de los indicadores relacionados con el servicio de Restauración según las encuestas realizadas por el hotel.

Meses	Indicadores			
	Servicio de Restaurante	Variedad de las Comidas	Calidad de las Comidas	Oferta de Bebidas
Enero-2001	4.72	4.35	4.56	4.84
Febrero-2001	4.59	4.22	4.46	4.60
Marzo-2001	4.81	4.77	4.82	4.83
Abril-2001	4.54	4.60	4.70	4.77
Mayo-2001	4.51	4.33	4.62	4.77
Junio-2001	4.28	4.12	4.95	4.9
Agosto-2001	3.88	3.30	3.81	4.36
Septiembre-2001	4.55	3.68	3.95	4.64
Noviembre-2001	4.03	3.44	4.03	4.65
Diciembre-2001	4.91	4.60	4.52	4.81
Enero-2002	4.75	4.39	4.63	4.81
Febrero-2002	4.53	3.87	4.09	4.77
Marzo-2002	4.58	4.23	4.40	4.80

Gráfico de Tendencia para los Resultados de las Encuestas



Período de Enero- 2001 Marzo- 2002

Anexo 9: Responsabilidades del Responsable del Proceso.

1. Establecer medidas y fijar objetivos para mejorar la efectividad, la eficiencia y la adaptabilidad del proceso.
2. Garantizar que las metas globales del proceso se cumplan, y que los mejoramientos realizados dentro del proceso no afecten negativamente otros procesos u otras partes de la organización (suboptimización).
3. Definir los límites preliminares y el alcance del proceso.

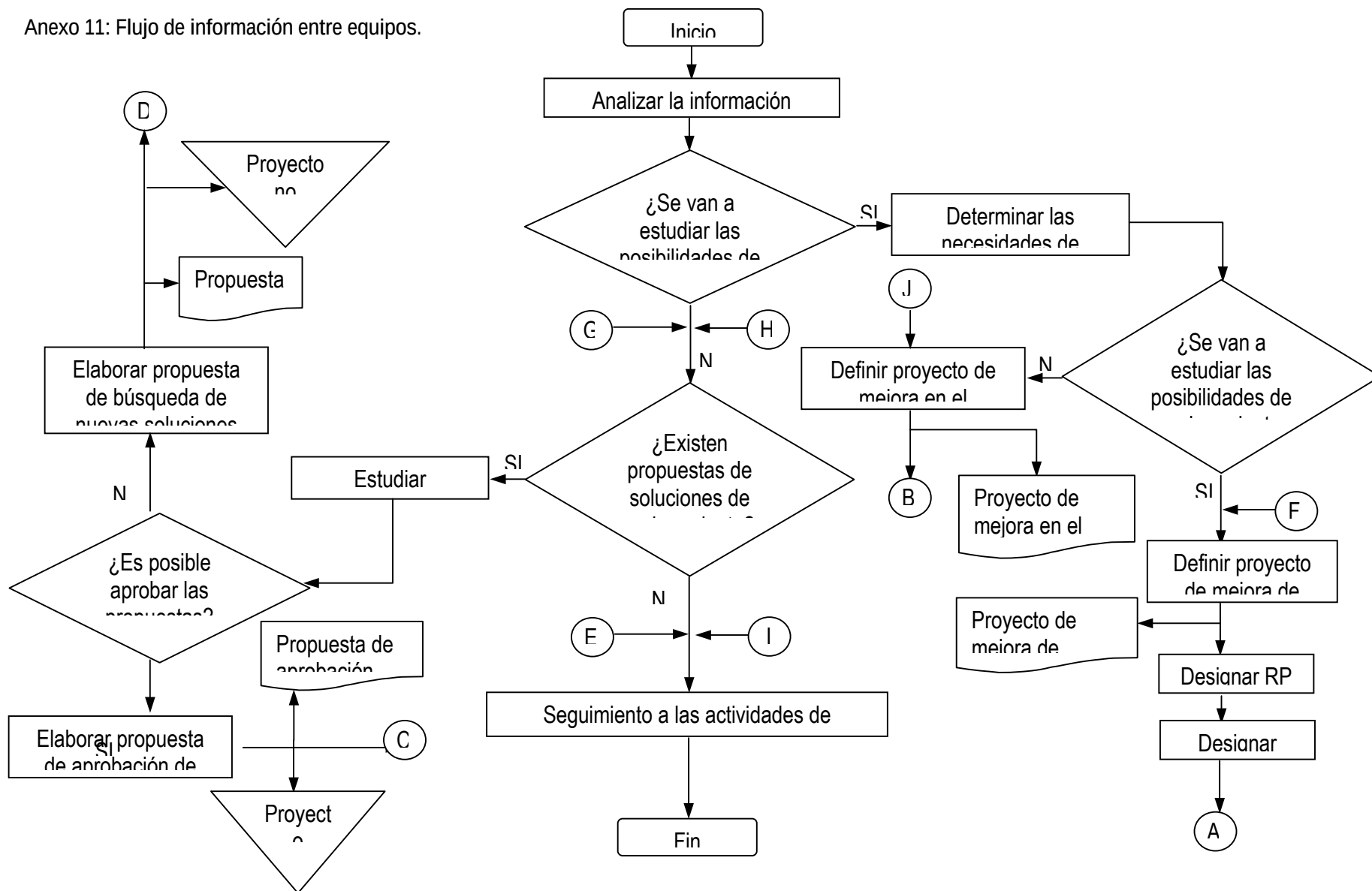
4. Formar un Equipo de Mejora de Procesos(EMP) mediante:

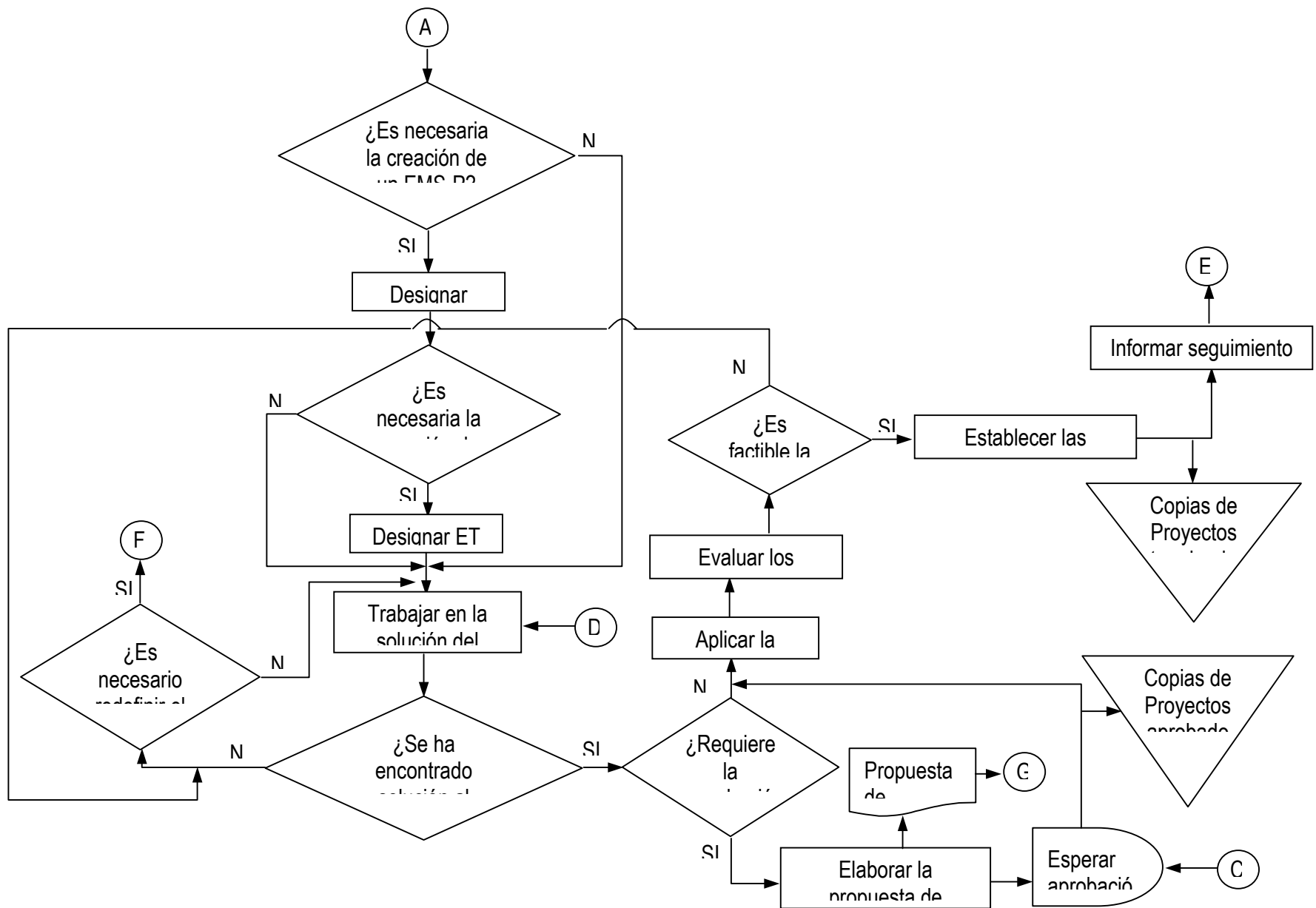
- Revisiones con los jefes de departamento involucrados a fin de lograr su compromiso.
 - Obtener los nombres de los equipos potenciales.
 - Seleccionar a los miembros del equipo.
5. Asegurarse de que los miembros del Equipo de Mejora de Procesos(EMP) reciban entrenamiento en técnicas de mejoramiento de procesos y que emplean los principios básicos de mejoramiento.
 6. Dar comienzo a las actividades del Equipo de Mejora de Procesos(EMP), ayudando a:
 - Definir los límites del proceso.
 - **Establecer la misión del equipo.**
 - Inscribir el equipo.
 7. Organizar las actividades regulares del Equipo de Mejora de Procesos(EMP) a través de:
 - Reuniones de planeación.
 - Seguimiento de las actividades del Equipo de Mejora de Procesos(EMP).
 - Solucionar e incrementar las diferencias entre los miembros del Equipo de Mejora de Procesos(EMP).
 8. Definir los subprocesos y sus correspondientes responsables (generalmente gerentes de línea)
 9. Dirigir las diversas etapas del mejoramiento en su proceso.
 10. Motivar la calificación del proceso y las actividades de Benchmarking del proceso.
 11. Identificar y ejecutar los cambios requeridos en el proceso para satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de los clientes.
 12. Mantener contacto con el Coordinador de la Calidad en la empresa y el EEM en relación con:
 - Progreso del Equipo de Mejora de Procesos(EMP).
 - Calificación del proceso.
 - Requerimientos de inversiones especiales.
 - Problemas de automatización y mecanización.
 13. Superar los obstáculos que existen para el mejoramiento a través de:
 - Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para el EMP.
 - Resolver conflictos entre los departamentos.
 14. Establecer los mecanismos apropiados para actualizar continuamente los procedimientos, mejorar la efectividad y eficiencia del proceso global.
 15. Mantener el contacto con los clientes del proceso para garantizar que se satisfagan y conozcan sus expectativas.
 16. Mantener informado al Equipo de Mejora de Procesos(EMP) sobre los cambios en la empresa que pueden afectar al proceso.

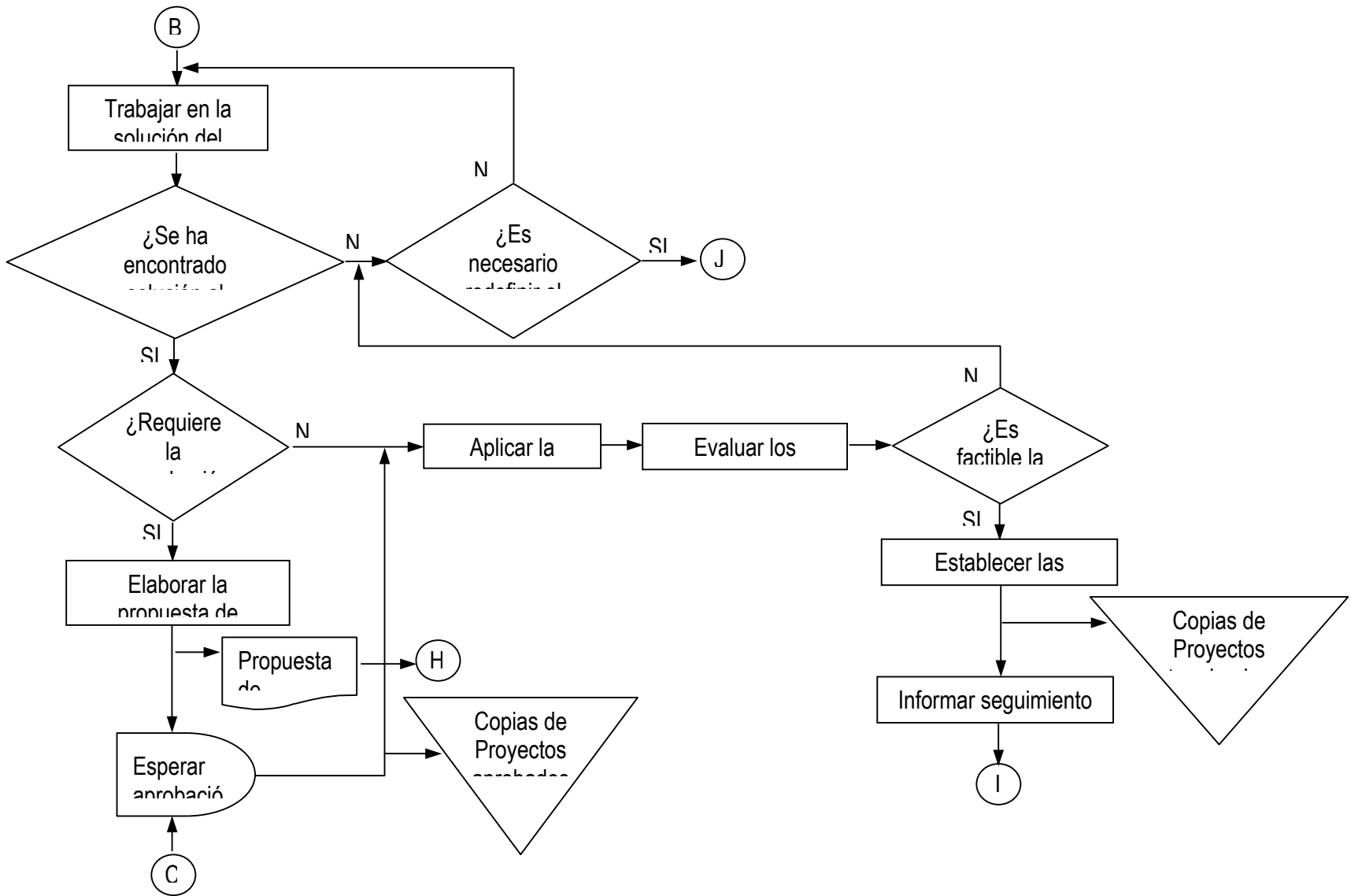
Anexo 10: Responsabilidades del Equipo de Mejora de Proceso.

1. Participar en todas las actividades del EMP (por ejemplo, entrenamiento en las técnicas del mejoramiento de procesos, asistir a reuniones y actividades de repaso).
2. Llevar a cabo actividades de mejoramiento de procesos en su departamento según requerimientos del EMP.
3. Obtener los recursos apropiados (por ejemplo, tiempo) para las actividades que se llevan a cabo en el departamento.
4. Realizar cambios en el proceso, en la medida en que estos sean aplicables al departamento.
5. Designar y presidir los Equipos de Mejoramiento de Subproceso que sean necesarios.
6. En caso que sea necesario designar un Equipo de Tareas.
7. Estimular a los miembros del Equipo de Mejora en el Departamento a participar en las actividades del mejoramiento de procesos. Pertenecer a los Equipos de Mejora en el Departamento.
8. Respaldar el cambio (por ejemplo, informar, estimular, ofrecer retroalimentación y atender reclamaciones).
9. Capacitar e involucrar debidamente a los miembros de otros departamentos.
10. Solucionar los problemas relacionados con el proceso.
11. Ofrecerle a su departamento una mejor comprensión de su labor dentro de la totalidad del proceso.

Anexo 11: Flujo de información entre equipos.







Anexo 12: Los niveles de calificación del proceso.

Nivel	Estado	Descripción
6	<i>Desconocido</i>	El estado del proceso no se ha determinado. Todos los procesos se clasifican en este nivel hasta que se recopilen suficientes datos para determinar su verdadero estado.
5	<i>Definido</i>	El proyecto del proceso es comprendido por el equipo y se documentan los aspectos clave. Esto satisface los requisitos operativos más importantes y su desempeño se mide partiendo de la perspectiva del cliente primario.
4	Efectivo	El proceso satisface todos los requisitos del nivel 5. Se satisfacen las expectativas del cliente primario. El proceso se mide sistemáticamente y se ha iniciado la modernización.
3	Eficiente	El proceso satisface todos los requisitos del nivel 4. Se reduce el ciclo del proceso, las fallas, los costos de calidad y los costos de operación. El proceso es eficiente y los ahorros de costos son sustanciales.
2	Notable	El proceso satisface todos los requisitos del nivel 3. Los resultados de salida están exentos de errores, por lo menos durante seis meses. Se cumplen también los horarios. Los niveles de estrés de los trabajadores están bajos.
1	Clase Mundial	El proceso satisface todos los requisitos del nivel 2. El proceso está clasificado entre el 10% más alto de los procesos de su tipo en el mundo y se continua mejorando. Se toma con frecuencia como punto de evaluación con respecto a la competencia (benchmark).

Anexo 13: Listas de verificación para la calificación del proceso.

Tabla 13.1: Conceptos de la lista de verificación Nivel 5: Definido

1. Mediciones relacionadas con el cliente final.
- Se han identificado, documentado y validado las expectativas del cliente, las que incluyen los resultados de salida del proceso y los adjetivos que las describen. - Se identificaron las medidas que reflejan la visión del proceso por parte del cliente; se establecieron las medidas de calidad así como los sistemas para recopilar los datos. - Se ha establecido el sistema de retroalimentación del cliente final.
2. Mediciones y /o desempeño del proceso.
- Se han medido la efectividad y la eficiencia del proceso, y la información se ha colocado donde todos los empleados puedan verla. - Se han determinado los objetivos de eficiencia y efectividad para las tres más importantes medidas y se están desempeñando activamente.
3. Alianzas con proveedores.
- Se han identificado todos los proveedores.
4. Documentación.
- Se ha designado el responsable del proceso. - Se ha integrado el Equipo de Mejora de Procesos. - Se han identificado todos los clientes. - Se han identificado los insumos y sus requisitos relacionados, así como las medidas de calidad, y se han recopilado los datos. - Se ha identificado el límite final del proceso con la participación de los clientes. - Se ha identificado el límite inicial del proceso con la participación de los proveedores. - Se han definido los puntos de control y revisión del proceso. - Se ha establecido un proceso de revisión y se ha programado para llevarse a cabo al menos, cada seis meses. - Se ha elaborado el correspondiente Diagrama de Flujo. - Se ha verificado la exactitud del Diagrama de Flujo. - Se ha elaborado el correspondiente Perfil de Procesos. - Se ha verificado la exactitud del Perfil de Procesos. - Se ha comprendido toda la documentación.
5. Entrenamiento y educación.
- Se ha entrenado al EMP en la herramientas básicas de mejoramiento. - Se han evaluado y documentado las necesidades de entrenamiento dentro del proceso. - Se han designado los recursos para respaldar las necesidades de entrenamiento. - Se ha logrado el apoyo de los mandos intermedios.
6. Benchmarking.
- No se requiere.
7. Adaptabilidad del proceso.
- No se requiere.
8. Mejoramiento Continuo.
- Los elementos básicos de la mejora de procesos se encuentran en su lugar. - Se identifican los principales riesgos y se ponen en práctica los planes de acción. - Se acuerda y financia un plan detallado para mejorar el proceso hacia el nivel 4.

Tabla 13.2: Conceptos de la lista de verificación Nivel 4: Efectivo	
-	Se han cumplido todos los requisitos del nivel 5. Los logros del nivel 4 no compensan los requisitos no cumplidos del nivel 5.
1. Mediciones relacionadas con el cliente final.	
-	Las medidas de retroalimentación del cliente establecidas para el nivel 5 confirman que se han satisfecho las expectativas del cliente.
-	Se inicia la cuenta y el análisis de las quejas del cliente y se han presentado los resultados.
-	Se han documentado las expectativas del cliente final.
2. Mediciones y /o desempeño del proceso.	
-	Se recopilan los datos sobre el ciclo del proceso, los costos por el ciclo y otras medidas de eficiencia.
-	Se han establecido algunas de las medidas de la eficiencia interna.
-	Los objetivos de la mejora interna están realizados en un 50 % y los resultados han sido anunciados.
-	Se han establecido "objetivos de reto" que son importantes para los clientes y se les ha dado seguimiento.
-	Se ha establecido un programa para la Gestión de los Costos de la Calidad.
-	No existen riesgos significativos de efectividad, de eficiencia ni de control.
-	Avanzan las actividades de mejora dirigidas hacia la modernización del proceso.
3. Alianzas con proveedores.	
-	Se realizan reuniones con los proveedores importantes y se documentan los requerimientos acordados para el input.
-	Se encuentran en su lugar los sistemas de retroalimentación para los proveedores importantes.
4. Documentación.	
-	Se ha elaborado un diagrama de flujo del proceso completo y se han actualizado los documentos.
-	Hay procedimientos formales de trabajo.
-	Se inicia la documentación de subprocesos. (Donde se aplique)
-	Se evalúa la comprensión de la documentación.
5. Entrenamiento y educación.	
-	Se desarrollan procedimientos de entrenamiento relacionados con el trabajo dentro del proceso para las actividades críticas.
-	Se han designado las personas que dirigirán el entrenamiento relacionado con el trabajo y el proceso.
-	Se ha entrenado al EMP en el control estadístico del proceso. (Donde se aplique)
6. Benchmarking.	
-	Existe el plan para realizar el benchmarking interno con respecto a los requerimientos del cliente final.
7. Adaptabilidad del proceso.	
-	Se han reunido los datos que identifican los problemas relacionados con la adaptabilidad del proceso actual.
8. Mejoramiento Continuo.	
-	El proceso es operacional, se han evaluado las debilidades de control y se considera que éstas pueden eliminarse del proceso.
-	Se ha preparado, aprobado y financiado un plan para mejorar el proceso hacia el nivel 3.
-	La filosofía del proceso acepta que las personas cometan errores, siempre y cuando todos trabajen incansablemente para encontrar y eliminar las causas de estos errores.

Tabla 13.3: Conceptos de la lista de verificación Nivel 3: Eficiente
- Se han cumplido todos los requisitos del nivel 4. Los logros del nivel 3 no compensan los requisitos no cumplidos del nivel 4.
1. Mediciones relacionadas con el cliente final.
- Los clientes reciben todos los resultados requeridos y esperados. - El cliente revisa los cambios en el proceso antes de que se pongan en efecto. - El EMP establece objetivos de desafío.
2. Mediciones y /o desempeño del proceso.
- Existe un mejoramiento significativo en el cosot de la mala calidad. - Se han reducido los lapsos del ciclo, los costos de operación y la burocracia. - La mayoría de las medidas de calidad muestran una mejora. - Se encuentran establecidas y debidamente informadas, las medidas de efectividad y eficiencia internas con objetivos establecidos para las áreas afectadas. - Se cumplen los objetivos generales de eficiencia. - Se identifican los puntos claves de control del proceso. - Se logran resultados tangibles y mensurables.
3. Alianzas con proveedores.
- Los proveedores cruciales satisfacen los requisitos del proceso para los insumos. - Todos los proveedores se han comprometido a mejorar la calidad de los insumos del proceso. - Se realizan reuniones con los proveedores importantes y se documentan los requerimientos acordados para el input.
4. Documentación.
- Se ha completado la documentación de los subprocesos. (Donde se aplique) - Todos los empleados implicados en el proceso entienden el Perfil del Proceso. - Se documentan los requisitos de entrenamiento. - Se identifican los controles de software. (Donde se aplique) - El nivel de comprensión de todos los documentos se encuentra en un grado inferior al nivel de educación mínimo de las personas que lo utilizan. - Los empleados comprenden las descripciones de su trabajo.
5. Entrenamiento y educación.
- Los trabajadores se capacitan formalmente en los métodos de trabajo en equipos y para la solución de problemas. - Se entrena en los nuevos procedimientos a todas las personas que realizan trabajos críticos, incluyendo el entrenamiento relacionado con el trabajo. - Se desarrollan los procedimientos de entrenamiento dentro del trabajo para todas las actividades. - El EMP comprende una o más de las herramientas complejas de mejora de procesos. - Todos los empleados vinculados en el proceso reciben entrenamiento en la operación total del proceso.
6. Benchmarking.
- Se establece el benchmark interno para los requerimientos del cliente final. - Hay planes para considerar formalmente el proceso como punto de evaluación con respecto a la competencia. - Existe un plan de benchmarking externo para las actividades importantes. - Existe un plan de benchmarking externo del proceso.

Tabla 13.3: Conceptos de la lista de verificación Nivel 3: Eficiente (continuación)
7. Adaptabilidad del proceso.
- Se entrenan los empleados para que sepan cuánto pueden desviarse de los procedimientos establecidos para satisfacer las necesidades específicas de un cliente. - Se proyectan los requerimientos futuros de cambio en el proceso. - Se ha establecido un sistema proactivo de medición de la satisfacción del cliente, que incluye capturar el 100 % de las quejas de todos los clientes, tanto externos como internos. - El cliente final revisa el plan de cambio del proceso y manifiesta que éste satisface sus necesidades durante un periodo estratégico de tiempo.
8. Mejoramiento Continuo.
- Se desarrolla, aprueba y financia un plan para mejorar el proceso al nivel 2.

Tabla 13.4: Conceptos de la lista de verificación Nivel 2: Notable
- Se han cumplido todos los requisitos del nivel 3. Los logros del nivel 2 no compensan los requisitos no cumplidos del nivel 3.
1. Mediciones relacionadas con el cliente final.
- Se han satisfecho consistentemente las expectativas del cliente final, por lo menos durante seis meses o más. - Los clientes finales son invitados a las evaluaciones del desempeño del proceso. - Se actualizan con regularidad las expectativas del cliente final. - Se comprenden los deseos del cliente final. - Las líneas de tendencia muestran un mejoramiento continuo. - Se establecen los objetivos de categoría mundial.
2. Mediciones y /o desempeño del proceso.
- Se han cumplido, sin fallar, los horarios de los resultados de salida por lo menos durante seis meses. - Se han establecido sistemas de retroalimentación cercanos al trabajo correspondiente. - El personal que realiza el trabajo efectúa la mayoría de las mediciones relacionadas con éste. - Todas las medidas muestran una mejora durante los últimos seis meses. - Se ha trazado y utilizado un plan de auditoria independiente. - Se definen los objetivos de benchmark para los clientes externos, y para las actividades importantes del proceso. - Se realizan debidamente los gráficos de control del proceso, y éste se encuentra bajo control estadístico. (Donde se aplique) - No se prevén ineficiencias operacionales. - El proceso está libre de errores.
3. Alianzas con proveedores.
- Todos los inputs del proveedor han cumplido los requisitos durante los últimos 3 meses. - Regularmente se llevan a cabo reuniones para garantizar que los proveedores comprendan las necesidades cambiantes y las expectativas del proceso.
4. Documentación.
- Se actualiza con regularidad la documentación. - Se encuentran establecidos los controles del nivel de cambio de la documentación.
5. Entrenamiento y educación.
- Todos los empleados han sido capacitados en calidad. Se aplica esto a los requisitos de sus puestos y ya se les ha programado un nuevo curso. - Los empleados evalúan de manera positiva la capacitación en conocimientos prácticos de trabajo. - Se ha completado la evaluación del proceso de entrenamiento de los colaboradores, el cual cumple todos los requisitos del empleado. - Los empleados se reúnen periódicamente para utilizar las herramientas de solución de problemas.

Tabla 13.4: Conceptos de la lista de verificación Nivel 2: Notable (continuación)
6. Benchmarking.
- El proceso ha sido considerado formalmente como punto de evaluación con respecto a la competencia (benchmarking) y se han establecido los objetivos. - El EMP comprende los fundamentos para el desempeño de las organizaciones benchmark.
7. Adaptabilidad del proceso.
- Los empleados están autorizados para proporcionar ayuda a los clientes y se les evalúa de acuerdo con ello. - Se asignan recursos para satisfacer las necesidades futuras de los clientes. - Se reducen significativamente las reclamaciones por adaptabilidad del proceso.
8. Mejoramiento Continuo.
- Las encuestas de empleados estiman que el proceso es fácil de utilizar. - Se practica la filosofía de que los errores son inaceptables. Todos trabajan arduamente para evitar los errores. - Se preparan, financian y aprueban los planes para mejorar el proceso al nivel 1.
Tabla 13.5: Conceptos de la lista de verificación Nivel 1: Clase Mundial.
- Se han cumplido todos los requisitos del nivel 2. Los logros del nivel 1 no compensan los requisitos no cumplidos del nivel 2.
1. Mediciones relacionadas con el cliente final.
- Ningún cliente se ha quejado acerca de expectativas no satisfechas durante los últimos seis meses. - Periódicamente se actualizan las expectativas del cliente final y se sobrepasa su cumplimiento. - Se han satisfecho los deseos de muchos clientes. - Los clientes están complacidos por los productos y servicios innovadores. - Las mediciones de clase mundial se cumplen por un mínimo de tres meses consecutivos.
2. Mediciones y /o desempeño del proceso.
- Todas las medidas han excedido las del punto de evaluación con respecto a la competencia (benchmarking) durante tres meses consecutivos. - Las medidas de efectividad indican que el proceso está libre de errores para todos los puntos de control del cliente final y dentro del proceso.
3. Alianzas con proveedores.
- Todos los insumos del proveedor satisfacen los requisitos por un mínimo de 6 meses. - Todos los proveedores satisfacen las expectativas del proceso.
4. Documentación.
- Todos los documentos cumplen los estándares de clase mundial para el proceso que se está mejorando.
5. Entrenamiento y educación.
- Los empleados son entrevistados con regularidad para identificar las necesidades de capacitación. Se realizan los nuevos planes de entrenamiento de acuerdo a estas necesidades.
Tabla 13.5: Conceptos de la lista de verificación Nivel 1: Clase Mundial (continuación)
6. Benchmarking.
- El proceso es tomado como punto de evaluación con respecto a la competencia (benchmarking) por otros en la industria. - Se ejecuta el plan de benchmarking progresivo.
7. Adaptabilidad del proceso.
- El proceso maneja las observaciones mejor que el proceso de punto de evaluación con respecto a la competencia (benchmarking). Éstas se documentan y se lleva su cuenta. - Durante los últimos 6 meses ningún cliente se quejó de que el proceso dejara de satisfacer sus necesidades.
8. Mejoramiento Continuo.
- El estado de clase mundial es confirmado por alguna auditoria independiente. - Se aprueban los planes, y estos se implementan para continuar mejorando.

Anexo 14: Documentación del Proceso de Restauración.

1. Declaración del Propósito del Proceso.

Proporcionar a los clientes del hotel un servicio exclusivo y económico que invite a regresar, donde prime la elegancia y la cortesía mediante el uso eficiente de productos, capacidades e insumos.

2. Resultados de salida del proceso.

Tipo de Resultado.	Resultados de Salida
Resultados Primarios.	- Alta variedad de alimentos y bebidas, bien elaboradas, con una presentación agradable y a un precio aceptable. - Ambiente cómodo y visualmente atractivo. - Trato amable y cortés que inspire confianza. - Rapidez en el servicio. - Información adecuada y correcta notificación de los cambios.
Resultados Secundarios	Solicitud de productos para el próximo servicio.
Resultados Internos	- Reporte del cierre de turno en cocina. - Reporte de las ventas de bebidas, comestibles, tabacos y cigarros. - Información acerca del desempeño del personal que labora en estas áreas. - Reporte de las averías y tiempo de funcionamiento de los equipos. - Evaluación de los requisitos de calidad de los productos e insumos. - Información sobre el funcionamiento del servicio. - Reporte de las roturas, mermas y deterioros de los productos e insumos.

3. Límite final preliminar del proceso.

Cuando se terminan de elaborar los reportes en cocina y restaurante y se dejan listas las dos áreas

para el próximo servicio.

4. Insumos del proceso.

Resultado de Salida	Insumos.
Alta variedad de alimentos y bebidas, bien elaboradas, con una presentación agradable y a un precio aceptable.	- Reporte acerca de la cantidad y nacionalidad de los clientes. - Equipamiento, productos e insumos aptos para el uso. - Empleados competentes. - Orden o pedido de bebidas por el cliente. - Especificaciones de calidad de los productos.

Ambiente cómodo y visualmente atractivo.	• Sistema de instalación para la música ambiental en perfectas condiciones • Música tradicional cubana en vivo. • Sistema de ventilación / extracción eficiente, donde prime la ventilación natural. • Sistema de iluminación en perfectas condiciones que aproveche la luz natural. • Mobiliario confortable y bien conservado acorde a la época que refleja el hotel. • Vajilla, cristalería, cubertería y lencería pulcra y elegante. • Plantas o flores naturales y en perfecto estado y limpieza • Aspecto general del Restaurante de armonía en cuanto a colores, calidades y distribución. • Adecuado sistema de insonorización que aisle los ruidos tanto de exteriores como de interiores. • Restaurante en correcto estado de limpieza e higiene.
Trato amable y cortés que inspire confianza	• Empleados competentes.
Rapidez en el servicio.	• Empleados competentes. • Equipamiento apto para el uso.
Información adecuada y correcta notificación de los cambios.	• Empleados competentes. • Solicitud de información por el cliente.
Solicitud de productos para el próximo servicio.	• Información de las necesidades de productos e insumos.
Reporte del cierre de turno en cocina.	• Reporte de la cantidad de clientes. • Relación de productos en existencia en IPV (Inventario de Productos a la Venta) • Información a cerca de los costos de los productos. • Reporte de elaboración en cocina.
Reporte de las ventas de bebidas, comestibles, tabacos y cigarros.	• Información del cierre diario en Restaurante.
Información del acerca del desempeño del personal que labora en estas áreas.	• Reporte de asistencia. • Reporte de evaluación de desempeño.
Reporte de las averías y tiempo de funcionamiento de los equipos.	• Información del tiempo de trabajo de los equipos. • Solicitud de reparación por avería imprevista.
Evaluación de los requisitos de calidad de los productos e insumos.	• Información del desempeño de los productos e insumos. • Especificaciones de calidad de los productos.
Reporte de las roturas, mermas y deterioros de productos e insumos.	• Información acerca de las roturas, mermas y deterioros de productos e insumos.
Información sobre el funcionamiento del servicio.	• Notificación de cambios en el servicio o de los nuevos servicios.

5. Límite inicial preliminar del proceso.

Cuando se obtiene la información a través del ZUN acerca de la cantidad de clientes, nacionalidad, régimen de pensión para decidir el tipo de servicio.

6. Clientes del proceso.	
Tipo de Clientes.	Clientes Identificados.
Clientes Primarios.	• Cliente externo.
Clientes Secundarios.	• Proceso de despacho de mercancías en el almacén
Clientes Internos o Indirectos	• Proceso para la auditoria de ingresos. • Proceso para el control de gastos y costos. • Proceso de evaluación del desempeño. • Proceso de emisión de información en recepción. • Proceso de gestión de la seguridad e higiene de los alimentos. • Proceso de mantenimiento correctivo. • Proceso de evaluación del desempeño organizacional.
7. Relaciones Cliente – Proveedor.	
En el Anexo 15	
8. SIPOC	
En el Anexo 16	
9. Nombre del proceso.	
Proceso de Restauración	
10. Elaborar un diagrama de bloques del proceso.	
En el Anexo 17	

Anexo 15. Relación Cliente - Proveedor del Proceso de Restauración.

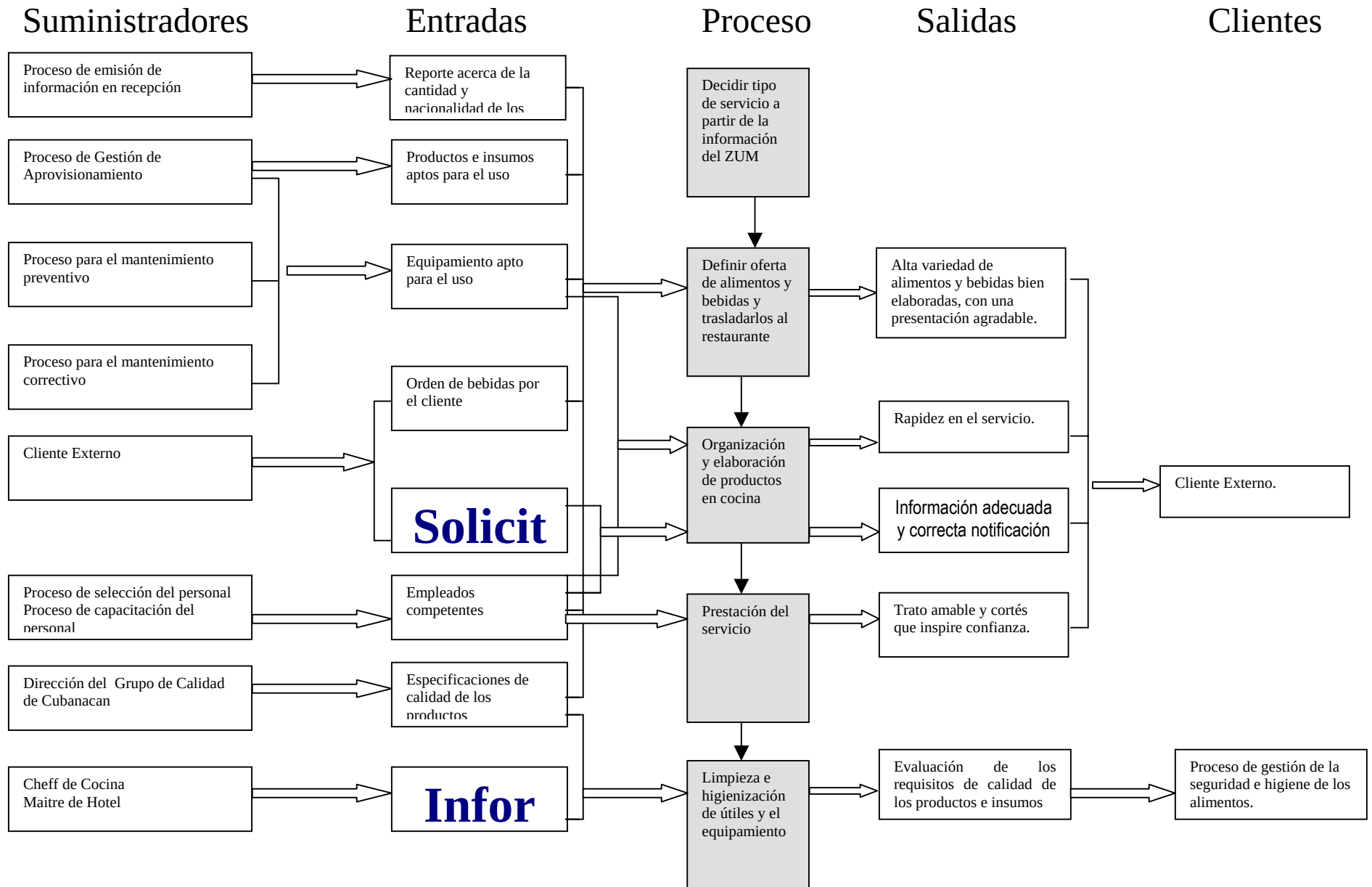
Proveedor	Insumo	Resultado	Cliente
Proceso de emisión de información en recepción	Reporte acerca de la cantidad y nacionalidad de los clientes.		
Cliente externo	Orden o pedido de bebidas por el cliente.		
- Proceso de gestión de aprovisionamiento. - Proceso para el mantenimiento preventivo. - Proceso para el mantenimiento correctivo.	Equipamiento, productos e insumos aptos para el uso.	Alta variedad de alimentos y bebidas bien elaboradas, con una presentación agradable y a un precio aceptable.	Cliente externo
Dirección del Grupo de Calidad de Cubanacán	Especificaciones de calidad de los productos.		
- Proceso de selección del personal - Proceso de capacitación del personal	Empleados competentes.		
- Proceso de Gestión de Aprovisionamiento. - Proceso para el mantenimiento preventivo. - Proceso para el mantenimiento correctivo.	Equipamiento apto para el uso.	Rapidez en el servicio.	Cliente externo
- Proceso de selección del personal - Proceso de capacitación del personal	Empleados competentes.		
- Proceso de selección del personal - Proceso de capacitación del personal	Empleados competentes	Información adecuada y correcta notificación de los cambios.	Cliente externo
Cliente externo	Solicitud de información por el cliente.		

-
- | | | | |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Proceso de selección del personal• Proceso de capacitación del personal | <ul style="list-style-type: none">• Empleados competentes. | <ul style="list-style-type: none">• Trato amable y cortés que inspire confianza | <ul style="list-style-type: none">• Cliente externo |
|--|--|---|---|
-

Proveedor	Insumo	Resultado	Cliente
- Proceso para la contratación a terceros. (Copextel) - Proceso para el mantenimiento preventivo.	Sistema de instalación para la música ambiental en perfectas condiciones.	Ambiente cómodo y visualmente atractivo.	Cliente externo
- Proceso para la contratación a terceros (Centro Provincial de la Música) - Proceso para la realización de actividades culturales y/o de recreación.	Música tradicional cubana en vivo y grabada.		
Proceso para la contratación a terceros. (EMPROYI)	Aspecto general del Restaurante de armonía en cuanto a colores, calidades y distribución.		
- Proceso de Gestión de Aprovisionamiento. - Proceso para el control de Activos Fijos Tangibles	Mobiliario confortable y bien conservado acorde a la época que refleja el hotel.		
- Proceso para la contratación a terceros (Frioclima) - Proceso para el mantenimiento preventivo.	Sistema de ventilación / extracción eficiente, donde prime la ventilación natural.		
- Proceso para el mantenimiento preventivo. - Proceso para la contratación a terceros (EMPROYI)	Sistema de iluminación en perfectas condiciones que aproveche la luz natural.		
Proceso para la contratación a terceros. (Emprestur)	Plantas o flores naturales y en perfecto estado y limpieza		
- Proceso para la contratación a terceros. (Frioclima) - Proceso para el mantenimiento preventivo.	Adecuado sistema de insonorización que aísle los ruidos tanto de exteriores como de interiores.		
Proceso para la limpieza de áreas nobles.	Restaurante en correcto estado de limpieza e higiene.		
Proceso de Gestión de Aprovisionamiento.	Vajilla, cristalería, cubertería y lencería pulcra y elegante.		

Proveedor	Insumo	Resultado	Cliente
- Cheff de Cocina - Maitre de Hotel	Información de las necesidades de productos e insumos.	Solicitud de productos para el próximo servicio.	Proceso de despacho de mercancías en el almacén
Proceso de emisión de información en recepción.	Reporte de la cantidad de clientes.		
- Capitán de Salón - Jefe de Almacén. - Maestro de Cocina	- Relación de productos en existencia en IPV (Inventario de Productos a la Venta) - Reporte de elaboración en cocina	Reporte del cierre de turno en cocina.	- Proceso para el control de costos y gastos. - Proceso de evaluación del desempeño organizacional.
Maestro de Cocina	Información a cerca de los costos de los productos		
- Capitán de Salón - Maestro de Cocina	Información del cierre diario en Restaurante.	Reporte de las ventas de bebidas, comestibles, tabacos y cigarros.	- Proceso de auditoría de ingresos. - Proceso de evaluación del desempeño organizacional.
- Cheff de Cocina - Maitre de Hotel	Reporte de asistencia.	Información del acerca del desempeño del personal que labora en estas áreas.	Proceso de evaluación del desempeño.
- Cheff de Cocina - Maitre de Hotel	Reporte de evaluación de desempeño.		
- Cheff de Cocina - Maitre de Hotel	Información del tiempo de trabajo de los equipos.	Reporte de las averías y tiempo de funcionamiento de los equipos.	Proceso para el mantenimiento correctivo.
- Capitán de Salón - Maestro de Cocina	Solicitud de reparación por avería imprevista.		
Dirección del Grupo de Calidad de Cubanacán	Especificaciones de calidad de los productos.	Evaluación de los requisitos de calidad de los productos e insumos.	Proceso de gestión de la seguridad e higiene de los alimentos.
- Cheff de Cocina - Maitre de Hotel	Información del desempeño de los productos e insumos.		
- Cheff de Cocina - Maitre de Hotel	Notificación de cambios en el servicio o de los nuevos servicios.	Información sobre el funcionamiento del servicio.	- Cliente externo - Proceso de emisión de información en recepción.
- Maestro de Cocina. - Capitán de Salón	Información a cerca de las mermas, roturas y deterioros de los productos e insumos.	Reporte de las roturas, mermas y deterioros de los productos e insumos.	Proceso para el control de costos y gastos.

Anexo 16: Mapa SIPOC



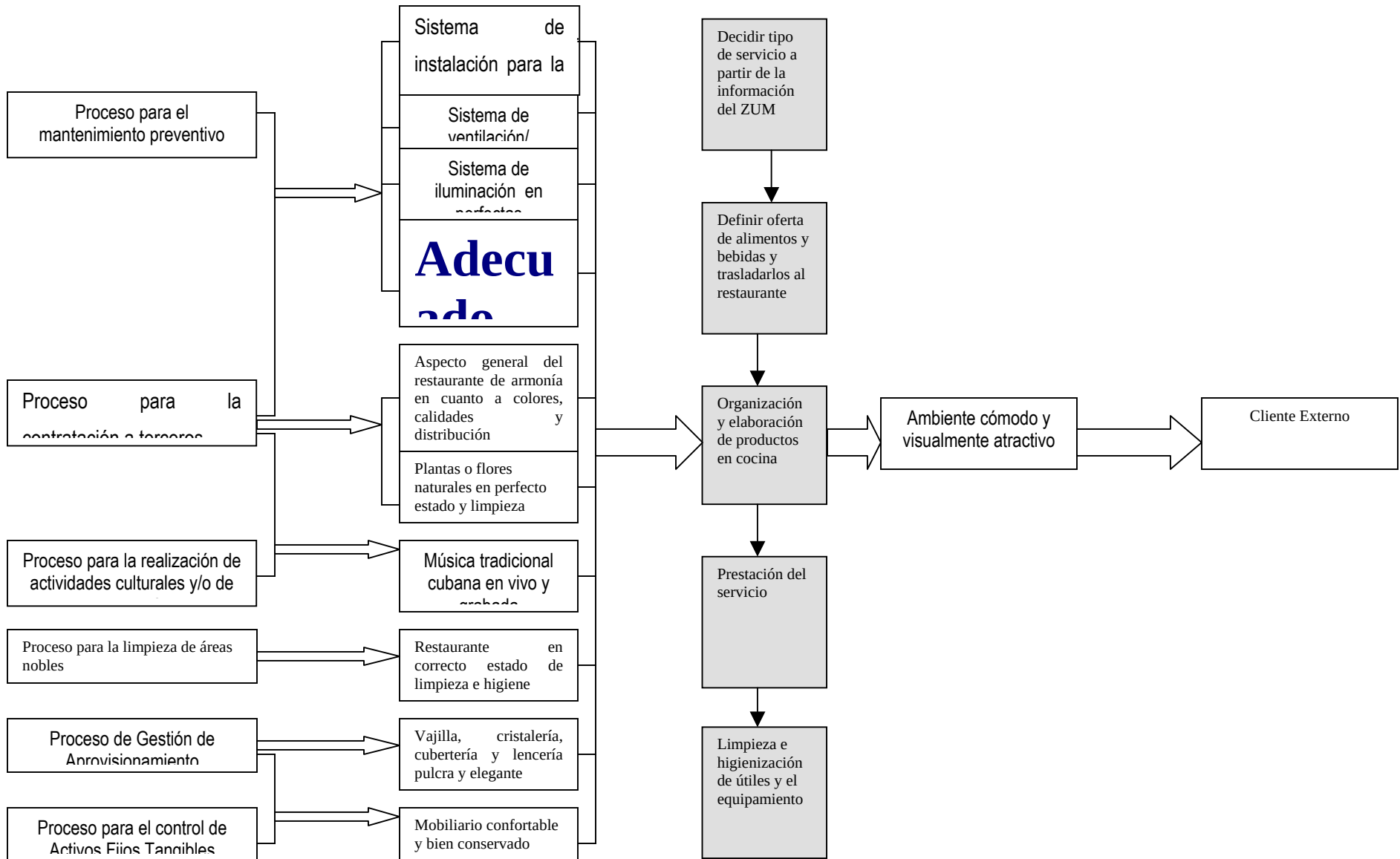
Suministradores

Entradas

Proceso

Salidas

Clientes



Suministradores

Entradas

Proceso

Salidas

Clientes

Cheff de

Información de las
necesidades de

Reporte de asistencia
y reporte de
evaluación del
desempeño

Notificación de
cambios en el servicio
o de los nuevos
servicios

Información del tiempo
de trabajo de los
equinos

Solicit

Información del
cierro diario en

Reporte de elaboración
en cocina y costos de
los productos

Relación de productos
en existencia en IPV

Reporte de la
cantidad de clientes

Información acerca de
las mermas, roturas y
deterioros de los
productos e insumos

Decidir tipo
de servicio a
partir de la
información
del ZUM

Definir oferta
de alimentos y
bebidas y
trasladarlos al
restaurante

Organización
y elaboración
de productos
en cocina

Prestación del
servicio

Limpieza e
higienización
de útiles y el
equipamiento

Solicitud de productos
para el próximo servicio

Información acerca
del desempeño del

Información sobre el
funcionamiento del

Reporte de las averías y
tiempo de
funcionamiento de los
equipos

Reporte de las ventas de
bebidas, comestibles,
tabacos y cigarros

Reporte del cierre de
turno en cocina

Reporte de las roturas,
mermas y deterioros de
los productos e insumos.

Proceso de

Proceso de evaluación del
desempeño

Cliente Externo y proceso
de emisión de
información en recepción

Proceso para el mto
correctivo

Proceso de auditoria de
ingresos

Proceso de evaluación del
desempeño
organizacional

Proceso para el control de
costos y gastos

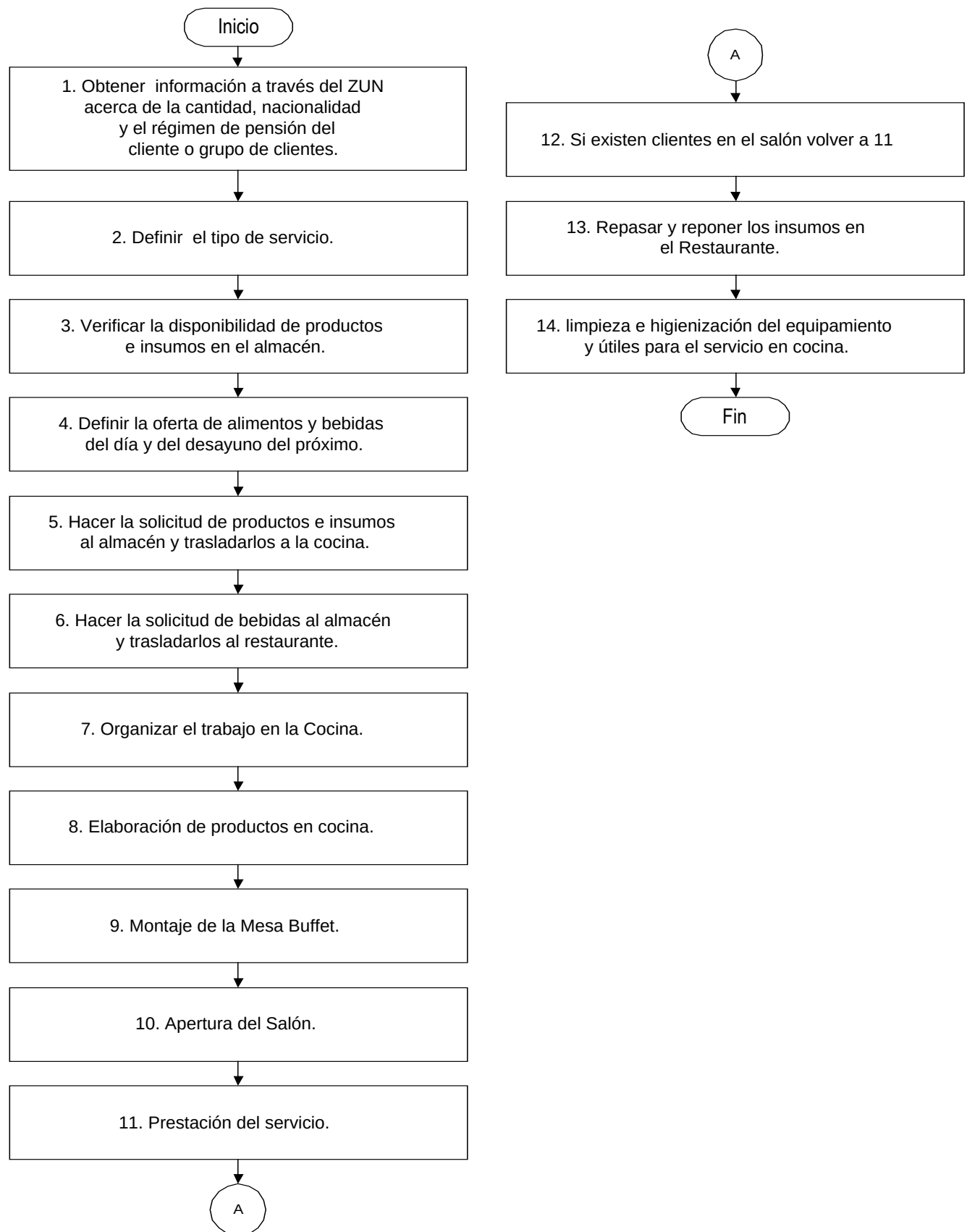
Capitán de Salón

Maestro de Cocina

Jefe de almacén

Proceso de emisión de
información en recepción

Anexo 17:Diagrama de Bloque del Proceso de Restauración.



Anexo 17: Actividades fundamentales del proceso de Restauración.

Actividad	Descripción
1. Obtener información a través del ZUN acerca de la cantidad, nacionalidad y el régimen de pensión del cliente o grupo de clientes.	El Maitre de Hotel y el Cheff de Cocina obtienen a través del ZUN la información acerca de la cantidad de clientes, nacionalidad, régimen de pensión, tipo de cliente, fecha de entrada y de salida; así como de las posibles llegadas durante el horario de servicio. Además de los posibles grupos que lleguen fuera de horario y necesitan del servicio.
2. Definir el tipo de servicio.	El Maitre de Hotel y el Cheff de Cocina determinan el tipo de servicio, teniendo en cuenta la cantidad y características de los clientes.
3. Verificar la disponibilidad de productos e insumos en el almacén.	El Cheff de Cocina y el Maitre de conjunto con el jefe de Almacén analizan las existencias de productos e insumos en el almacén y semanalmente se analiza con el Jefe de Abastecimiento las posibilidades de entradas de nuevos productos.
4. Definir la oferta de alimentos y bebidas del día y para el desayuno del próximo día.	El Maitre de Hotel y el Cheff de Cocina definen independientemente la oferta de alimentos y bebidas del día y para el desayuno del próximo ciclo según las existencias en el almacén; teniendo en cuenta las cantidades, nacionalidades y tipos de clientes; y la disposición de fuerza de trabajo del área.
5. Hacer la solicitud de productos comestibles al almacén y trasladarlos a la cocina.	Según los platos previamente definidos y las existencias iniciales, el Cheff de Cocina realiza la solicitud de productos comestibles al almacén, y estos son despachados por el Jefe de Almacén al Maestro de Cocina, quien los distribuye según las diferentes áreas de la cocina.
6. Hacer la solicitud de bebidas al almacén y trasladarlos al restaurante.	Según las necesidades de bebidas, teniendo en cuenta la nacionalidad y cantidad de clientes, así como las existencias físicas iniciales que se obtienen a través del control de los Inventarios de Productos para la venta (IPV), el Maitre de Hotel efectúa el pedido de bebidas e insumos al almacén y el Capitán de Salón lo traslada hacia el Restaurante.
7. Organizar el trabajo en la Cocina.	Según la cantidad de trabajadores en cocina se distribuye el trabajo por las diferentes áreas: carnicería, lunch, fregadero, legumier y área caliente.
8. Elaboración de productos en cocina.	Se inicia la elaboración de fondos, bases, salsas, glasas y guarniciones del día. Además se lleva a cabo la higienización y pelado de frutas y vegetales, el descongelamiento de mariscos, carnes y pescados y la elaboración de los diferentes platos según el menú previamente definido.
9. Montaje de la Mesa Buffet.	Se organiza, decora y monta la Mesa Buffet de acuerdo a las estaciones (Mesa caliente, mesa fría, área de dulces y panes y misceláneas).

10. Apertura del Salón.	El Maitre verifica el montaje del salón y chequea que los dependientes se encuentren con la correcta apariencia personal y provistos de todos los elementos básicos para llevar a cabo el servicio. Según la cantidad de trabajadores disponibles y la carga de trabajo, el Maitre distribuye el trabajo ubicando a cada dependiente en su rango donde tendrá que: retirar los servicios terminados, reponer los insumos de las mesas del salón y de la Mesa Buffet, atender las solicitudes de los clientes, etc. El Capitán se encarga de efectuar el cobro, despedir y recibir al cliente, además de organizar e inspeccionar el trabajo durante el servicio.
11. Prestación del servicio.	El Cliente es recibido en la puerta por el Capitán de Salón que lo puede conducir a una mesa en el salón, o permitirle escoger la mesa que él desee; si está lleno el restaurante hacer gestión de venta en los bares o si no el cliente tiene que esperar. Se le brinda el servicio de bebidas en la mesa o puede escoger libremente la bebida que desee en el carro auxiliar o en los expositores. Cuando decide ir a la mesa Buffet, el buffetier atiende al cliente o deja que este se sirva el mismo, está presto además a cualquier información que necesite el cliente. El personal de Cocina estará pendiente de la reposición de la Mesa Buffet, mientras los dependientes del Salón se encargarán de la reposición de los insumos de la misma. Al terminar el servicio el Capitán efectúa el cobro de las bebidas consumidas. Si es un cliente individual se le recarga a la cuenta de su habitación, si es un cliente de grupo el guía firma el cheque como constancia del servicio recibido.
12. Si existen clientes en el salón volver a 11	Las actividades de la 11 a la 12 se repiten hasta que no exista ningún cliente en el salón.
13. Repasar y reponer los insumos en el Restaurante.	Al terminar el servicio los dependientes en conjunto con el Capitán de Salón se encargan de retirar el servicio y efectuar el brillado y pulido de la vajilla, cristalería, cubertería y el menaje; se cambia la lencería sucia por la limpia. Se lleva a cabo la limpieza del local y del mobiliario y se monta el salón para el próximo servicio. En este momento se efectúa el cierre del turno en el restaurante por parte del Capitán de Salón.
14. Limpieza e higienización del equipamiento y útiles para el servicio en cocina.	Al terminar el servicio, los trabajadores de la cocina recogen, ordenan y limpian todos los utensilios. Además guardan en el office todos los insumos que no se hayan consumido durante el servicio. En el caso de que sobren productos el Cheff de Cocina decide su utilización, ya sea para el comedor obrero, para guardar o desechar. Al finalizar el Maestro de Cocina efectúa el cierre de turno en cocina y se limpia el área.

Anexo 18: Medidas para evaluar el desempeño del proceso de Restauración.

Efectividad del Proceso

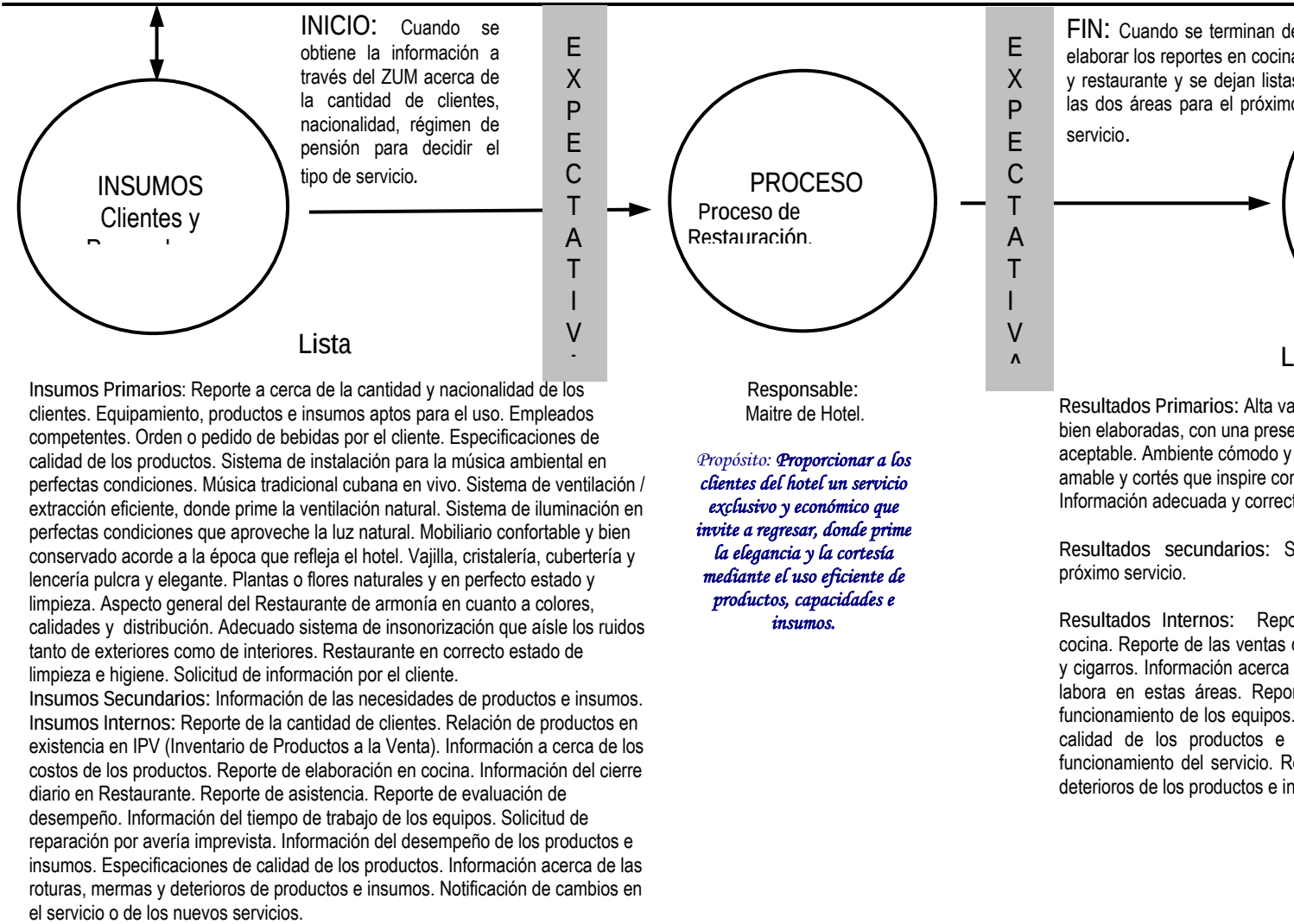
Medida	Descripción
Efectividad Interna.	
Resultados Rechazados	Se refiere a cualquier tipo de resultado, tanto para clientes primarios, secundarios e internos, que hayan sido rechazados por no cumplir los requerimientos de calidad. También se incluyen los rechazos de insumos de los proveedores (aunque estos sean indicativos de falta de efectividad de otro proceso debido a que afectan la efectividad del proceso). Se mide en unidades de productos rechazados.
Dinámica de las Ventas	Indica las variaciones en los volúmenes de ventas como un reflejo de la falta de efectividad. Se mide en unidades monetarias.
Demoras en el Servicio	Refleja la magnitud de las demoras en el servicio al cliente. Se mide en unidades de tiempo.
Capacidad de Servicio	Referido a la capacidad de atender clientes al mismo tiempo que posee la entidad de servicio. Se mide en cantidad de clientes.
Efectividad Externa.	
Quejas de los clientes	Refleja la cantidad de quejas emitidas por los clientes en un período de tiempo. Se mide en cantidad de quejas y de ser posible en unidades monetarias del costo aproximado de cada queja.
Satisfacción del cliente	Indica la satisfacción según los puntajes promedios de los diferentes atributos de la Tarjeta de Investigación del Cliente. Se mide en porcentaje.

Eficiencia del Proceso Medida	Descripción
Tiempo de ciclo por unidad de salida	Refleja el tiempo empleado por el proceso para generar una unidad de salida. Se mide en unidades de tiempo por unidades de salida.
Tiempo adicional por unidad de salida	Indica el tiempo adicional (transportes, demoras, almacenamientos) del proceso para generar una unidad de salida. Se mide en unidades de tiempo por unidades de salida.
Tiempo de procesamiento por unidad de salida	Indica el tiempo de procesamiento (trabajo) del proceso para generar una unidad de salida. Se mide en unidades de tiempo por unidades de salida.
Personas empleadas por unidad de salida	Se refiere a la relación entre la cantidad de personas que participan en el proceso y las unidades de salida generadas. Se mide en cantidad de personas por unidad de salida.
Ventas por unidad de salida	Refleja el volumen de ventas obtenido por cada unidad de salida. Se mide en unidades monetarias por unidad de salida.
Costo por unidad de salida	Indica la relación entre el costo del proceso y las unidades de salida. Se mide en unidades monetarias por unidad de salida.

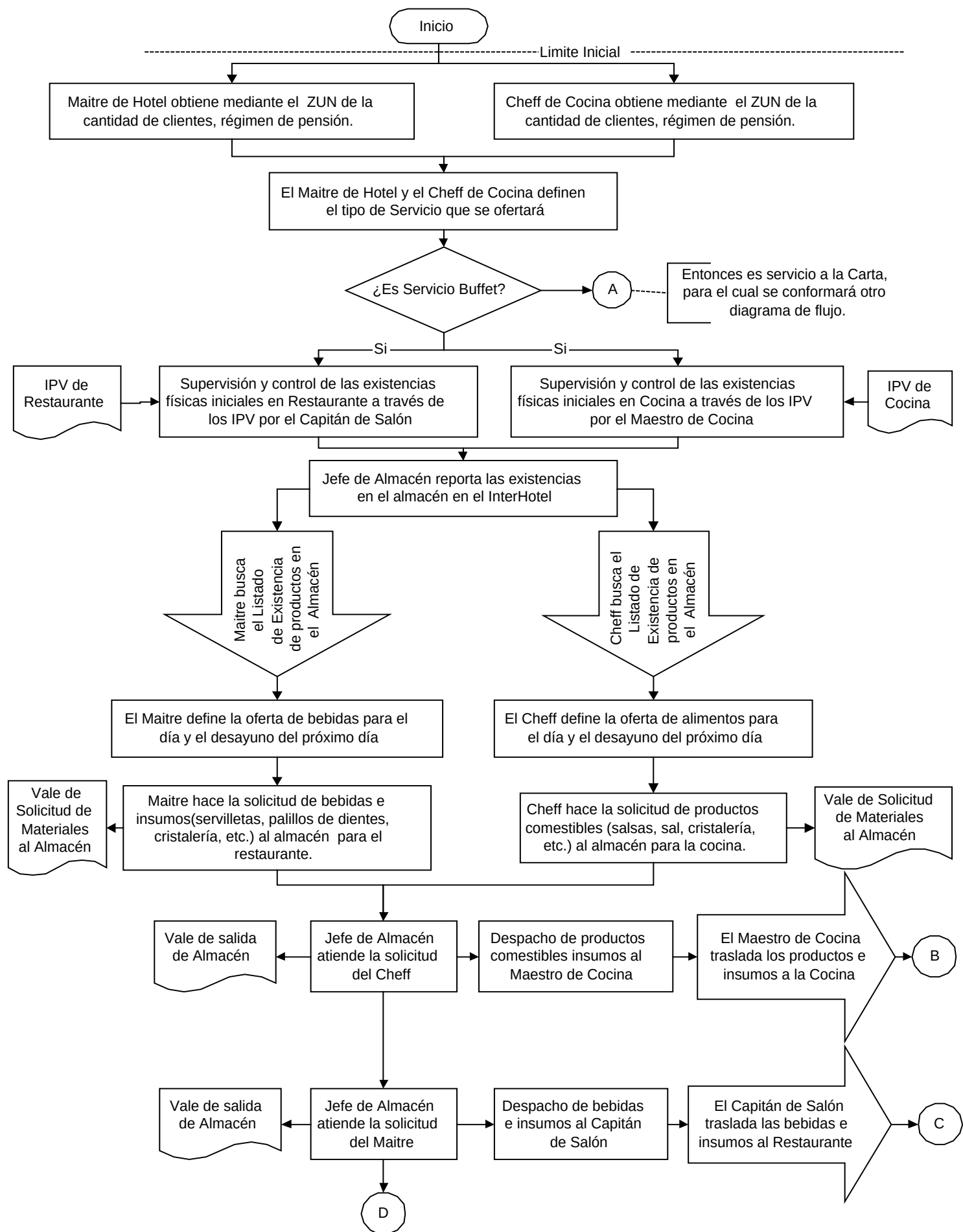
Adaptabilidad del Proceso Medida	Descripción
Tiempo promedio de respuesta a solicitudes especiales	Refleja el tiempo promedio que se invierte en responder a una solicitud especial en comparación con los tiempos estándares. Se mide en unidades de tiempo.
Porcentaje de solicitudes especiales.	Indica el porcentaje de solicitudes especiales a las que se dio respuesta en un período de tiempo. Se mide en porcentaje.
Capacidad de Respuesta.	Refleja el tiempo real que se invierte en responder a una solicitud especial en comparación con los tiempos estándares. Se mide en unidades de tiempo.

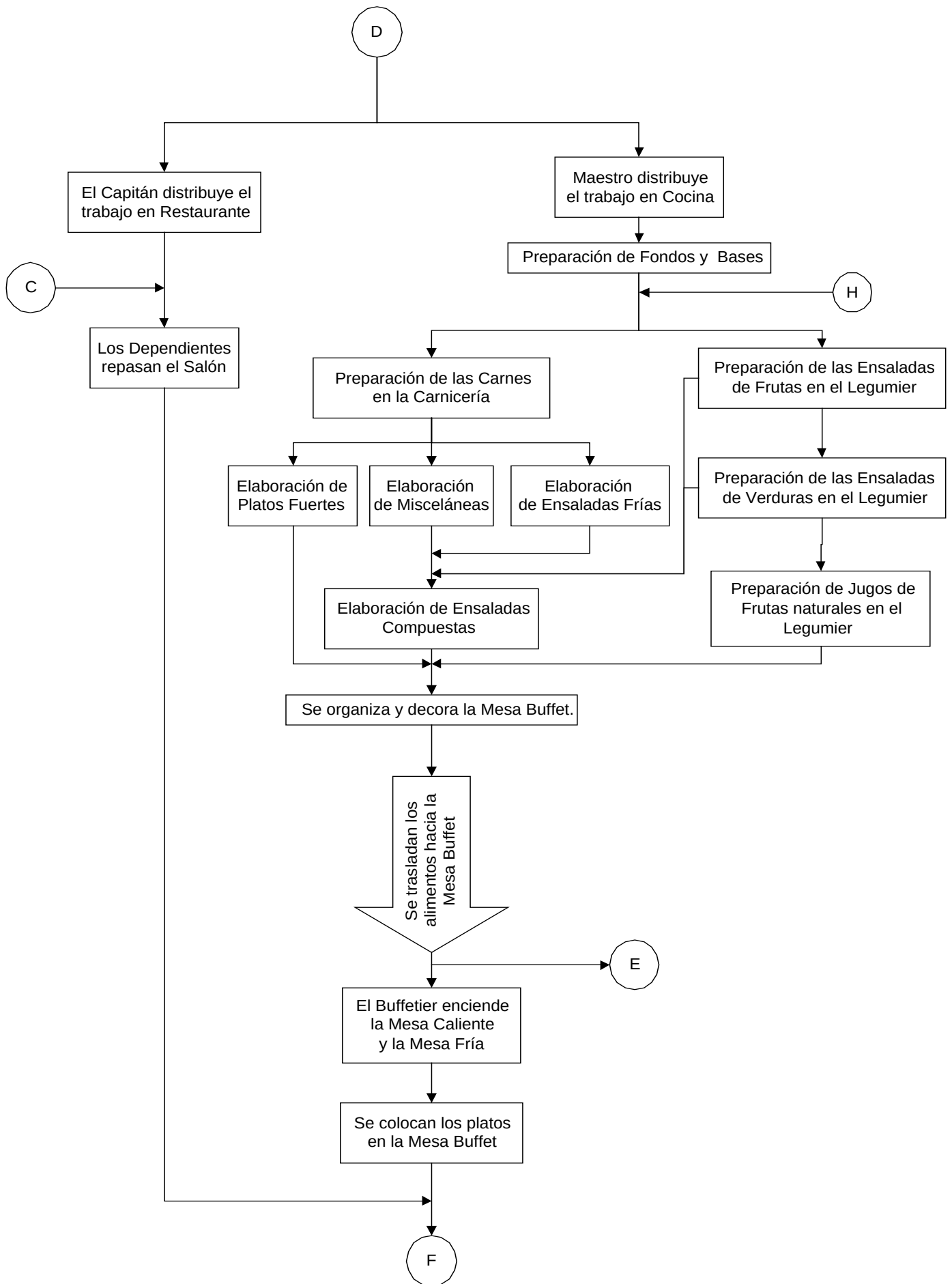
Medidas del Proceso

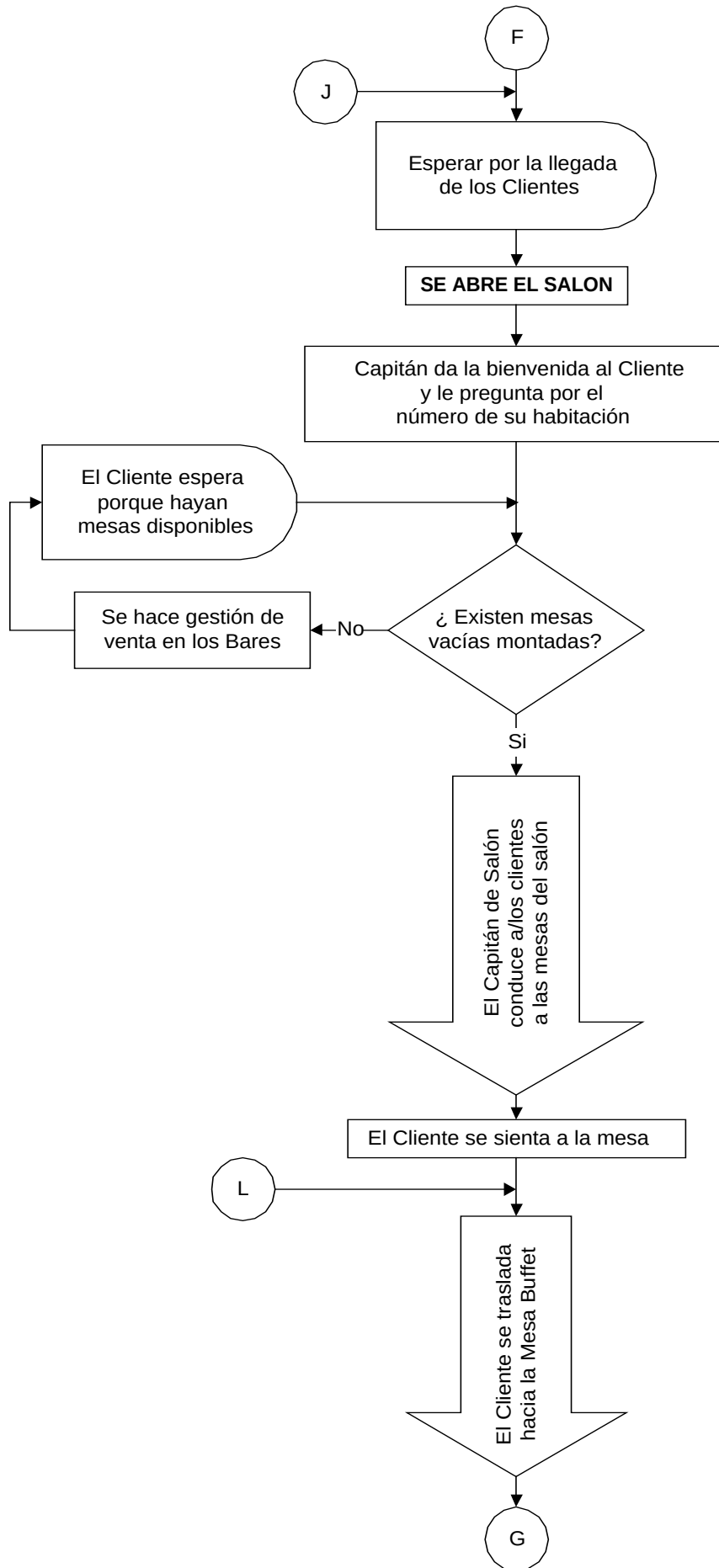
Medidas de Efectividad: Resultados rechazados, Dinámica de las ventas, Interrupciones en el servicio, Capacidad de servicio, Quejas de los clientes, Satisfacción del cliente.
Medidas de Eficiencia: Tiempo del ciclo por unidad de salida, Tiempo adicional por unidad de salida, Personas empleadas por unidad de salida, Ventas por unidad de salida.

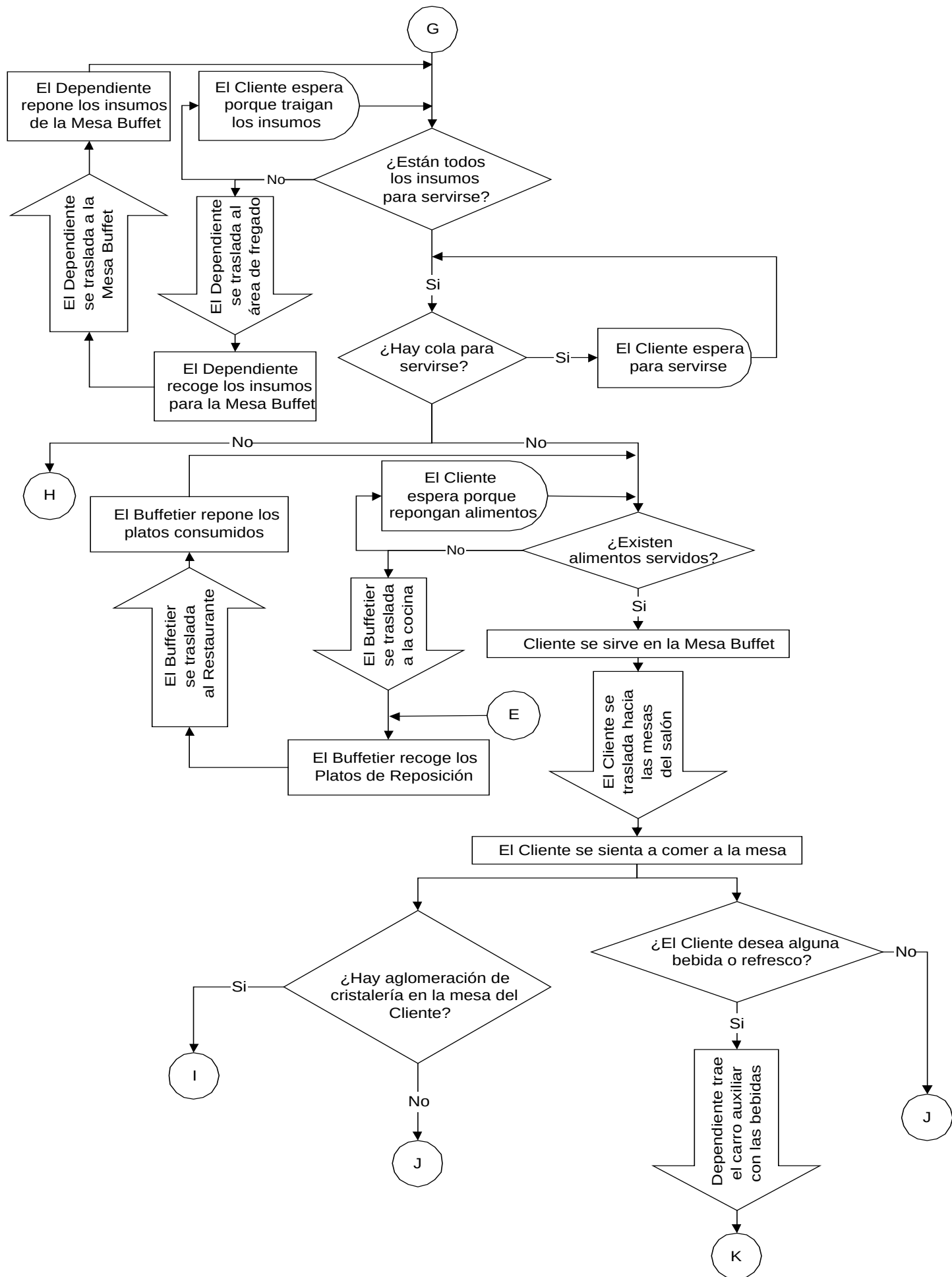


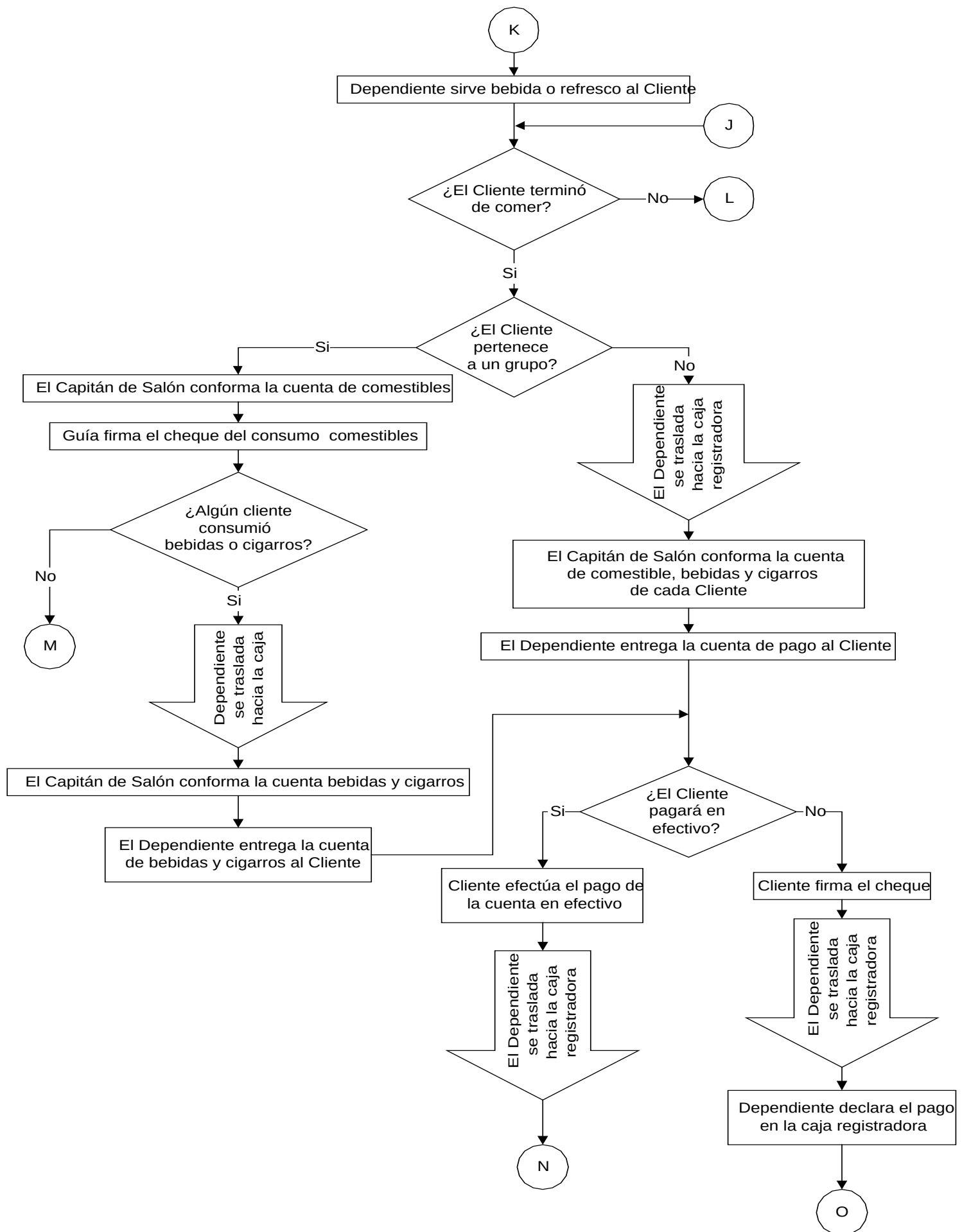
Anexo 20: Diagrama de Flujo del Proceso de Restauración.

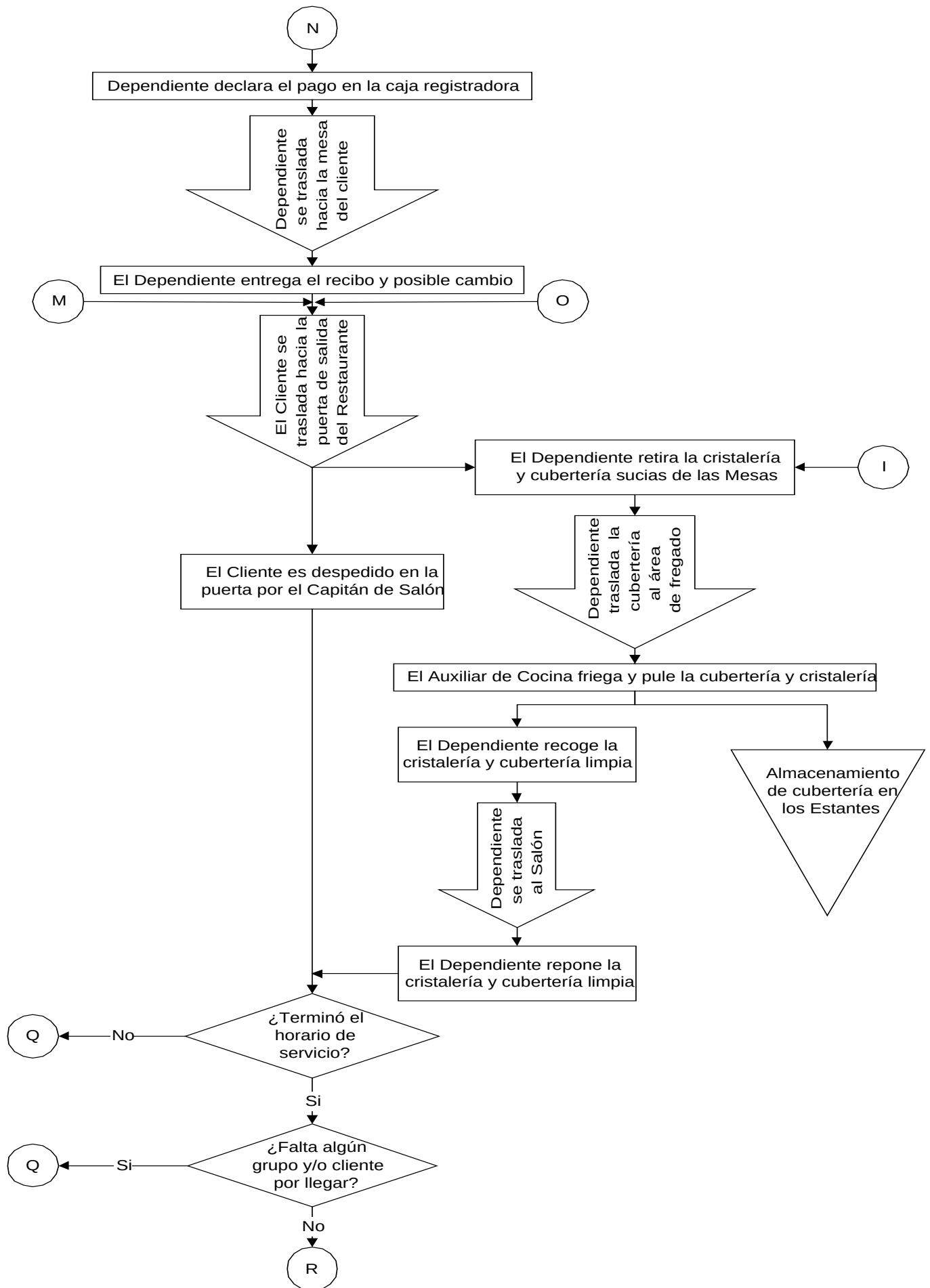


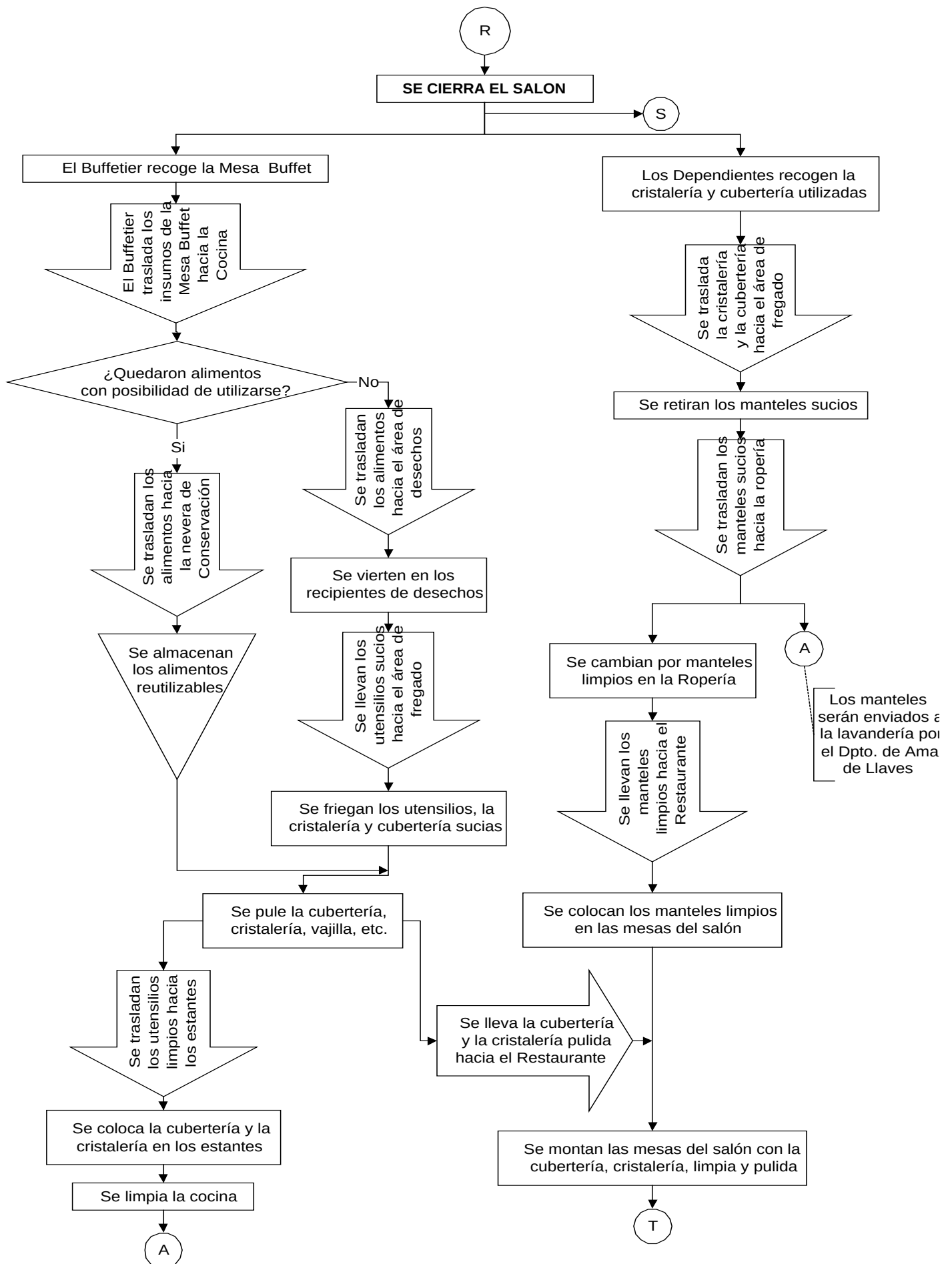


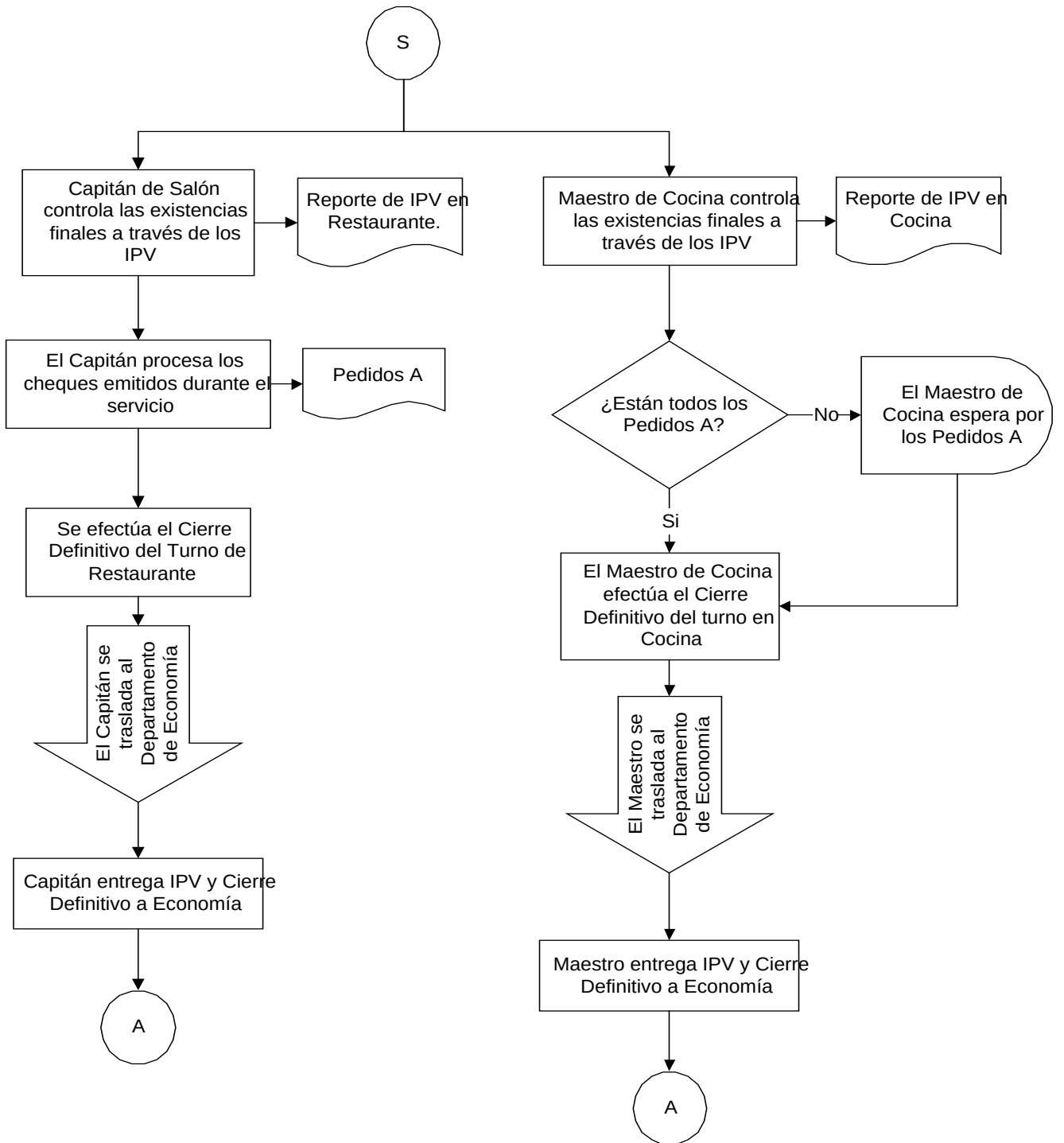


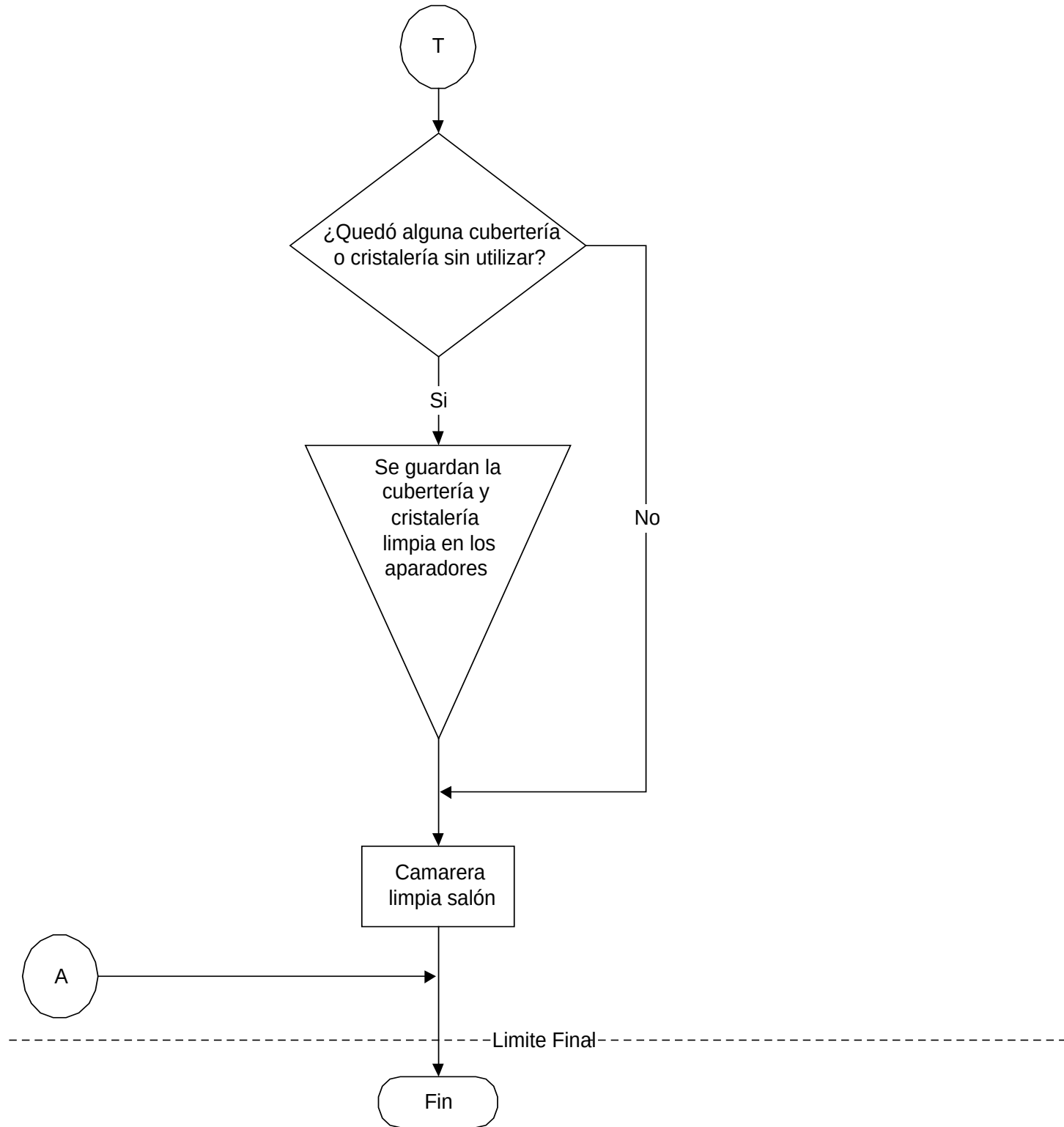












Anexo 21: Matriz Causa – Efecto

[illegible]

LEYENDA

Entradas

Reporte acerca de la cantidad y nacionalidad de los clientes
Orden de bebidas por el cliente
Productos, e insumos aptos para el uso
Especificaciones de calidad de los productos
Empleados competentes
Equipamiento apto para el uso
Solicitud de información por el cliente
Información del desempeño de los productos e insumos
Sistema de instalación para la música ambiental en perfectas condiciones
Música tradicional cubana en vivo y grabada
Armonía en el aspecto general del restaurante en cuanto a colores, calidades y distribución
Mobiliario confortable y bien conservado acorde a la época que refleja el hotel
Sistema de ventilación/ extracción eficiente, donde prime la ventilación natural
Sistema de iluminación en perfectas condiciones que aproveche la luz natural
Plantas o flores naturales en perfecto estado y limpieza
Adecuado sistema de insonorización que aisle los ruidos tanto de exteriores como de interiores
Restaurante en correcto estado de limpieza e higiene
Vajilla, cristalería, cubertería y lencería pulcra y elegante
información de las necesidades de productos e insumos
Relación de productos en existencia en IPV
Reporte de elaboración en cocina
Información acerca de los costos de los productos
Información del cierre diario en restaurante
Reporte de asistencia
Reporte de evaluación del desempeño
Información del tiempo de trabajo de los equipos
Solicitud de reparación por avería imprevista
Notificación de cambios en el servicio o de los nuevos servicios
Información acerca de las mermas, roturas y deterioros de los productos e insumos

Salidas

Alta variedad de bebidas y alimentos bien elaborados, con una presentación agradable y a un precio aceptable.
Rapidez en el servicio
Información adecuada y correcta notificación de los cambios
Trato amable y cortés que inspire confianza
Ambiente cómodo y visualmente atractivo
Solicitud de productos para el próximo servicio
Reporte del cierre de turno en cocina
Reporte de las ventas de bebidas, comestibles, tabacos y cigarros
Información acerca del desempeño del personal
Reporte de las averías y tiempo de funcionamiento de los equipos
Evaluación de los requisitos de calidad de los productos e insumos
Información sobre el funcionamiento del servicio
Reporte de las roturas, mermas y deterioros de los productos e insumos

Anexo 22 : Perfil de Valor del Cliente Externo para el proceso de Restauración (EE.UU).

Factor Crítico	Descripción
Decoración del Restaurante	Se desea que sea sencilla y funcional, sin muchos tapices, porcelanas u objetos típicos.
Iluminación del Restaurante	Se desea que se garantice la iluminación en todas las áreas de servicio disponibles, sin provocar deslumbramientos y manteniendo la privacidad del cliente y evitar las sombras
Mobiliario	Se desea que esté en consonancia con la categoría del restaurante, decoración general y tipo de oferta y que permita mantener la comodidad.
Calidad de la cristalería, cubtería.	Se desea que la cristalería y cubtería que se emplee estén acordes con la categoría del restaurante y en armonía con la decoración del mismo.
Formas y facilidades de pago.	Se desea que existan formas de pago que faciliten la transacción.
Información sobre el funcionamiento del servicio.	Se desea que se informe correctamente y en tiempo el horario de servicio en el restaurante, además del tipo de servicio que se vaya a ofrecer.
Despedida	Se debe prestar mayor atención a la despedida, ya que en varias ocasiones nadie los despide a la hora de salir del restaurante.
Armonía de la Mesa Buffet	Se desea que se haya una presentación acorde con lo que se quiere exponer, pero siempre con relieve y color. Debe estar bien provisto de elementos de apoyo fríos y calientes, cubtería, vajilla, etc., de tal forma que los platos se conserven adecuadamente y se disponga de material para su servicio.
Equipos necesarios para el servicio Buffet.	Se desea que la Mesa Buffet cuente con todos los equipos necesarios para brindar el servicio.
Presentación y decoración de los platos en la Mesa Buffet.	Se desea que se combinen los colores, relieves de los alimentos y la mesa Buffet para lograr una buena presentación de la misma y que no se exhiban platos, sobre todo ensaladas denote exceso de manipulación o alimentos dañados.
Disposición de los platos en la Mesa Buffet.	Se desea que se logre una distribución correcta de los platos en la mesa Buffet evitando la pérdida y que se pasen por alto algunos platos al no estar a la vista y por estar difíciles de encontrar.
Reposición de los platos a la Mesa Buffet.	Se desea que exista una rápida reposición de platos a la Mesa Buffet que denota pobreza de contenido y restos de alimentos perdiendo el atractivo, además se agotan los platos que no se vuelven a reponer.
Personal dispuesto a ayudar.	Es importante que el servicio esté asistido por el personal necesario en caso de que necesite hacer alguna pregunta de los platos que se ofertan.
Orientación de la Mesa Buffet hacia los gustos y necesidades de los clientes.	Se desea que los alimentos que se expongan en la Mesa Buffet estén de acuerdo con las costumbres del cliente, así como con sus hábitos alimentarios.
Variedad de platos en la Mesa Buffet.	Se desea una alta variedad de platos en el servicio. Esto significa mayor variedad de carnes, mariscos, pescados, embutidos, aves, frutas y vegetales, cereales, dulces y panes.
Temperatura de los alimentos.	Se desea que los alimentos mantengan la temperatura correcta durante todo el servicio, los fríos bien fríos y los calientes bien calientes, sobre todo con las carnes, aves, pescados, mariscos, dulces y panes.
Preparación de los alimentos.	Las carnes, pescados, mariscos y aves deben quedar correctamente cocidos. Los alimentos fríos deben estar con la terminación adecuada como las pastas, ensaladas, embutidos, los dulces y panes. Que no se oferten sobrantes de la comida del día anterior en el desayuno.
Variedad de las bebidas.	Se desea una alta variedad de bebidas de forma tal que el cliente pueda escoger a gusto. Se deben incluir otros tipos de jugos naturales, té y vinos. Además debe ofrecerse el vino no solo por botellas sino por vasos también.
Calidad de las bebidas.	Se desea que sean de primera calidad.
Temperatura de las bebidas.	Se desea que las bebidas mantengan la temperatura correcta de acuerdo a su tipo y categoría durante el servicio.
Precio de las bebidas.	El precio de las bebidas debe estar acorde con las marcas de estas.
Dominio del idioma.	Se desea que el personal de servicio logre una correcta comunicación para evitar las confusiones y molestias por dichas barreras.
Información al cliente.	Se desea que el personal de servicio brinde la información que se le solicite teniendo conocimiento de todas las actividades que se desarrollan en el hotel y los cambios.

Anexo 23: Diseño de la Experiencia de Valor del Cliente Externo.

Componente	Estructura de Diseño
Económico (Pago y formas de hacerlo)	♦ Se continuará dando facilidades al cliente de pagar su cuenta en efectivo, tarjeta de crédito y crédito a la habitación según lo desee. ♦ El precio de las bebidas quedará claramente definido en la carta que se le entrega al cliente en el servicio y estará en correspondencia su calidad.
Tangibles (Alimentos, útiles, equipos)	♦ Al concebir el menú de la Mesa Buffet se prestará especial atención a los hábitos alimentarios y costumbres de los clientes. Se deben satisfacerse las costumbres, hábitos alimentarios e idiosincrasia de los clientes. No se debe dar ensalada de papas en el desayuno. ♦ Se dispondrá de dos dispensadores de jugos más para el servicio de desayuno. ♦ Será adquirida una cafetera para montarla en el restaurante. ♦ La cristalería y cubertería que se utilizan son de alta calidad, acordes con la categoría del restaurante por lo que se mantendrá este estándar reponiéndolos cuando sea necesario. ♦ Para la decoración de los platos se empleará la mayor cantidad de elementos naturales posibles, buscando creatividad en los cortes y en la combinación de colores. Los platos deben ser presentados en un grado de decoración adecuado al tipo de servicio y evitar por todos los medios que la decoración denote exceso de manipulación o alimentos dañados. Se debe ser creativo en el corte de vegetales, y frutas, combinar colores y cortes de diferentes gamas en los alimentos y adornar con frutas y vegetales. ♦ Debe existir una correcta reposición de platos y material de servicio para que el buffet no pierda atractivo, todos los platos con que se inicia el servicio deben estar disponibles permanentemente, si se acabara alguno debe existir todo lo necesario para cocinarlo en el menor tiempo posible. Evitar la pobreza de contenido y los restos. ♦ Se debe emplear vajilla moderadamente amplia, para dar sensación de saciedad. Las bandejas espejos deben dar belleza a la presentación. Cuando un plato salga al salón todos los de su tipo deben salir igual. ♦ El relieve de los alimentos debe dar sensación de abundancia en pocas cantidades ♦ Para la variedad de platos en la Mesa Buffet se cumplirá lo normado en el Manual de Explotación para alimentos y bebidas confeccionado por el Grupo Cubanacán S.A. en el caso del mercado estadounidense se tendrá en cuenta mayor variedad de carnes, mariscos, aves, pescados, embutidos, cereales, frutas y vegetales, panes y dulces. Para el mercado francés es importante tener en cuenta la legumbres y ensaladas, además de lo anterior. En el grupo de otros que incluye España e Inglaterra, se tendrán en cuenta además las pastas. ♦ En los tipos de vino que el precio lo permita se venderá por copas y no por botellas si el cliente lo solicita. ♦ Los alimentos deberán cumplir con los requisitos de cocción y temperatura adecuada. Se controlarán especialmente los siguientes por mercado: · EUA: carnes, pescados, mariscos y aves. Pastas, ensaladas, embutidos, dulces y panes. · Francia: carnes, mariscos, aves, dulces y panes. · Otros (España e Inglaterra): carnes, aves, pescados, mariscos, sopas, cremas,

	pastas, dulces y panes. ♦ Se buscarán nuevas alternativas de proveedores en caso de que los actuales no satisfagan las necesidades existentes para elevar la calidad del servicio. ♦ Las bebidas que se adquieran serán de primera calidad, se tendrá que mejorar la variedad de jugos naturales, té y vinos. ♦ Se mantendrá un stock mínimo de Coca Cola Dietética para los clientes que deseen tomarla. ♦ No se ofertarán sobrantes de comidas del día anterior en el desayuno.
--	--

Sistémicos (Procedimientos que el cliente tiene que seguir durante el servicio)	♦ Serán creadas las condiciones para la apertura de una parrillada en la terraza “La Venus Negra”, adquiriéndose los equipos necesarios para ello. ♦ Cuando estén alojados en el hotel dos grupos de diferentes nacionalidades se coordinará con los guías para decidir que no coincidan en el horario de desayuno y comida, y así evitar aglomeraciones en el Restaurante. El cliente debe conocer rápidamente cualquier cambio al respecto.
Ambiental (Decoración, iluminación, mobiliario, climatización)	♦ Se mantendrá cuidadosamente la decoración actual del restaurante, que resulta atractiva y agradable para el cliente. ♦ La iluminación se continuará garantizando en todas las áreas de servicio sin provocar deslumbramientos y manteniendo la privacidad del cliente y evitar las sombras. El cliente debe observar a plenitud la decoración y el grado de cocción de los alimentos. ♦ Preservar la elegancia y el confort del mobiliario, además, contactar con el suministrador del mismo para adquirir un pequeño stock que responda en casos de rotura. Mantener un diseño de estructura que permita la máxima comodidad para el cliente y facilite el servicio. Además debe ser de fácil mantenimiento y con materiales que faciliten la limpieza. ♦ Debe mantenerse la temperatura del restaurante en un nivel óptimo en cualquier época del año de forma tal que garantice el confort y la higiene sin llegar a molestar a los clientes. ♦ La cristalería y cubertería que se emplee deben estar acordes con la categoría del restaurante y en armonía con la decoración del mismo
Estético (Experiencia sensorial directa que encuentra el cliente)	♦ El montaje de la Mesa Buffet cumplirá con los requisitos de frescura, relieve, abundancia y color. ♦ Se debe lograr que esté situada de forma tal que coincida con la trayectoria visual del cliente. ♦ Al cliente le gusta “descubrir” los platos, pero además se debe ayudar con una distribución lógica de los mismos. Deben crearse zonas de ensaladas, de pescados, de carnes, de platos fríos, de postres, etc. En algunos casos y si hay espacio suficiente, estas “islas” se deben repetir para evitar aglomeraciones.
Contacto Humano (Interacción con el personal)	♦ Un empleado de servicio recibirá y despedirá al cliente en la puerta del salón. ♦ El cliente se debe recibir en aptitud de bienvenida, ayudarlo si llega con abrigos, paquetes etc. ♦ Deben retirarse las sillas a los clientes, con especial atención a las personas mayores, acompañarles hacia la puerta, entregarle sus pertenencias, ayudar a las personas de edad y especialmente a las señoras y agradecer su presencia, ofreciendo de nuevo sus servicios para una próxima vez. ♦ Los empleados estarán preparados para comunicarse con los clientes en su idioma. ♦ Los empleados deberán dar respuesta a necesidades específicas o preguntas de los clientes en un tiempo menor de 15 minutos, así mismo podrán tomar decisiones sin consultar a sus superiores siempre y cuando estas necesidades no incluyan cambios de precios o algún aspecto de tipo económico. ♦ El servicio debe estar “asistido” por el personal necesario, tanto en la zona de exposición como en las mesas y ayudar al cliente cuando éste lo necesite de forma rápida. ♦ El trato será cortés, franco, con corrección en las actitudes y mayormente

	personalizado. ♦ Se valorará la posibilidad de incluir otro empleado en cada brigada de servicio lo cual facilitará la atención a los clientes. ♦ Los empleados tendrán dominio de las técnicas de servicio y continuarán realizando su trabajo con exactitud y elegancia. ♦ Se será cuidadoso en la selección de los estudiantes del curso de Servicios gastronómicos que realizan prácticas en el hotel de forma tal que se mantenga el estándar. ♦ Los empleados de servicio cumplirán las normas y requisitos de higiene, dando sensación de pulcritud y elegancia ♦ . El personal de servicio debe dar respuesta inmediata a cualquier pregunta o necesidad del cliente, manejando siempre más de una variante de solución
Informativo (Información necesaria para actuar durante el servicio o antes)	♦ Señalizar los platos en el Buffet para que el cliente pueda identificar el producto rápidamente. ♦ Se debe dar respuesta inmediata a cualquier pregunta o necesidad del cliente, manejando siempre más de una variante de solución. ♦ Al cliente se le entregará la guía de servicios a su llegada al hotel con la conformación relativa a los servicios del hotel. Aquí se explicará claramente el horario del restaurante, los tipos de servicio, formas de pago y demás informaciones, de existir algún cambio en el servicio se le informará rápidamente al cliente.

Anexo 24: Cálculo del costo del proceso para el período Enero – Marzo del 2004.

Mes: Enero

Elementos	Departamentos			
	Cocina	Restaurante	Abastecimiento	Total
A- Costo del departamento (\$/mes)	9329.17	2016.42	620.65	11696.24
B- Tiempo empleado en el proceso (%)	60.6	35.4	4.00	100
C- Costos directos / mes del proceso (AXB)(\$/mes)	565347.702	71381.268	2482.6	641694.17
D- Porcentaje de participación de los empleados (%)	58.8	29.4	11.8	100
E- Salario de los empleados en el proceso (\$)¹	2244.83	932.58	556.35	3733.76
F- Costos indirectos (DXE) (\$/mes)	4846.46	27417.852	6564.93	38829.242
G- Costos totales del proceso (\$/mes)(C+F)	570194.162	98799.12	9047.53	678040.812

Mes: Febrero

Elementos	Departamentos			
	Cocina	Restaurante	Abastecimiento	Total
A- Costo del departamento (\$/mes)	8216.17	1146.79	611	9973.96
B- Tiempo empleado en el proceso (%)	60.6	35.4	4.00	100
C- Costos directos / mes del proceso (AXB)(\$/mes)	497899.902	40596.366	2444	540940.268
D- Porcentaje de participación de los empleados (%)	58.8	29.4	11.8	100
E- Salario de los empleados en el proceso (\$)¹	2601.83	1143.21	555	4300.04
F- Costos indirectos (DXE) (\$/mes)	152987.604	33610.374	6549	193146.978
G- Costos totales del proceso (\$/mes)(C+F)	650887.506	74206.74	8993	734087.246

Mes: Marzo.

Elementos	Departamentos			
	Cocina	Restaurante	Abastecimiento	Total
A- Costo del departamento (\$/mes)	8989.02	2568.34	794	12351.36
B- Tiempo empleado en el proceso (%)	60.6	35.4	4.00	100
C- Costos directos / mes del proceso (AXB)(\$/mes)	544734.612	90919.236	3176	638829.848
D- Porcentaje de participación de los empleados (%)	58.8	29.4	11.8	100
E- Salario de los empleados en el proceso (\$)¹	2019.98	898.66	551	3469.64
F- Costos indirectos (DXE) (\$/mes)	118774.824	26420.604	6501.8	151697.228
G- Costos totales del proceso (\$/mes)(C+F)	663509.43 6	117339.84	9677.8	790527.076

¹ No incluido en el costo del departamento (A)

Anexo 25: Costos totales, cantidad de trabajadores y salario total pagado para los departamentos involucrados en el proceso durante el período Enero - Marzo del 2004.

Tabla 25.1: Costos por departamentos.

Departamentos involucrados en el proceso	Costos por departamentos (\$/mes)		
	Enero	Febrero	Marzo
Cocina	9329.17	8216.17	8989.02
Restaurante "1869 "	2016.42	1146.79	2568.34
Abastecimiento	620.65	611	794

Tabla 25.2: Cantidad de trabajadores por departamentos.

Departamentos involucrados en el proceso	Cantidad de trabajadores
Cocina	10
Restaurante "1869 "	5
Abastecimiento	2

Tabla 25.3 Salario total por departamentos.

Departamentos involucrados en el proceso	Salario total por departamento en el proceso (\$/mes)		
	Enero	Febrero	Marzo
Cocina	2244.83	2601.83	2019.98
Restaurante "1869 "	932.58	1143.21	898.66
Abastecimiento	556.35	555	551

Anexo 27: Análisis del Tiempo de Procesamiento vs Tiempo del Ciclo.

Actividad	Descripción de la actividad	Tiempo de procesamiento	Tiempo del Ciclo
1	Decidir tipo de servicio y oferta de alimentos y bebidas a partir de la información del ZUN y de la disponibilidad de productos en el almacén.	12min=0.2h	15min=0.25h
2	Hacer la solicitud de productos comestibles al almacén y trasladarlos a la cocina	25 min. = 0.416 h	30min=0.5h
3	Hacer la solicitud de bebidas al almacén y trasladarlos al restaurante.	20min=0.33h	15min=0.25h
4	Organizar el trabajo en la Cocina.	10 min. = 0.16 h	15 min. = 0.25 h
5	<i>Elaboración de productos en cocina.</i>	205min=3.416h	260min=4.33h
6	Montaje de la Mesa Buffet.	20min=0.33h	25min=0.416h
7	Apertura del Salón.	10min=0.16h	15min=0.25h
8	Prestación del servicio.	165 min. = 2.75 h	165 min. = 2.75 h
9	Repasar y reponer los insumos en el Restaurante.	45min=0.75h	60min=1h
10	Limpieza e higienización del equipamiento y útiles para el servicio en cocina.	45min=0.75h	60min=1h
TOTALES		552min=9.2h	665min=11.08h

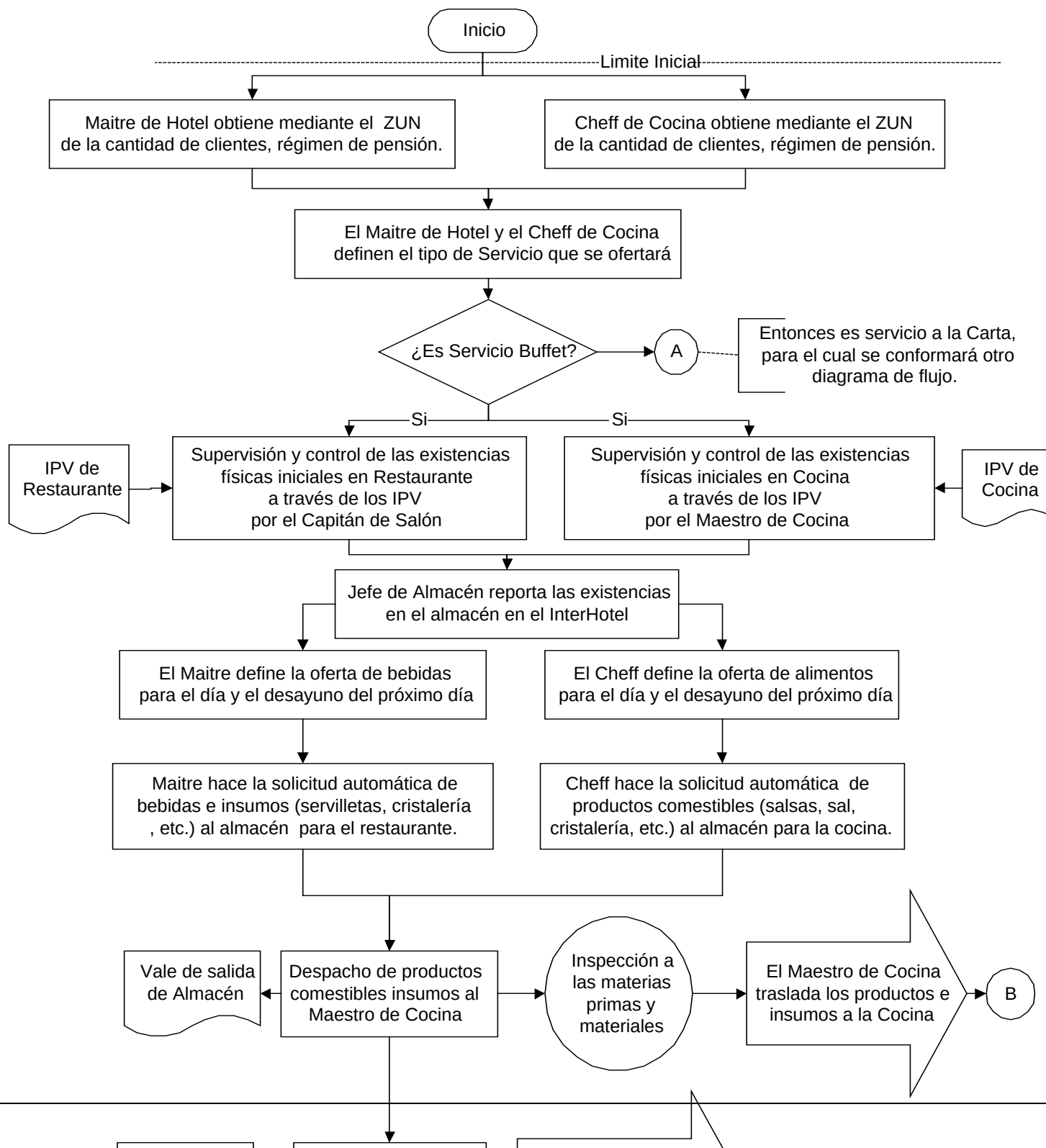
Anexo 28: Análisis del Tiempo de Ciclo – Costo por Actividad.

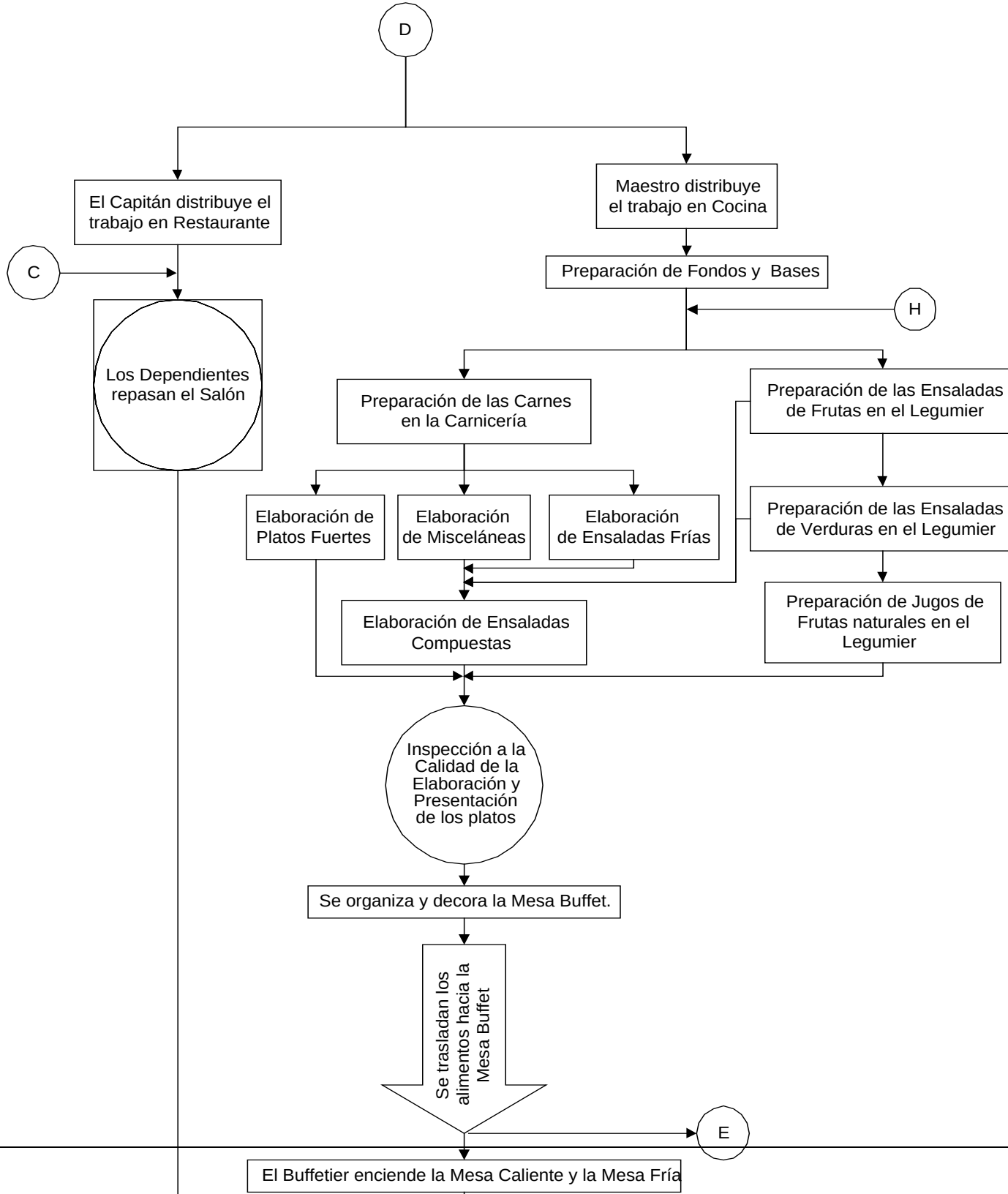
N o.	Actividades del proceso	Tiempo del Ciclo			Costo del Proceso (\$)	
		Tiempo de Procesamiento	Tiempo Adicional	Tiempo Total	Personal	Total
1	Decidir tipo de servicio y oferta de alimentos y bebidas a partir de la información del ZUN y de la disponibilidad de productos en el almacén.	12 min. = 0.2 h	3 min. = 0.05 h	15 min = 0.25 h	1.54	1.54
2	Hacer la solicitud de productos comestibles al almacén y trasladarlos a la cocina.	25 min=0.416 h	5 min=0.08 h	30 min. = 0.5 h	1.88	1.88
3	Hacer la solicitud de bebidas al almacén y trasladarlos al restaurante	15min=0.25h	5 min. = 0.08 h	20min=0.33h	0.869	0.869
4	Organizar el trabajo en la Cocina.	10min=0.16h	5min=0.08h	15min=0.25h	1.3	1.3
5	Elaboración de productos en cocina.	205min=3.416h	55min=0.916h	260min=4.33h	22.53	22.53
6	Montaje de la Mesa Buffet.	20min=0.33h	5min=0.08h	25min=0.416h	2.23	2.23
7	Apertura del Salón.	10 min. = 0.16 h	5min=0.08h	15min=0.25h	0.865	0.865
8	Prestación del servicio.	165 min. = 2.75 h	0 min. = 0 h	165 min. = 2.75 h	16.47	16.47
9	Repasar y reponer los insumos en el Restaurante.	45min=0.75h	15min=0.25h	60min=1h	2.88	2.88
10	Limpieza e higienización del equipamiento y útiles para el servicio en cocina.	45min=0.75h	15min=0.25h	60min=1h	6.105	6.105
	TOTALES	552min=9.2h	113min=1.883h	665min=11.08h	56.67	56.67

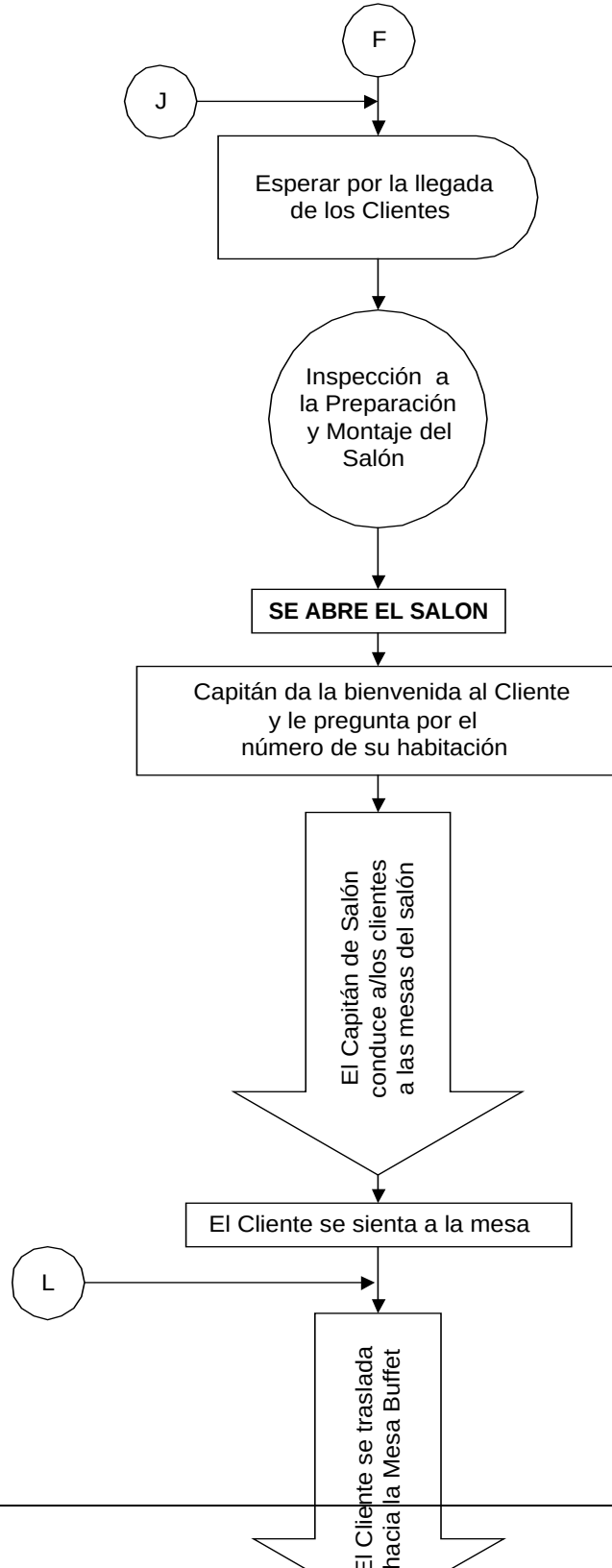
Anexo 29: Plan inicial del Proyecto de Mejora del Proceso.

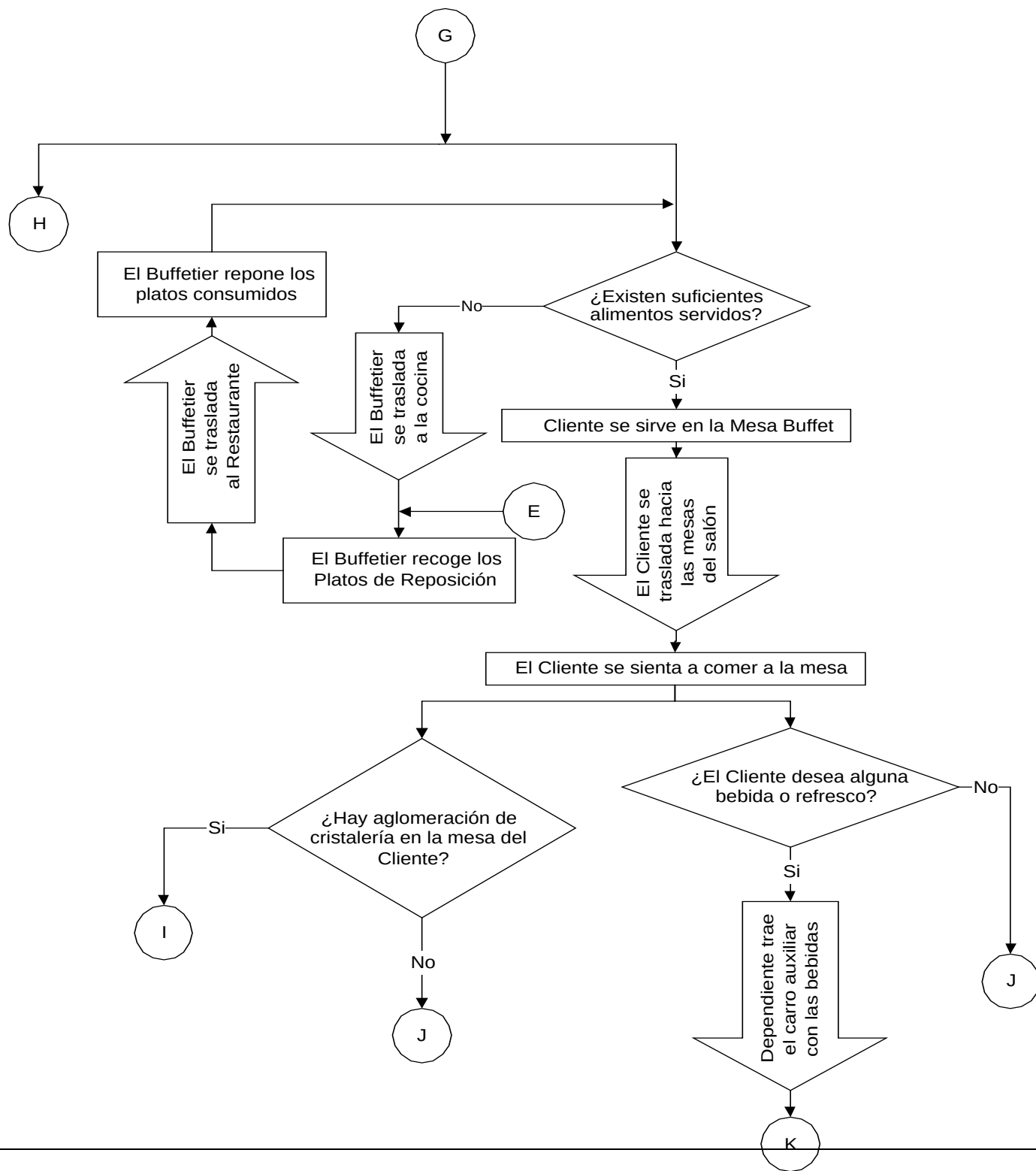
Plan de Proyecto de Mejora.					
Fecha: 21 de Junio del 2001					
Nombre del Proceso: Proceso de Restauración					
Declaración del Propósito: Proporcionar a los clientes del hotel un servicio exclusivo y económico que invite a regresar, donde prime la elegancia y la cortesía mediante el uso eficiente de productos, capacidades e insumos.					
Fecha de inicio de las actividades de mejora: 17 de Septiembre del 2001					
Ejecutores: Responsable del Proceso y el Equipo de Mejoramiento de Procesos					
Mediciones y metas de mejoramiento claves.					
Medida	Meta	Tiempo	Medida	Meta	<i>Tiempo</i>
Efectividad del proceso.			Eficiencia del proceso.		
Resultados Rechazados	Disminuir a cero. Exigir la certificación de los proveedores e implementar muestreos de aceptación de los productos en los casos críticos.	6 meses	Tiempo de ciclo por unidad de salida	Reducir en un 25%	6 meses
Dinámica de las Ventas	Incrementar en un 30%	6 meses	Tiempo adicional por unidad de salida	Reducir al mínimo posible	6 meses
Demoras en el Servicio	Ninguna	6 meses	Tiempo de procesamiento por unidad de salida	Más del 80% del tiempo de ciclo	6 meses
Capacidad de Servicio	Utilizar al 100%	6 meses	Personas empleadas por unidad de salida	Reducir en un 10%	6 meses
Quejas de los clientes	Ninguna	6 meses	Ventas por unidad de salida	Aumentar en un 20%	6 meses
Satisfacción del cliente	Obtener porcentajes mayores de 60%	6 meses	Costo por unidad de salida	Reducir en un 20%	6 meses
Calendario de Ejecución y Recursos					
Tarea	<i>Recursos</i>		Tiempo	Responsable	
Adoptar un enfoque inicial para la mejora	1 Sesión de Trabajo en Grupo de 3 horas, materiales de oficina, Computadora.		17/09/01	EMP, RP	
Ordenamiento y optimización	Varias Sesiones de Trabajo en Grupo de 3 horas, materiales de oficina, Computadora.		18/09 al 31/10 del 2001	EMP, RP	
Evaluar las alternativas de mejora.	1 Sesión de Trabajo en Grupo de 3 horas, materiales de oficina, Computadora.		(1-9)/11 del 2001	EMP, RP	
Elaboración del plan preliminar	1 Sesión de Trabajo en Grupo de 3 horas, materiales de oficina, Computadora.		(10-16/11) del 2001	EMP, RP	

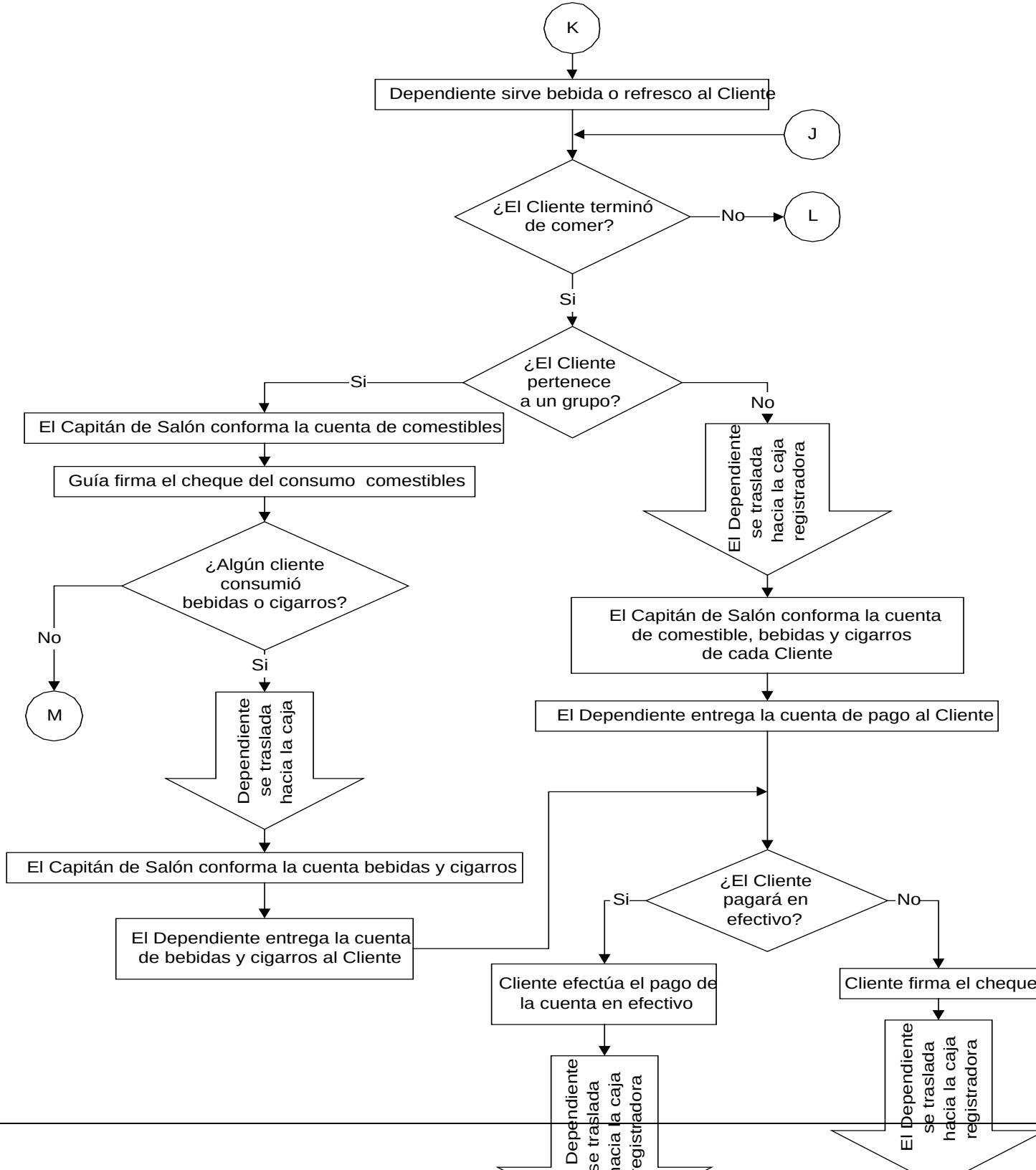
Anexo 30: Diagrama de Flujo del Proceso de Restauración Rediseñado

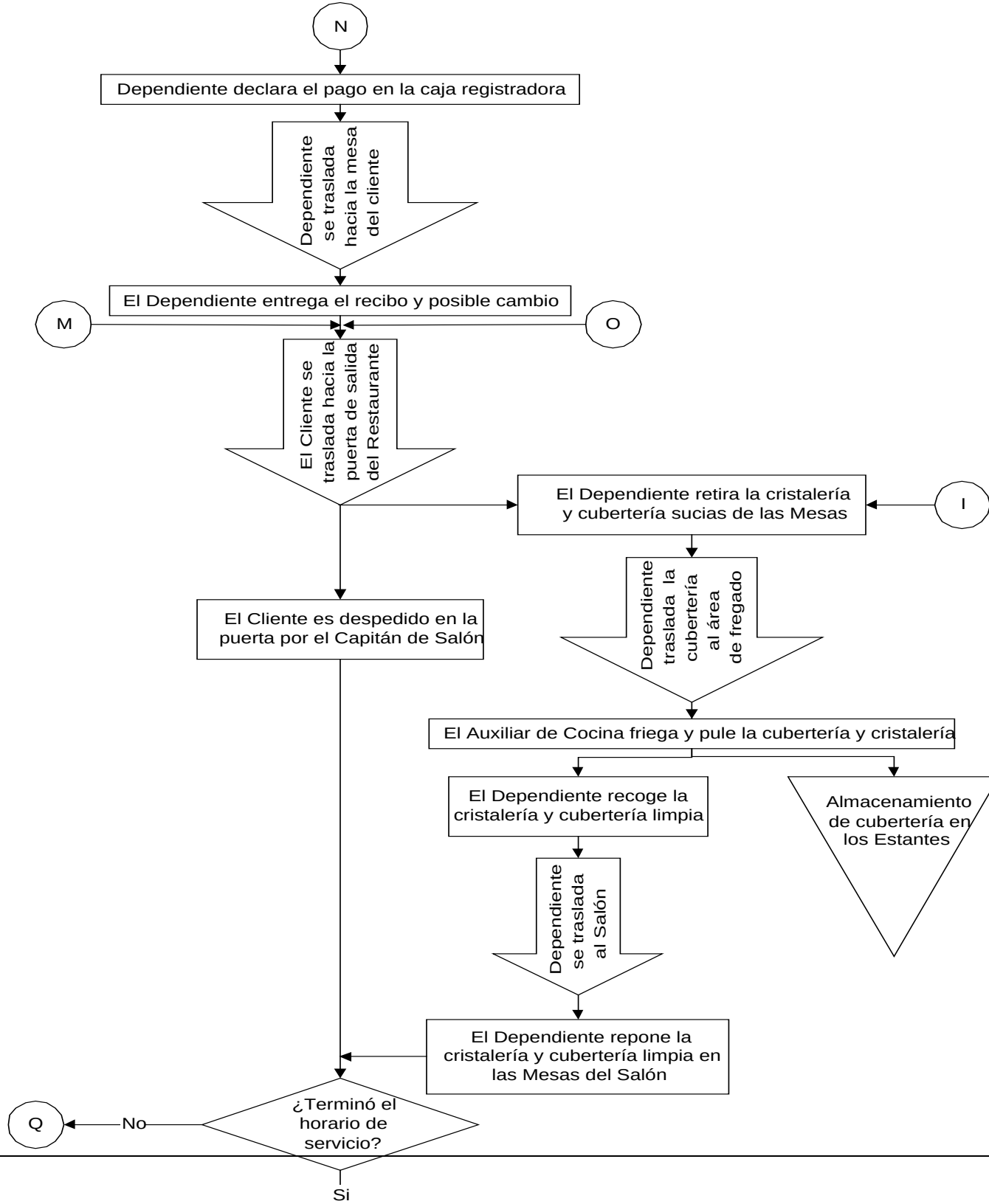


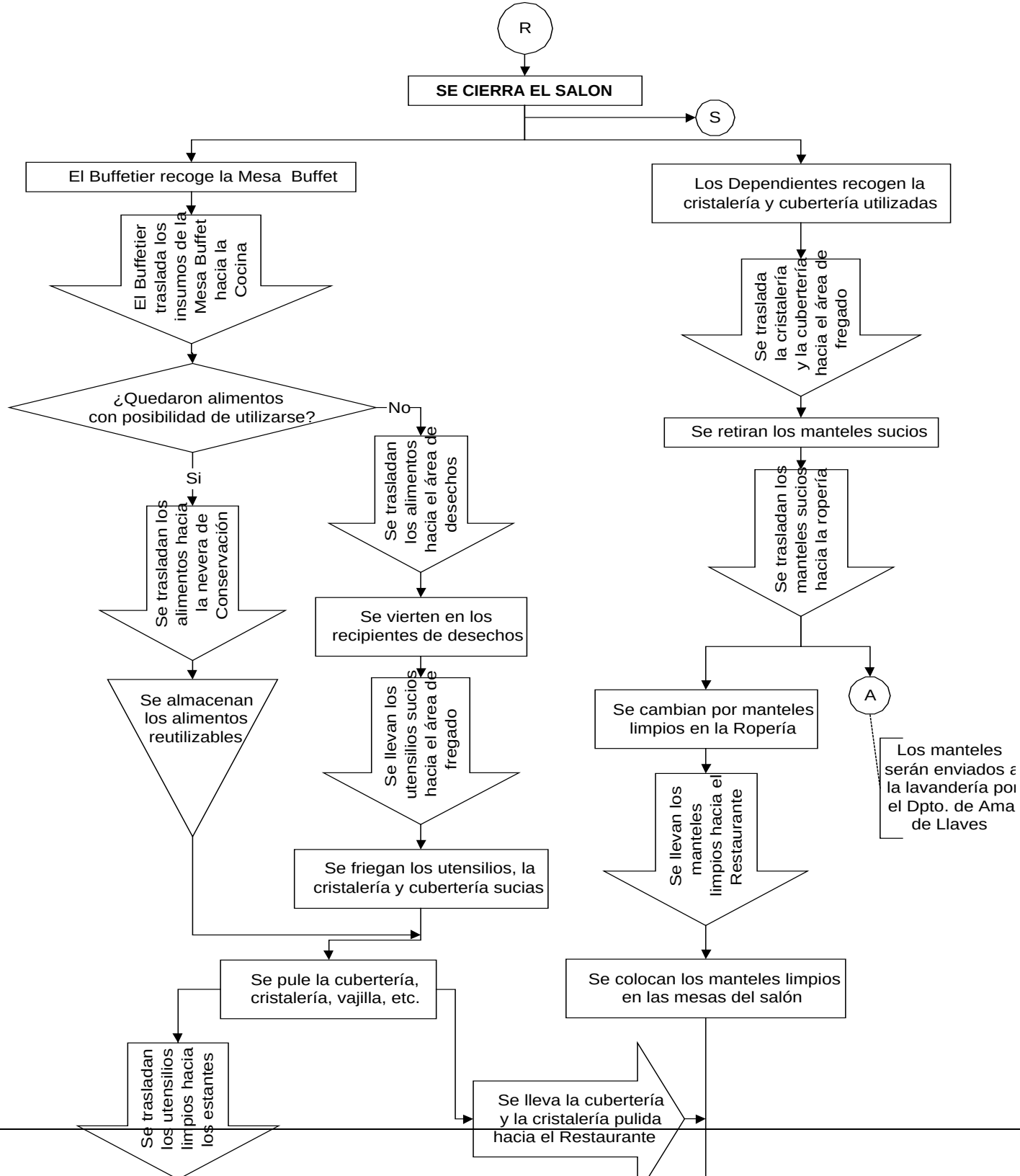


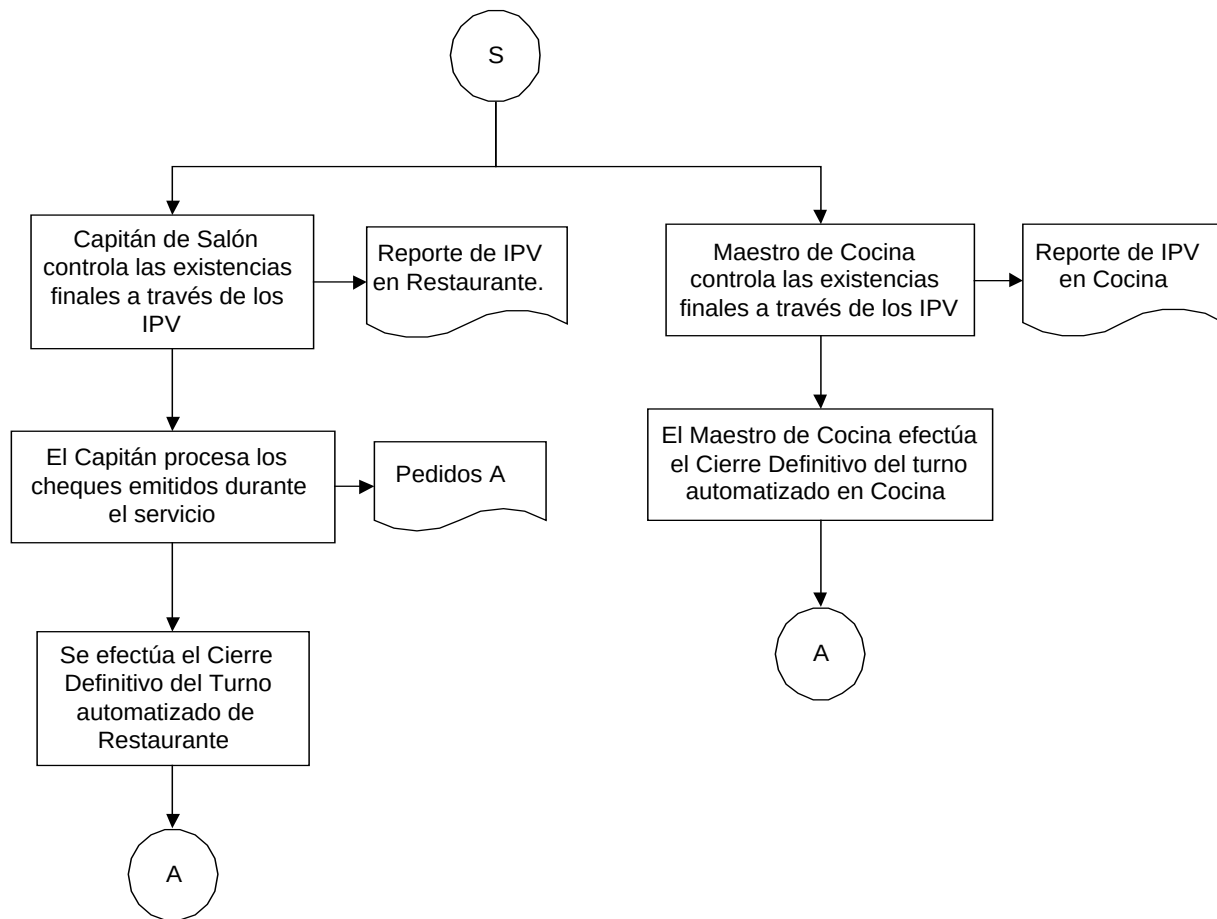


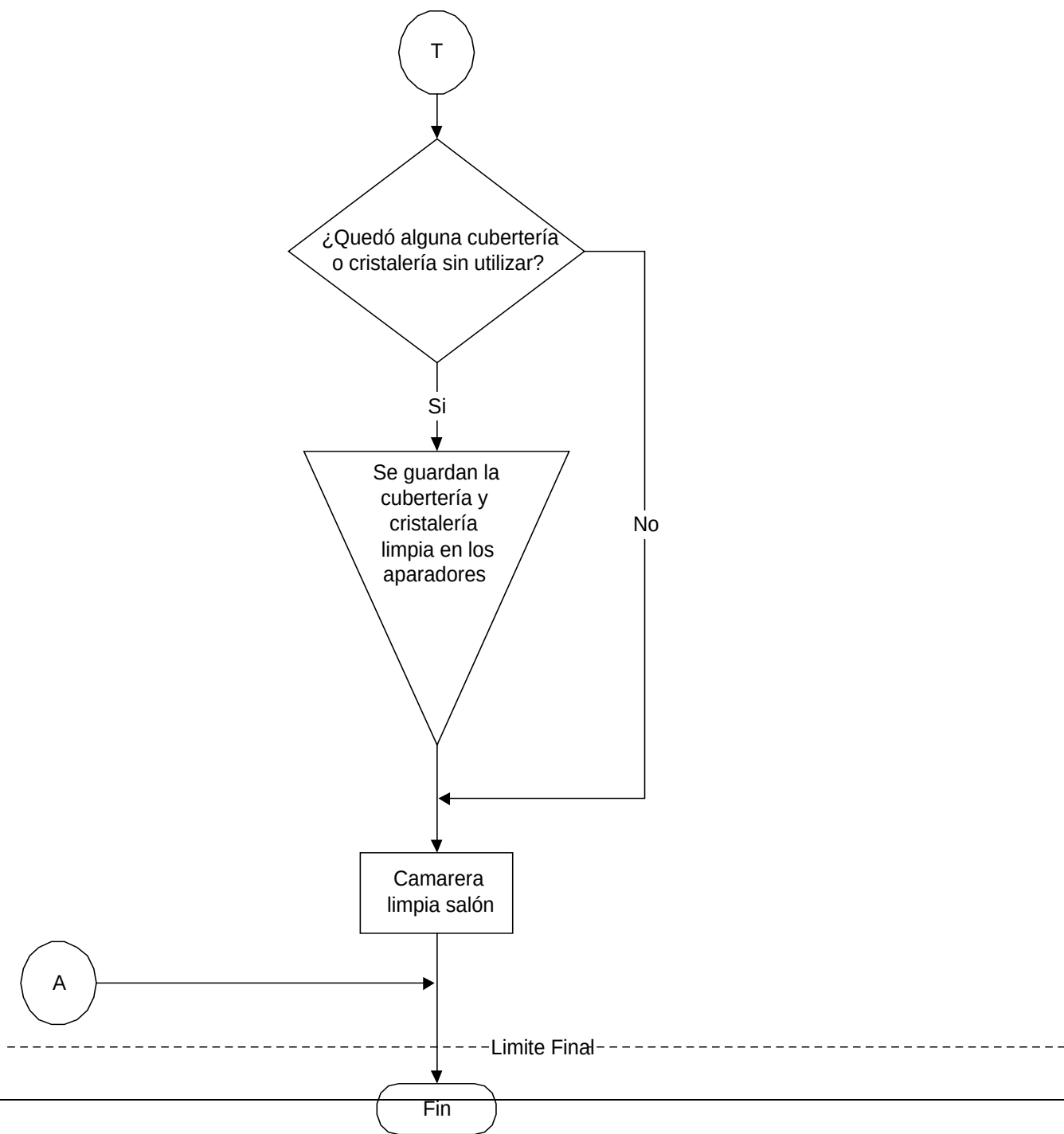












Anexo 31 : FMEA

KPIV'S	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	SEV	Causas Potenciales	FREC	DET	RPN
Empleados Competentes	1. Lentitud en el servicio	Colas, aglomeraciones	9	- No haber concebido el servicio el día anterior - No estar en plaza en cocina o salón - El grupo entra a la misma vez - Incompetencia de los estudiantes de prácticas (I)	4	10	360
	2. Fallos en la comunicación	Desperdicio de bebidas, Insatisfacción del cliente Errores en cheques	10	- Poco dominio de idiomas - I	3	10	300
	3. Alimentos sin una presentación agradable	Percepción desagradable por parte del cliente	10	Falta de creatividad	4	10	400
	4. Trato carente de amabilidad y cortesía	Insatisfacción del cliente	10	- No apto para el servicio - I	1	8	80
	5. Falta de higiene durante el servicio	Enfermedades por transmisión alimenticia	10	- Violación de las normas del tratamiento de los alimentos - No existencia de un plan de fumigación - No existencia de un plan de limpieza profunda y constante de las áreas de cocina y restaurante - I	1	10	100

RPN	Acciones a tomar	Responsable
360	- Reunión de coordinación en el horario de matutino donde se concibe el tipo de servicio, las diferentes afectaciones - Realizar el pedido la noche anterior de acuerdo al servicio a ofertar y cantidad de clientes - Chequeo de apertura al salón - Coordinación con los guías para la entrada de los grupos al restaurante - Selección de los mejores estudiantes de las EHT para sus prácticas en el hotel (I) - Supervisión continua del desempeño de los prácticas (I) - Realizar reuniones con todo el personal de cocina y restaurante para la evaluación del desempeño de los estudiantes de prácticas así como para el intercambio de experiencias (I) - Aplicación de pruebas a los estudiantes que realizan prácticas tomando como requisitos cierto nivel de habilidades y conocimientos que satisfagan los requerimientos del restaurante (I)	- Maitre y Cheff de cocina - Maitre - Subgerente de RH - Cheff, maitre y capitán de salón - Maitre

RPN	Acciones a tomar	Responsable
300	- Talleres con el Maitre donde se enseña el lenguaje técnico - Capacitación en FORMATUR - Realizar pruebas de idiomas a los empleados que laboran directamente con el turista - I	- Maitre - Subgerente de RH
400	- Chequeo del trabajo del lunch y el área caliente - Intercambio de materiales(fotos, últimas tendencias) en las reuniones del grupo de mejora - Competencia entre los turnos de trabajo - Eventos de cocina que estimulen la creatividad - Inspección de la preparación y montaje de la mesa buffet	- Cheff de cocina - Cheff de cocina, Maitre y Subgerente de RH - Cheff de cocina y Maitre - Maitre y Capitán de Salón
80	- Trabajar con todos los estándares del servicio y enfatizar su importancia durante las reuniones del grupo de mejora - Chequeo al desempeño de los dependientes durante el servicio - I	- Maitre - Capitán de Salón y Maitre
100	- Toma de muestras testigos - Colocar carteles con las normas de tratamiento de los alimentos en cada una de las áreas de cocina - Colocar lavados y jabones en cada una de las áreas de cocina - Compra de tablas de cortes con colores diferentes para cada tipo de alimento - Plan de fumigación e higienización - Supervisión del cumplimiento de las normas de tratamiento de los alimentos - I	- Enfermera y Cheff - Maitre - Sub gerente de mtto - Sub gerente de Compra - Maitre y Cheff de cocina - Cheff de cocina

KPIV'S	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	SEV	Causas Potenciales	FREC	DET	RPN
Equipamiento apto para el uso	1. La mesa buffet es muy pequeña.	No permite lograr un efecto de variedad. No se pueden incluir algunos alimentos como por ejemplo: helados	4	•La mesa buffet es un desayunador debido al escaso presupuesto	10	10	400

RPN	Acciones a tomar	Responsable
400	Insertar mesas para incrementar espacios en el área neutral (panes y dulces)	• Maitre, Cheff de cocina • Subgerente de aprovisionamiento

KPIV'S	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	SEV	Causas Potenciales	FREC	DET	RPN
Equipamiento apto para el uso	2. Fallos eléctricos de la mesa fría en el restaurante	La mesa fría en el restaurante no conserva la temperatura de los platos que lo requieran	5	• Cortes eléctricos, deterioro de la cablería	1	10	50
	3. Fallos en el compresor de la mesa fría			• Deterioro de la maquina, falta de refrigerante			
	4. Fallas eléctricas de la mesa caliente en el restaurante	La mesa caliente en el restaurante no conserva la temperatura de los platos que lo requieran	5	• Cortes eléctricos, deterioro de la cablería	1	10	50
	5. Rotura de la resistencia de la mesa caliente en el restaurante		6	• La mesa caliente no posee agua. • Los proveedores no poseen resistencias eléctricas	3	10	180
	6. Fallas eléctricas en la plancha del restaurante	La plancha del restaurante no funciona lo que impide la cocción rápida de algunos de los alimentos como el huevo en el desayuno	4	• Cortes eléctricos, deterioro de la cablería	1	10	40
	7. Rotura de la resistencia de la plancha en el restaurante			• Uso inadecuado de la plancha	2	10	80

RPN	Acciones a tomar	Responsable
50	• Plan de mtto preventivo del sistema eléctrico cada tres meses	• Sub Gerente de mtto
	• Plan de mtto preventivo al sistema de refrigeración	• Sub Gerente de mtto (Copextel)
50	• Plan de mtto preventivo del sistema eléctrico cada tres meses	• Sub Gerente de mtto
180	• Mantener el agua de la mesa caliente durante su funcionamiento • Poseer un stock de resistencias en el almacén • Búsqueda de alternativas de proveedores que suministren estas piezas de respuesto	• Lunchero • Sub Gerente de aprovisionamiento
40	• Plan de mtto preventivo del sistema eléctrico cada tres meses	• Sub Gerente de mtto
80	• Desconectar la plancha al terminar el servicio	• Lunchero

KPIV'S	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	SEV	Causas Potenciales	FREC	DET	RPN
Equipamiento apto para el uso	8. Fallas eléctricas en el horno rational	El horno rational no funciona	10	• Cortes eléctricos, deterioro de la cablería	1	10	100
	9. Fallas en el mecanismo del horno rational	El funcionamiento del horno rational es incompleto	9	• Deterioro por el tiempo de funcionamiento	3	10	270
	10. Fallas eléctricas en el lavavajillas	El lavavajillas no funciona	8	• Cortes eléctricos, deterioro de la cablería	1	10	80
	11. Fallas en el mecanismo del lavavajillas			• Deterioro por el tiempo de funcionamiento	2	10	160
	12. Fallos en el suministro de gas de la plancha caliente en la cocina	La plancha caliente de la cocina no funciona	7	• Falta de gas en la provincia	2	10	140
	13. Fallos en el suministro de gas de la freidora	La freidora no funciona El fogón no funciona	6 10	• Falta de gas en la provincia	2	10	120
	14. Fallas eléctricas en la freidora			• Cortes eléctricos, deterioro de la cablería	2	10	120
	15. Fallos en el suministro de gas en el fogón			• Falta de gas en la provincia	2	10	200
	16. Fallos en el mecanismo del fogón			• Deterioro por el tiempo de funcionamiento	1	10	100

RPN	Acciones a tomar	Responsable
100	• Plan de mtto preventivo al sistema eléctrico cada tres meses	• Sub Gerente de mtto
270	• Plan de mtto preventivo al mecanismo del horno rational	• Sub Gerente de mtto (Copextel)
80	• Plan mtto preventivo del sistema eléctrico cada tres meses	• Sub Gerente de mtto
160	• Plan de mtto preventivo al lavavajillas cada tres meses	• Sub Gerente de mtto
140	• Mantener un stock de balones de gas en el almacén	• Sub Gerente de aprovisionamiento
120	• Mantener un stock de balones de gas en el almacén	• Sub Gerente de aprovisionamiento
120	• Plan de mtto preventivo del sistema eléctrico cada tres meses	• Sub Gerente de mtto
200	• Mantener un stock de balones de gas en el almacén	• Sub Gerente de aprovisionamiento
100	• Plan de mtto preventivo cada 3 meses	• Sub gerente de mtto

KPIV'S	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	SEV	Causas Potenciales	FREC	DET	RPN
Equipamiento apto para el uso	17. Fallas eléctricas en la rebanadora de embutidos	La rebanadora de embutidos no funciona	6	• Cortes eléctricos, deterioro de la cablería	1	10	60
	18. Fallas en el mecanismo de la rebanadora de embutidos			• Deterioro por el tiempo de funcionamiento	1	10	60
	19. Fallas en el mecanismo del refrigerador de dos puertas del lunch	El refrigerador de dos puertas del lunch no mantiene la temperatura de los alimentos	8	• Deterioro por el tiempo de funcionamiento	2	10	160
	20. Fallas eléctricas en el refrigerador de dos puertas del lunch			• Cortes eléctricos, deterioro de la cablería	1	10	80
	21. Fallas en el mecnismo del freezer del lunch	El freezer no mantiene la temperatura de los alimentos	7	• Deterioro por el tiempo de funcionamiento	1	10	70
	22. Fallas eléctricas en el freezer del lunch			• Cortes eléctricos, deterioro de la cablería	1	10	70
	23. Fallas eléctricas de la mesa caliente en la cocina	La mesa caliente en la cocina no conserva la temperatura de los alimentos que lo requieran	6	• Cortes eléctricos, deterioro de la cablería	1	10	60
	24. Rotura de la resistencia de la mesa caliente en la cocina		8	• La mesa caliente no posee agua. • Los proveedores no poseen resistencias eléctricas	2	10	160

RPN	Acciones a tomar	Responsable
60	• Plan de mtto preventivo al sistema eléctrico de la rebanadora cada 3 meses	• Sub gerente de mtto
60	• Plan de mtto preventivo cada 3 meses	• Sub gerente de mtto (Copextel)
160	• Plan de mtto preventivo cada 3 meses	• Sub gerente de mtto (Copextel)
80	• Plan de mtto preventivo cada 3 meses al sistema eléctrico del refrigerador de dos puertas del lunch	• Sub gerente de mtto
70	• Plan de mtto preventivo cada 3 meses	• Sub gerente de mtto (Copextel)
70	• Plan de mtto preventivo cada 3 meses al sistema eléctrico del freezer del lunch	• Sub gerente de mtto
60	• Plan de mtto preventivo del sistema eléctrico cada tres meses	• Sub Gerente de mtto
160	• Mantener el agua de la mesa caliente durante su funcionamiento • Poseer un stock de resistencias en el almacén • Búsqueda de alternativas de proveedores que suministren estas piezas de respuesto	• Lunchero • Sub Gerente de aprovisionamiento

KPIV'S	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	SEV	Causas Potenciales	FREC	DET	RPN
Equipamiento apto para el uso	25. Fallas en el mecanismo del refrigerador de dos puertas de la carnicería	El refrigerador de dos puertas de la carnicería no mantiene la temperatura de las carnes	9	• Deterioro por el tiempo de funcionamiento	2	10	180
	26. Fallas eléctricas en el refrigerador de dos puertas de la carnicería			• Cortes eléctricos, deterioro de la cablería	1	10	90
	27. Fallas en el mecanismo del freezer de la carnicería	El freezer no mantiene la temperatura de las carnes	8	• Deterioro por el tiempo de funcionamiento	1	10	80
	28. Fallas eléctricas en el freezer de la carnicería			• Cortes eléctricos, deterioro de la cablería	1	10	80
	29. Fallas en el mecanismo del ablandador de carnes	Lentitud en el servicio, el ablandamiento debe hacerse manualmente	4	• Carencia de mtto, deterioro por el uso	1	10	40
	30. Fallas en el mecanismo de la juguera	No se pueden hacer jugos con las frutas	3	• Deterioro por el uso	1	10	30
	31. Fallas en el mecanismo de la rebanadora de verduras	Lentitud en el servicio, el rebanado debe hacerse manualmente	5	• Deterioro por el uso, carencia de mtto preventivo	1	10	50
Reporte acerca de la cantidad y nacionalidad de los clientes	1. No show	Servicio mal concebido	10	• Deficiente coordinación de las agencias con el hotel	3	1	30

RPN	Acciones a tomar	Responsable
180	• Plan de mtto preventivo cada 3 meses	• Sub gerente de mtto (Copextel)
90	• Plan de mtto preventivo cada 3 meses al sistema eléctrico del refrigerador de dos puertas de la carnicería	• Sub gerente de mtto
80	• Plan de mtto preventivo cada 3 meses	• Sub gerente de mtto (Copextel)
80	• Plan de mtto preventivo cada 3 meses al sistema eléctrico del freezer de la carnicería	• Sub gerente de mtto
40	• Plan de mtto preventivo cada 3 meses	• Sub gerente de mtto (Copextel)
30	• Plan de mtto preventivo cada 3 meses	• Sub gerente de mtto (Copextel)
50	• Plan de mtto preventivo cada 3 meses	• Sub gerente de mtto (Copextel)
30	• Incluir el cobro de los NoShow en los contratos con las agencias.	• Sub gerente comercial

KPIV'S	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	SEV	Causas Potenciales	FREC	DET	RPN
Mobiliario confortable y bien conservado	1. Deterioro de los muebles	Percepción desagradable del ambiente en el restaurante por el cliente	6	• Deterioro por el tiempo o el mal uso, plagas	1	8	48
Sistema de ventilación/ extracción eficiente	1. Fallo de la manejadora	Ausencia de clima en el restaurante	8	• Carencia de mtto	1	10	80
	2. Fallas en el sistema general	Ausencia de clima en el hotel	4 10	• Parada de los compresores • Avería en el sistema de clima	3 1	10 10	120 100
Sistema de iluminación en perfectas condiciones	1. Fallos en las bombillas	Bajo nivel de iluminación, percepción desagradable por parte del cliente del ambiente en el restaurante	6	• Bombillas fundidas	6	8	288
				• Carencia de bombillas	2	10	120
Armonía en el aspecto general del restaurante	1. Deterioro en la pintura	Percepción desagradable del cliente del ambiente en el restaurante	6	• Deterioro por el tiempo	8	8	384
	2. Deterioro de las puertas		6		9	8	432

RPN	Acciones a tomar	Responsable
48	- Control de plagas cada 6 meses - Plan de conservación y barnizado de los muebles cada 6 meses.	Sub gerente de mtto.
80	Plan mensual de mtto preventivo	Sub gerente de mtto.
120	Chequeo permanente del sistema de compresores	Brigada de mtto del hotel
100	Plan de mtto preventivo cada 6 meses por Frioclima	Sub gerente de mtto
288	Aplicar mtto correctivo inmediatamente después de que el fallo haya sido informado.	Brigada de mtto del hotel
120	- Mantener el stock de bombillas necesario en el almacén. - Búsqueda de proveedores alternativos	Sub Gerente de Aprovisionamiento
384 432	- Plan anual para la restauración de la pintura y las esquinas. - Plan semestral para la restauración de las puertas	Brigada de mtto del hotel

KPIV'S	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	SEV	Causas Potenciales	FREC	DET	RPN
Productos aptos para el uso	1. Frutas sin requerimientos de calidad	El cliente percibe mala calidad de las frutas, mermas.	9	• Mala calidad de algunas ofertas de frutas selectas	5	10	500
	2. Los productos del mar no están frescos	El cliente percibe mala calidad	8	• Imposibilidad del hotel de comprarle a Cienfuegos directamente	10	10	800
	3. L a c a r n e n o p o s e e l o s c o r t e	No pueden ofertarse determinados platos	7	• Oferta reducida del cárnico	10	10	700

	s						
4.	E	El cliente percibe mala calidad	9	• Excesiva manipulación en la transportación	5	9	405
5.	M	El cliente percibe mala calidad	6	• Excesiva manipulación en la transportación	4	10	240
6.		Incremento del costo por mermas	8	• Incorrecta rotación de los productos	3	8	192
				• El producto no tiene salida	3	9	216
				• El hotel recibe productos en mal estado	2	7	112

RP N	Acciones a tomar	Responsable
500	- Intercambio con frutas selectas - Contratos con Frutas selectas con cláusulas que exijan que los contratos lleguen con el certificado de calidad requerido - Contratos con frutas selectas con cláusulas que exijan que los productos lleguen con el certificado de calidad requerido	• Sub Gerente de Aprovisionamiento
800	Análisis con el gobierno de la provincia acerca de la posibilidad de comprarle al combinado pesquero de Cfgos directamente	• Sub gerente de aprovisionamiento y Gerente
700	- Intercambio con el cárnico - Análisis de la posibilidad de proveedores alternativos	• Sub Gerente de Aprovisionamiento
405	- Intercambio con Doñanely - Incluir en los contratos los requerimientos de calidad	• Sub Gerente de Aprovisionamiento
240	- Incluir en los contratos requerimientos de calidad - Análisis de proveedores alternativos	• Sub Gerente de Aprovisionamiento
192 216 112	- Chequeo en los listados escandallos el tiempo de vida útil de los productos - Tener en cuenta los mercados al hacer los pedidos de los productos - Chequeo de las mercancías en la recepción	- Sub Gerente de Aprovisionamiento y Maitre - Sub Gerente de almacenamiento

KPIV'S	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	SEV	Causas Potenciales	FREC	DET	RPN
Insumos aptos para el uso	1. Insuficiente vajilla, cubertería y cristalería	Lentitud en el servicio	9	Roturas, pérdidas, falta en el almacén	5	10	450
	2. Vajilla, cubertería y cristalería diferente	Disminución del estándar del servicio	8	• Falta de los insumos en el mercado	4	10	320
Restaurante en correcto estado de limpieza e higiene	1. Paredes manchadas	Disminuye el estándar del servicio.	9	• La inspección diaria del salón no se realiza • Incumplimiento del plan de limpieza	5	8	360
	2. Piso sucio		9		3	9	243
	3. Cortinas sucias		7		4	9	252
	4. Techo sucio		8		3	8	192
Vajilla, cristalería, cubertería y lencería pulcra y elegante	1. Vajilla manchada	Disminución del estándar del servicio	8	• Carencia de los líquidos lavalozas	4	10	320
	2. Vajilla y/o cristalería descorchada			• Mala manipulación durante la descarga • Fallos de la máquina fregadora	4	8	256

RP N	Acciones a tomar	Responsable
450 320	- Mantener stocks de los insumos en el almacén - Reactivar los contratos con antelación en el caso de los insumos importados	Sub gerente de Aprovisionamiento
360 243 252 192	- Inspección diaria a la higiene del restaurante teniendo en cuenta el piso, paredes, techo y cortinas. - Riguroso plan de limpieza diario fuera del horario de servicio - Plan de limpieza profunda semanal	- Maitre y Capitán de Salón - Ama de llaves
320	- Mantener stocks de lavalozas en el almacén - Chequeos periódicos de la vajilla	- Sub gerente de Aprovisionamiento - Chef de cocina y Maitre
256	- Correcta clasificación de la vajilla, cristalería y cubertería en la mesa de descarga - Chequeos periódicos de la vajilla y la cristalería - Mantenimiento preventivo a la máquina fregadora	- Dependientes - Chef de cocina y Maitre - Brigada de Mantenimiento

KPIV'S	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	SEV	Causas Potenciales	FREC	DET	RPN
Vajilla, cristalería, cubertería y lencería pulcra y elegante	3. Cubertería, cristalería o vajilla sin pulir	Disminución del estándar del servicio	6	• Los dependientes no pulen la cubertería, vajilla o cristalería durante la mañana	6	5	180
	4. Lencería manchada, con huecos o no planchada		6	• No se revisa la lencería antes de colocarlas en las mesas	4	5	120

RPN	Acciones a tomar	Responsable
180	• Chequeo de la monta en el salón antes de comenzar el servicio	• Capitán de salón
120	• Revisión diaria de toda la lencería por los dependientes y el capitán de salón	• Capitán de salón

Anexo 32: Plan para cambios a Corto y Mediano Plazo en el proceso: Restauración.

Plan Final para Cambios a Corto y Mediano Plazo.

Fecha: 30/4/2002

Nombre del Proceso: Proceso de Restauración.

Declaración del Propósito: Proporcionar a los clientes del hotel un servicio exclusivo y económico que invite a regresar, donde prime la elegancia y la cortesía mediante el uso eficiente de productos, capacidades e insumos.

Ejecutores del Proyecto de Mejora: Responsable del Proceso y Equipo de Mejoramiento de Procesos

Fecha de inicio para la implementación de cambios: 15/5/2002

Responsable de implementación del plan: Responsable de Proceso.

Cambios a implementarse en un plazo de 30 días.

Cambios a Corto Plazo	Fecha de Cumplimiento	Responsables
1. Incrementar la Plantilla del Restaurante.	15/5/2002	Sgte. Personal
2. Crear un Álbum de memorias fotográficas de las Mesas Buffet más relevantes ofertadas en el Restaurante, haciendo énfasis en la decoración de los platos y en su distribución en las estaciones.	15/5/2002	Cheff de Cocina
3. Habilitar un Mural en la Cocina y/o Restaurante para publicar: - Para Cocina: - Los Ciclomenús para la Mesa Buffet. - La Oferta mínima de variedad de platos para la Mesa Buffet. - Principales Índices Económicos del área. - Resultados de la Emulación Interna. - Manual de Procedimientos. - Para Restaurante: - Normas de Conducta y Presencia. - Principales Índices Económicos del área. - Manual de Procedimientos. - Resultados de la Emulación Interna.	15/5/2002	Cheff de Cocina Maitre del Hotel Sgte. Abastecimiento
4. Organizar por rangos el trabajo de los dependientes dentro del Restaurante.	15/5/2002	Maitre del Hotel
5. Analizar el Libro de Quejas y Sugerencias de los Guías, Choferes y Representantes quincenalmente.	20/5/2002	Relaciones Públicas
6. Diseñar la Tarjeta de Investigación del Cliente Interno.	20/5/2002	Informática
7. Implementar las frases identificativas del servicio de Restauración.	24/5/2002	Maitre del Hotel
8. Publicar y divulgar los resultados de la Emulación el Día de la Calidad.	24/5/2002	Relaciones Públicas

Cambios a implementarse en un plazo de 60 días.

Cambios a Mediano Plazo	Fecha de Cumplimiento	Responsables
1. Terminar la implementación de las soluciones rápidas para los clientes externos e internos	31/5/2002	Maitre del Hotel
2. Diseñar y Colocar los símbolos de las estaciones de la Mesa Buffet, así como señalar los platos para que sean fácilmente identificados por los clientes.	31/5/2002	Maitre del Hotel
3. Publicar e Implementar la Experiencia del Valor del Cliente.	31/5/2002	Cheff de Cocina Maitre del Hotel
4. Realizar encuentros quincenales para el análisis profundo del desempeño de los trabajadores dirigentes y estudiantes que están desarrollando sus prácticas laborales de la Escuela de Hotelería y turismo.	31/5/2002	Cheff de Cocina Maitre del Hotel
5. Publicar el Boletín de la Calidad con una frecuencia mensual.	31/5/2002	Relaciones Públicas
6. Crear el Manual de Procedimiento para el servicio de Restauración a partir de la misión, visión y política del Hotel y teniendo en cuenta las características específicas de su marca (Boutique).	31/5/2002	Cheff de Cocina Maitre del Hotel
7. Implementar los cambios en el proceso, referentes a: • La reducción del tiempo de ciclo del proceso. • Automatización de las Solicitudes de Materiales al Almacén. • Automatización de los IPV. • Automatización de los Cierres Definitivos.	31/5/2002	Cheff de Cocina Maitre del Hotel Informática
8. Implementar la Tarjeta de Investigación del Cliente Interno a través de un mecanismo para la obtención y análisis de los resultados obtenidos	1/6/2002	Sgte. Personal
9. Diseñar la Tarjeta de Investigación del Cliente Externo.	1/6/2002	Maitre del Hotel Informática
10. Implementar la Tarjeta de Investigación del Cliente Externo a través de un mecanismo para la obtención y análisis de los resultados obtenidos	1/6/2002	Relaciones Públicas Informática
11. Implementar los Ciclomenús para la Mesa Buffet.	1/6/2002	Cheff de Cocina
12. Filmar videos a la prestación del servicio de la Mesa Buffet y publicarlos en la red del Intra-Hotel.	1/6/2002	Relaciones Públicas
13. Elaborar e Implementar los Listados de Escandallo para todos los Servicios que se ofertan en Restaurante.	1/6/2002	Sgte. Económica Informática Maitre del Hotel
14. Habilitar los enlaces en el Interhotel entre las computadoras de Restaurante y Cocina con las del Departamento de Economía y de Abastecimiento.	1/6/2002	Informática Maitre del Hotel Cheff de Cocina
15. Elaborar e Implementar los Listados de Escandallo para todos los Servicios que se ofertan en Cocina.	15/6/2002	Cheff de Cocina

Anexo 33: Tarjeta de Investigación del Cliente Externo

Tarjeta del Cliente

Para garantizarle un mayor disfrute, su opinión es muy importante.

Restaurante	5	4	3	2	1
Decoración	☐	☐	☐	☐	☐
Ambientación	☐	☐	☐	☐	☐
Higiene	☐	☐	☐	☐	☐
Tecnología	☐	☐	☐	☐	☐

Mesa Buffet	5	4	3	2	1
Decoración	☐	☐	☐	☐	☐
Distribución Oferta	☐	☐	☐	☐	☐
Reposición	☐	☐	☐	☐	☐

Alimentos	5	4	3	2	1
Presentación	☐	☐	☐	☐	☐
Variedad	☐	☐	☐	☐	☐
Temperatura	☐	☐	☐	☐	☐
Preparación	☐	☐	☐	☐	☐

Bebidas	5	4	3	2	1
Variedad	☐	☐	☐	☐	☐
Presentación	☐	☐	☐	☐	☐
Precio	☐	☐	☐	☐	☐
Temperatura	☐	☐	☐	☐	☐

Empleados	5	4	3	2	1
Apariencia Personal	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de Comunicación	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidades para el Servicio	☐	☐	☐	☐	☐
Conocimiento del Servicio	☐	☐	☐	☐	☐
Interés por sus Necesidades	☐	☐	☐	☐	☐
Satisfacción de sus expectativas	☐	☐	☐	☐	☐

Encontró el servicio que esperaba ?

Si ☐ No ☐

¿Cómo se siente después de recibir nuestros servicios?

Satisfecho ☐
Medianamente Satisfecho ☐
Insatisfecho ☐

Sugerencias

Nacionalidad _____ Edad _____

Será un placer tenerlo otra vez entre nosotros.

Muchas

Gracias

Anexo 34: Tarjeta de Investigación del Cliente Interno.

Tarjeta del Cliente Interno

*Circule el número que indica su
visión del clima actual y el
número que indica el clima
deseado por usted*

El contenido de trabajo para la actividad que desempeño es extremadamente bajo	Actual 1 2 3 4 5 Deseado 1 2 3 4 5	El contenido de trabajo para la actividad que desempeño es extremadamente alto
La organización es desordenada, confusa y caótica	Actual 1 2 3 4 5 Deseado 1 2 3 4 5	La organización es ordenada, tiene metas claras
No existe cordialidad, ni apoyo entre los miembros de la organización	Actual 1 2 3 4 5 Deseado 1 2 3 4 5	La cordialidad y el apoyo son típicas entre los miembros de la organización
Se ignora, critica o desestimula a los empleados	Actual 1 2 3 4 5 Deseado 1 2 3 4 5	Se reconoce el trabajo de los empleados y se les estimula positivamente
La organización no permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades	Actual 1 2 3 4 5 Deseado 1 2 3 4 5	La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades
No se informan ni explican las tareas diarias y decisiones	Actual 1 2 3 4 5 Deseado 1 2 3 4 5	Se informan con claridad y detalle las tareas diarias y las decisiones tomadas.
La presión y el control sobre los empleados caracteriza esta	Actual 1 2 3 4 5	La autonomía y el énfasis en la responsabilidad personal

organización	Deseado 1 2 3 4 5	caracteriza esta organización
Las tareas actividades y objetivos representan bajos niveles de exigencia o desafío para los empleados	Actual 1 2 3 4 5 Deseado 1 2 3 4 5	Las tareas actividades y objetivos representan un gran reto o desafío para los empleados
El desarrollo futuro, posibilidades de formación, promoción y autorrealización son nulas	Actual 1 2 3 4 5 Deseado 1 2 3 4 5	El desarrollo futuro, posibilidades de formación, promoción y autorrealización son abundantes
No existe seguridad para mantener el empleo	Actual 1 2 3 4 5 Deseado 1 2 3 4 5	Existe seguridad para mantener el empleo
Los salarios no se corresponden en absoluto con la labor que realiza	Actual 1 2 3 4 5 Deseado 1 2 3 4 5	Existe una correspondencia total entre el salario y la labor que realiza
La estimulación y recompensa no se corresponde con la valoración del esfuerzo, productividad, experiencia y satisfacción de sus necesidades vitales	Actual 1 2 3 4 5 Deseado 1 2 3 4 5	La estimulación y recompensa se corresponde con la valoración del esfuerzo, productividad, experiencia y satisfacción de sus necesidades vitales
La satisfacción no es característica en esta organización	Actual 1 2 3 4 5 Deseado 1 2 3 4 5	La satisfacción es muy característica en esta organización

Me gustaría en el futuro:

- ☐ Seguir trabajando en mi puesto de trabajo actual
- ☐ Cambiar para otro puesto de trabajo dentro del centro
- ☐ Cambiar para otro centro de trabajo dentro del sector

Considero que mi centro de trabajo es:

- ☐ Muy importante
- ☐ Medianamente importante
- ☐ Importante
- ☐ Poco importante

El tipo de tarea que realizo es:

- ☐ Muy importante
- ☐ Medianamente importante
- ☐ Importante
- ☐ Poco importante

Indique su posición ante el Programa de Calidad “Haciéndolo Mejor”, teniendo en cuenta su actitud y grado de participación.

- ☐ De acuerdo
- ☐ Medianamente de acuerdo
- ☐ En desacuerdo

Experiencia en el Puesto de Trabajo: _____

Edad: _____

Sexo: _____

Muchas Gracias.

Anexo 35: Hojas de Verificación para las Mediciones del desempeño del proceso.

C-2 Mediciones de tiempo y Costo.				
Hoja para el Resumen de Datos Mensuales.				
Responsable de la Medición: Cheff de Cocina		Fecha de Medición:		
Actividades	Tiempo	Promedio (min)	Costos (\$)	
	Duración	Tiempo de Procesamiento	Personal	Materiales Utilizados
1. Decidir tipo de Servicio y Oferta de alimentos y bebidas a partir de la información del ZUN y de la disponibilidad de productos en el almacén.				
2. Hacer la solicitud de productos comestibles al almacén y trasladarlos a la cocina				
3. Hacer la solicitud de bebidas al almacén y trasladarlos al restaurante.				
4. Organizar el trabajo en la Cocina.				
5. Elaboración de productos en Cocina.				
6. Montaje de la Mesa Buffet.				
7. Apertura del Salón.				
8. Prestación del Servicio.				
9. Repasar y reponer los insumos en el Restaurante.				
10. Limpieza e higienización del equipamiento y útiles para el servicio en cocina.				
Totales				
Mayor Valor de Unidades de Salida	Ventas Totales			
Índices de Eficiencia	Valor	Índices de Eficiencia	Valor	
Tiempo de Ciclo por Unidad de Salida (Tcus)		Costos por Unidad de Salida (Cus)		
Tiempo adicional por Unidad de Salida (Taus)				
Personal Empleado por Unidad de Salida (Peus)		Ventas por Unidad de Salida(Vus)		
Tiempo de Procesamiento por Unidad de Salida (Tpus)				

Anexo 44: Hojas de Verificación para las Mediciones del desempeño del proceso.

D-2 Mediciones Generales. Hoja para el Resumen de Datos. Responsable de la Medición: Cheff de Cocina Fecha de Medición:		
Resultados Rechazados		Total
Relacionados con los alimentos		
• Frutas y Vegetales		
• Ensaladas		
• Sopas y Caldos		
• Pastas		
• Embutidos		
• Carnes		
• Dulces y Panes		
Relacionados con las Bebidas		
• Jugos Naturales		
• Aguas		
• Leches		
• Aromatizantes		
• Cervezas		
• Vinos		
• Otras Bebidas Alcohólicas		
Relacionados con los Proveedores		
Clasificación de Productos	Tipo de Producto	
• Alimentos		
• Bebidas		
• Insumos		
TOTAL DE RESULTADOS RECHAZADOS		

Anexo 37: Hoja de Verificación para el Resumen de los datos de los Costos de la Calidad.

E-2 Mediciones Relativas a los Costos de la Calidad
Hoja para el Resumen de Datos Mensuales.
Responsable de la medición: Maitre del Hotel. Fecha de la medición:
Datos por Categorías de Costos:

Código	Categoría	GASTOS \$						TotalCostosCalidad	Total Ventas
		Mes Actual			Mes Anterior				
		Salario	Materiales o insumos	Total	Salario	Materiales o insumos	Total		
1.2.4	Reuniones de servicio.								
1.2.5	Pruebas en servicio.								
1.2.7	Actividades para reformar un diseño.								
1.4.5	Capacitación a los empleados.								
1.4.8	Prueba periódica al personal.								
1.4.11	Revisión del personal.								
1.5.4	Capacitación para la calidad (administración).								
1.6.2	Almacenamiento controlado.								
1.6.4	Mantenimiento preventivo.								
Subtotal de Costos de las Actividades de Prevención									
2.1.1	Inspecciones de los suministros entregados.								
2.2.1	Operaciones planificadas.								
2.2.8	Comprobación de mano de obra.								
2.3.1	Evaluaciones de desempeño en campo.								
2.4.6	Gastos en equipos de medida.								
Subtotal de Costos de las Actividades de Evaluación									
3.2.1	Carencia de suministro.								
3.3.2	Costos por reelaboración.								
3.3.3	Costos por desechos.								
3.3.6	Costos por reaprovisionamiento.								
3.3.13	Tiempo perdido (empleados).								
3.3.14	Ausencias.								
3.4.17	Perdidas por Robo.								
Subtotal de Costos de las Actividades de Fallas Internas									
4.1.1	Costo total generado por la investigación de quejas.								
4.1.2	Decisión y ofrecimiento de soluciones a peticiones o quejas planteadas por los clientes								
6.1	Perdida de participación en el mercado.								
Subtotal de Costos de las Actividades de Fallas Externas									
TOTAL DE COSTOS DE CALIDAD									

¡Hola Amigo de la Calidad!

Después de una ardua labor que se inició con la organización para el mejoramiento, el estudio del proceso, su optimización y puesta en funcionamiento del rediseño y su medición y control. Hemos llegado al punto en donde podemos evaluar y calificar al proceso.

¡Ahora viene la Recompensa!

Sí, ahora es el momento para demostrar que nuestros esfuerzos no han sido en vano. Para ello se utilizarán las Listas de Verificación, en caso de que califique en el Nivel 5: “Definido”; se elaborará un plan de para el cambio al Nivel 4: “Efectivo”, para lo que se solicitará el apoyo del Grupo de Facilitadores.

¡No te Detengas!

Iniciemos los esfuerzos para llevar el proceso a un Nivel Superior.



Sigue Adelante

MUCHAS GRACIAS

Anexo 39: Plan para iniciar la mejora del proceso hacia el Nivel 4.

Plan para Cambio en el Nivel del Proceso

Fecha:

Nombre del Proceso: Restauración.

Declaración del Propósito: Proporcionar a los clientes del hotel un servicio exclusivo y económico que invite a regresar, donde prime la elegancia y la cortesía mediante el uso eficiente de productos, capacidades e insumos.

Ejecutores del Proyecto de Mejora: Responsable del Proceso y Equipo de Mejoramiento de Procesos.

Fecha de inicio para la implementación de cambios: 2/2/2004

Responsable de implementación del Plan: Responsable de Proceso.

Acciones a implementarse para el cumplimiento de los requisitos del Nivel 4

Cambios	Responsable(s)	Fecha(s) de Cumplimiento
Establecer objetivos que contemplen mejoras en más del 50% en todos los indicadores relativos al cliente. Publicar los resultados.	Responsable del Proceso y EMP	5/2/2004
Establecer "objetivos de reto" que sean de vital importancia para los clientes y chequear frecuentemente el comportamiento de los mismos.	Responsable del Proceso y EMP	2/2004
- Acordar los requerimientos de calidad de los insumos con los proveedores y completar su documentación. - Implementar un sistema para la retroalimentación con los proveedores más importantes.	Sub Gerente de Abastecimiento y Responsable del Proceso	3/2004-6/2004
Identificación de los principales obstáculos y problemas importantes que existen para el cambio del nivel en el proceso	EMP	6/2004
- Realizar la evaluación de la comprensión de la documentación del proceso. - Evaluación de las nuevas necesidades de entrenamiento y educación. - Coordinación con la UCF y EHT para el entrenamiento relacionado con el trabajo y cursos acordes a las necesidades de educación.	Sub Gerente de Recursos Humanos	9/2004
Continuar la implementación de herramientas para el Ordenamiento y Optimización del proceso con vistas a la mejora continua.	Responsable del Proceso y EMP	
Elaborar el plan detallado para el inicio de las actividades de Benchmarking Interno con respecto a los requerimientos del cliente final.	Responsable del Proceso y EMP	7/2004
Elaborar plan para la mejora del proceso hacia el Nivel 3.	Responsable del Proceso y EMP	8/2004
Identificar y Recopilar los datos para las mediciones de la adaptabilidad del proceso.	Responsable del Proceso y EMP	8/2004-3/2005

Anexo 41: Procesamiento estadístico de los resultados de las encuestas a los clientes externos
Frecuencias

Estadísticos

	N		Moda	Rango	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos				
Decoración del Restaurante	100	1	4,00	3,00	2,00	5,00
Ambiente del Restaurante	100	1	4,00	3,00	2,00	5,00
Higiene del Restaurante	101	0	5,00	4,00	1,00	5,00
Tecnología del Restaurante	93	8	4,00	3,00	2,00	5,00
Decoración del Buffet	101	0	4,00	3,00	2,00	5,00
Distribución de la oferta del Buffet	101	0	4,00	3,00	2,00	5,00
Reposición del Buffet	98	3	4,00	2,00	3,00	5,00
Presentación de la Comida	101	0	4,00	3,00	2,00	5,00
Variedad de la Comida	101	0	4,00	3,00	2,00	5,00
Temperatura de la Comida	101	0	4,00	4,00	1,00	5,00
Preparación de la Comida	101	0	4,00	4,00	1,00	5,00
Variedad de las Bebidas	100	1	4,00	2,00	3,00	5,00
Presentación de las Bebidas	100	1	4,00	2,00	3,00	5,00
Precio de las Bebidas	97	4	4,00	4,00	1,00	5,00
Temperatura de las Bebidas	99	2	5,00	3,00	2,00	5,00
Apariencia Personal de los Empleados	101	0	5,00	3,00	2,00	5,00
Capacidad de Comunicación de los Empleados	101	0	4,00	4,00	1,00	5,00
Habilidades para el servicio de los Empleados	101	0	5,00	3,00	2,00	5,00
Conocimiento del servicio por los Empleados	98	3	5,00	3,00	2,00	5,00
Interés de los Empleados por las necesidades del Cliente	100	1	5,00	3,00	2,00	5,00
Satisfacción de las Expectativas de los Clientes por los Empleados	100	1	5,00	2,00	3,00	5,00
Cumplimiento de las Expectativas	100	1	1,00	,00	1,00	1,00
Satisfacción	101	0	1,00	1,00	1,00	2,00

Tabla de frecuencia

Decoración del Restaurante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			Porcentaj e	válido	acumulado
Válidos	Malo	1	1,0	1,0	1,0
	Regular	5	5,0	5,0	6,0
	Muy bien	55	54,5	55,0	61,0
	Excelente	39	38,6	39,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Perdidos	,00	1	1,0		
Total		101	100,0		

Ambiente del Restaurante

Válidos	Malo	1	1,0	1,0	1,0
	Regular	15	14,9	15,0	16,0
	Muy bien	49	48,5	49,0	65,0
	Excelente	35	34,7	35,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Perdidos	,00	1	1,0		
Total		101	100,0		

Higiene del Restaurante

Válidos	Pésimo	1	1,0	1,0	1,0
	Malo	2	2,0	2,0	3,0
	Regular	6	5,9	5,9	8,9
	Muy Bien	43	42,6	42,6	51,5
	Excelente	49	48,5	48,5	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Tecnología del Restaurante

Válidos	Malo	2	2,0	2,2	2,2
	Regular	19	18,8	20,4	22,6
	Muy bien	53	52,5	57,0	79,6
	Excelente	19	18,8	20,4	100,0
	Total	93	92,1	100,0	
Perdidos	,00	8	7,9		
Total		101	100,0		

Decoración del Buffet

Válidos	Malo	3	3,0	3,0	3,0
	Regular	14	13,9	13,9	16,8
	Muy Bien	46	45,5	45,5	62,4
	Excelente	38	37,6	37,6	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Distribución de la oferta del Buffet

Válidos	Malo	1	1,0	1,0	1,0
	Regular	25	24,8	24,8	25,7
	Muy Bien	51	50,5	50,5	76,2
	Excelente	24	23,8	23,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Reposición del Buffet

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	14	13,9	14,3	14,3
	Muy Bien	44	43,6	44,9	59,2
	Excelente	40	39,6	40,8	100,0
	Total	98	97,0	100,0	
Perdidos	,00	3	3,0		
Total		101	100,0		

Presentación de la Comida

Válidos	Malo	1	1,0	1,0	1,0
	Regular	10	9,9	9,9	10,9
	Muy bien	52	51,5	51,5	62,4
	Excelente	38	37,6	37,6	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variedad de la Comida

Válidos	Malo	4	4,0	4,0	4,0
	Regular	29	28,7	28,7	32,7
	Muy bien	47	46,5	46,5	79,2
	Excelente	21	20,8	20,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Temperatura de la Comida

Válidos	Pésimo	3	3,0	3,0	3,0
	Malo	3	3,0	3,0	5,9
	Regular	19	18,8	18,8	24,8
	Muy bien	41	40,6	40,6	65,3
	Excelente	35	34,7	34,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Preparación de la Comida

Válidos	Pésimo	1	1,0	1,0	1,0
	Malo	3	3,0	3,0	4,0
	Regular	14	13,9	13,9	17,8
	Muy bien	51	50,5	50,5	68,3
	Excelente	32	31,7	31,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Variedad de las Bebidas

Válidos	Regular	22	21,8	22,0	22,0
	Muy bien	52	51,5	52,0	74,0
	Excelente	26	25,7	26,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Perdidos	,00	1	1,0		
Total		101	100,0		

Presentación de las Bebidas

Válidos	Regular	16	15,8	16,0	16,0
	Muy bien	53	52,5	53,0	69,0
	Excelente	31	30,7	31,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Perdidos	,00	1	1,0		
Total		101	100,0		

Precio de las Bebidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	6	5,9	6,2	6,2
	Malo	6	5,9	6,2	12,4
	Regular	17	16,8	17,5	29,9
	Muy bien	50	49,5	51,5	81,4
	Excelente	18	17,8	18,6	100,0
	Total	97	96,0	100,0	
Perdidos	,00	4	4,0		
Total		101	100,0		

Temperatura de las Bebidas

Válidos	Malo	1	1,0	1,0	1,0
	Regular	13	12,9	13,1	14,1
	Muy bien	39	38,6	39,4	53,5
	Excelente	46	45,5	46,5	100,0
	Total	99	98,0	100,0	
Perdidos	,00	2	2,0		
Total		101	100,0		

Apariencia Personal de los Empleados

Válidos	Malo	1	1,0	1,0	1,0
	Regular	4	4,0	4,0	5,0
	Muy bien	26	25,7	25,7	30,7
	Excelente	70	69,3	69,3	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Capacidad de Comunicación de los Empleados

Válidos	Pésimo	2	2,0	2,0	2,0
	Malo	6	5,9	5,9	7,9
	Regular	12	11,9	11,9	19,8
	Muy bien	41	40,6	40,6	60,4
	Excelente	40	39,6	39,6	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Habilidades para el servicio de los Empleados

Válidos	Malo	4	4,0	4,0	4,0
	Regular	12	11,9	11,9	15,8
	Muy bien	36	35,6	35,6	51,5
	Excelente	49	48,5	48,5	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Conocimiento del servicio por los Empleados

Válidos	Malo	4	4,0	4,1	4,1
	Regular	12	11,9	12,2	16,3
	Muy bien	35	34,7	35,7	52,0
	Excelente	47	46,5	48,0	100,0
	Total	98	97,0	100,0	
Perdidos	,00	3	3,0		
Total		101	100,0		

Interés de los Empleados por las necesidades del Cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	4	4,0	4,0	4,0
	Regular	7	6,9	7,0	11,0
	Muy bien	44	43,6	44,0	55,0
	Excelente	45	44,6	45,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Perdidos	,00	1	1,0		
Total		101	100,0		

Satisfacción de las Expectativas de los Clientes por los Empleados

Válidos	Regular	11	10,9	11,0	11,0
	Muy bien	43	42,6	43,0	54,0
	Excelente	46	45,5	46,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Perdidos	,00	1	1,0		
Total		101	100,0		

Cumplimiento de las Expectativas

Válidos	Si	100	99,0	100,0	100,0
Perdidos	,00	1	1,0		
Total		101	100,0		

Satisfacción

Válidos	Satisfecho	92	91,1	91,1	91,1
	Medianamente Satisfecho	9	8,9	8,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Discriminante por satisfacción

Resumen de las funciones canónicas discriminantes

Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,429	62,211	21	,000

Matriz de estructura

	<i>Función</i>
	1
Interés de los Empleados por las necesidades del Cliente	,591
Conocimiento del servicio por los Empleados	,570
Habilidades para el servicio de los Empleados	,545
Apariencia Personal de los Empleados	,536
Satisfacción de las Expectativas de los Clientes por los Empleados	,531
Tecnología del Restaurante	,399
Higiene del Restaurante	,373
Ambiente del Restaurante	,370
Precio de las Bebidas	,365
Presentación de las Bebidas	,349
Capacidad de Comunicación de los Empleados	,339
Reposición del Buffet	,297
Variedad de las Bebidas	,281
Decoración del Buffet	,200
Preparación de la Comida	,191
Variedad de la Comida	,178
Temperatura de las Bebidas	,173
Decoración del Restaurante	,135
Presentación de la Comida	,119
Distribución de la oferta del Buffet	,106
Temperatura de la Comida	,079

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas. Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

Estadísticos de clasificación

Resultados de la clasificación

		Grupo de pertenencia pronosticado			Total
		Satisfacción	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	
Original	Recuento	Satisfecho	76	2	78
		Medianamente Satisfecho	0	8	8
	%	Satisfecho	97,4	2,6	100,0
		Medianamente Satisfecho	,0	100,0	100,0

a Clasificados correctamente el 97,7% de los casos agrupados originales.

Pruebas no paramétricas

Prueba de Kruskal-Wallis por satisfacción

Estadísticos de contraste

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Decoración del Restaurante	1,930	1	,165
Ambiente del Restaurante	9,622	1	,002
Higiene del Restaurante	12,017	1	,001
Tecnología del Restaurante	12,338	1	,000
Decoración del Buffet	5,692	1	,017
Distribución de la oferta del Buffet	1,859	1	,173
Reposición del Buffet	9,716	1	,002
Presentación de la Comida	2,721	1	,099
Variedad de la Comida	3,168	1	,075
Temperatura de la Comida	1,704	1	,192
Preparación de la Comida	3,210	1	,073
Variedad de las Bebidas	10,052	1	,002
Presentación de las Bebidas	10,224	1	,001
Precio de las Bebidas	7,964	1	,005
Temperatura de las Bebidas	5,707	1	,017
Apariencia Personal de los Empleados	24,898	1	,000
Capacidad de Comunicación de los Empleados	11,654	1	,001
Habilidades para el servicio de los Empleados	18,726	1	,000
Conocimiento del servicio por los Empleados	19,518	1	,000
Interés de los Empleados por las necesidades del Cliente	18,325	1	,000

a Prueba de Kruskal-Wallis, b Variable de agrupación: Satisfacción

Análisis de fiabilidad

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
REST.DEC	85,5765	99,4137	,4407	,9183
REST.AMB	85,7059	97,3529	,5123	,9171
REST.HIG	85,5294	95,2997	,6088	,9152
REST.TEC	85,9412	95,6275	,6654	,9143
BUF.DEC	85,6824	93,9336	,7003	,9133
BUF.DIST	85,8588	98,4798	,4719	,9178
BUF.REP	85,6706	96,8426	,5785	,9159
COM.PRES	85,6000	97,1238	,5981	,9157
COM.VAR	86,0000	96,2619	,5478	,9165
COM.TEMP	85,7529	95,9501	,5205	,9172
COM.PREP	85,7294	95,1759	,6478	,9145
BEB.VAR	85,8353	97,3535	,5432	,9166
BEB.PRES	85,7059	97,0434	,5778	,9159
BEB.PREC	86,2471	93,7120	,5178	,9184
BEB.TEMP	85,5647	96,0821	,6024	,9154
EMP.APAR	85,2471	97,2120	,6460	,9151
EMP.COM	85,7647	94,5868	,5096	,9181
EMP.CAP	85,5882	92,3880	,7603	,9119
EMP.CON	85,6588	92,7751	,7274	,9126

EMP.INT	85,5647	94,9868	,6507	,9144
EMP.SAT	85,5059	95,1101	,7515	,9130
EXP	88,8824	105,4146	,0000	,9216
SATISF	88,8000	108,2571	-,5073	,9257

Reliability Coefficients

N of Cases = 85,0 N of Items = 23 Alpha = ,9197

Anexo 42: Procesamiento estadístico de los resultados de la aplicación de las encuestas a los clientes internos.

Frecuencias

Estadísticos

	N		Moda	Rango	Mín	Máx
	Válidos	Perdidos				
Contenido de Trabajo	20	0	5	4	1	5
Orden de la organización	20	0	5	2	3	5
Relación entre los miembros	20	0	5	4	1	5
Reconocimiento al trabajo	20	0	4	4	1	5
Desarrollo del potencial creativo y habilidades	20	0	4	3	2	5
Información de las tareas y decisiones	20	0	4	3	2	5
Autonomía	20	0	4	4	1	5
Nivel de exigencia de las tareas, objetivos y actividades	20	0	4	2	3	5
Desarrollo futuro	20	0	5	3	2	5
Seguridad para mantener el empleo	20	0	4	4	1	5
Correspondencia entre el salario y el trabajo	20	0	4	4	1	5
Correspondencia entre la estimulación y la valoración de la productividad, experiencia y satisfacción de las necesidades vitales	20	0	5	4	1	5
Satisfacción en la organización	20	0	5	4	1	5
Expectativas	20	0	1	1	1	2
Valoración del centro de trabajo	20	0	1	1	1	2
Valoración de su labor	20	0	1	1	1	2
Posición ante el Programa de Calidad "Haciéndolo Mejor"	20	0	1	1	1	2

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla de frecuencia
Contenido de Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bajo	1	5,0	5,0	5,0
	Medio	6	30,0	30,0	35,0
	Alto	6	30,0	30,0	65,0
	Muy Alto	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Orden de la organización

Válidos	Algo desordenada	5	25,0	25,0	25,0
	Ordenada pero no todo lo que debería	4	20,0	20,0	45,0
	Ordenada con metas claras	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Relación entre los miembros

Válidos	Muy mala	1	5,0	5,0	5,0
	Mala	1	5,0	5,0	10,0
	Regular	3	15,0	15,0	25,0
	Buena	6	30,0	30,0	55,0
	Muy Buena	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Reconocimiento al trabajo

Válidos	Muy Bajo	1	5,0	5,0	5,0
	Bajo	1	5,0	5,0	10,0
	Medio	3	15,0	15,0	25,0
	Alto	10	50,0	50,0	75,0
	Muy Alto	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Desarrollo del potencial creativo y habilidades

Válidos	Bajo	1	5,0	5,0	5,0
	Medio	3	15,0	15,0	20,0
	Alto	8	40,0	40,0	60,0
	Muy Alto	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Información de las tareas y decisiones

Válidos	Poca	1	5,0	5,0	5,0
	Regular	4	20,0	20,0	25,0
	Buena	8	40,0	40,0	65,0
	Muy Buena	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Autonomía

Válidos	Muy Baja	1	5,0	5,0	5,0
	Baja	2	10,0	10,0	15,0
	Media	2	10,0	10,0	25,0
	Alta	8	40,0	40,0	65,0
	Muy Alta	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nivel de exigencia de las tareas, objetivos y actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	3	15,0	15,0	15,0
	Alto	9	45,0	45,0	60,0
	Muy Alto	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Desarrollo futuro

Válidos	Bajo	1	5,0	5,0	5,0
	Medio	7	35,0	35,0	40,0
	Alto	4	20,0	20,0	60,0
	Muy Alto	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Seguridad para mantener el empleo

Válidos	Muy Baja	2	10,0	10,0	10,0
	Baja	1	5,0	5,0	15,0
	Media	2	10,0	10,0	25,0
	Alto	8	40,0	40,0	65,0
	Muy Alta	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Correspondencia entre el salario y el trabajo

Válidos	Muy Baja	5	25,0	25,0	25,0
	Baja	2	10,0	10,0	35,0
	Media	2	10,0	10,0	45,0
	Alta	6	30,0	30,0	75,0
	Muy Alta	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Correspondencia entre la estimulación y la valoración de la productividad, experiencia y satisfacción de las necesidades vitales

Válidos	Muy Baja	3	15,0	15,0	15,0
	Baja	3	15,0	15,0	30,0
	Media	5	25,0	25,0	55,0
	Alta	3	15,0	15,0	70,0
	Muy Alta	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Satisfacción en la organización

Válidos	Muy Baja	2	10,0	10,0	10,0
	Baja	2	10,0	10,0	20,0
	Media	4	20,0	20,0	40,0
	Alta	5	25,0	25,0	65,0
	Muy Alta	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Expectativas

Válidos	Mantener el puesto de trabajo actual	17	85,0	85,0	85,0
	Cambiar para otro puesto	3	15,0	15,0	100,0

	de trabajo				
	Total	20	100,0	100,0	

Valoración del centro de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	18	90,0	90,0	90,0
	Importante	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Valoración de su labor

Válidos	Muy importante	18	90,0	90,0	90,0
	Importante	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Posición ante el Programa de Calidad "Haciéndolo Mejor"

Válidos	De acuerdo	17	85,0	85,0	85,0
	Medianamente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Discriminante posición programa de calidad
Resumen de las funciones canónicas discriminantes

Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,083	26,091	15	,037

Matriz de estructura

	Función
	1
Correspondencia entre el salario y el trabajo	,227
Correspondencia entre la estimulación y la valoración de la productividad, experiencia y satisfacción de las necesidades vitales	,167
Desarrollo futuro	,136
Desarrollo del potencial creativo y habilidades	,132
Seguridad para mantener el empleo	,091
Relación entre los miembros	-,072
Reconocimiento al trabajo	,066
Autonomía	,065
Orden de la organización	-,056
Expectativas	,054
Nivel de exigencia de las tareas, objetivos y actividades	,046
Valoración del centro de trabajo	,043
Satisfacción en la organización	,031
Contenido de Trabajo	,028
Información de las tareas y decisiones	,007

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

Estadísticos de clasificación
Resultados de la clasificación

		Grupo de pertenencia pronosticado	Total
		De acuerdo	Medianamente de acuerdo
Original	Recuento		
	Posición ante el Programa de Calidad "Haciéndolo Mejor"		
	De acuerdo	17	0
	Medianamente de acuerdo	0	3
	%		
	De acuerdo	100,0	,0
	Medianamente de acuerdo	,0	100,0

a Clasificados correctamente el 100,0% de los casos agrupados originales.

Pruebas no paramétricas
Prueba de Kruskal-Wallis posición programa de calidad

Estadísticos de contraste

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Contenido de Trabajo	,374	1	,541
Orden de la organización	,497	1	,481
Relación entre los miembros	1,031	1	,310
Reconocimiento al trabajo	,944	1	,331
Desarrollo del potencial creativo y habilidades	3,719	1	,054
Información de las tareas y decisiones	,028	1	,866
Autonomía	1,254	1	,263
Nivel de exigencia de las tareas, objetivos y actividades	,332	1	,564
Desarrollo futuro	3,438	1	,064
Seguridad para mantener el empleo	1,518	1	,218
Correspondencia entre el salario y el trabajo	6,021	1	,014
Correspondencia entre la estimulación y la valoración de la productividad, experiencia y satisfacción de las necesidades vitales	4,487	1	,034
Satisfacción en la organización	,048	1	,827
Expectativas	,592	1	,442
Valoración del centro de trabajo	,373	1	,542

a Prueba de Kruskal-Wallis

b Variable de agrupación: Posición ante el Programa de Calidad "Haciéndolo Mejor"

Análisis de fiabilidad

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CONT	51,0000	84,4211	,3048	,8639
ORDEN	50,6000	83,9368	,4346	,8577
RELACION	50,8500	76,2395	,7004	,8445
RECONOC	51,0500	77,2079	,7266	,8441
DLLO.POT	50,7500	79,4605	,7270	,8461
INFORMAC	50,8500	84,7658	,3683	,8602
AUTONOM	51,0000	75,4737	,7279	,8428
EXIGENC	50,6500	82,9763	,6190	,8522
DLLO.FUT	50,9500	77,7342	,7289	,8444
SEGURID	51,0500	77,4184	,5621	,8519
SALARIO	51,7000	70,6421	,6961	,8445
ESTIMUL	51,6000	71,2000	,7436	,8408
SATISF	51,2500	75,8816	,5903	,8505
FUTURO	53,7500	91,9868	-,0786	,8688
IMP.TRAB	53,8000	93,7474	-,3815	,8721
IMP.TAR	53,8000	93,7474	-,3815	,8721
POS.CAL	53,7500	93,8816	-,3447	,8728

Reliability Coefficients

N of Cases = 20,0

N of Items = 17

Alpha = ,8630

En el proceso participan dos áreas fundamentales: El Restaurante “1869” y la Cocina. Existen otros departamentos como el Departamento de Recepción, Ama de Llaves, Economía, Abastecimiento e Informática; que también participan del proceso, pero su interacción no es significativa y se tienen en cuenta más adelante.

Restaurante 1869.

El Restaurante “1869” es el principal centro de servicios gastronómicos en el hotel, donde se obtienen gran parte de los ingresos finales entre todos las áreas de servicio. Hasta Enero del año 2004, los ingresos en esta área representan el 48.31% de los Ingresos Turísticos Totales en Moneda Total. Se presta tanto el servicio a la Carta como el de Mesa Buffet según la ocupación del hotel; si se supera la cifra de 40 clientes en el booking se presta el servicio Buffet y si sucede lo contrario se presta el servicio a la Carta.

Laboran 2 turnos de trabajo o partidas durante 18 horas, o sea trabajan 2 días y descansan 2, el horario

de trabajo comienza a las 6:00 a.m. y termina a las 12:00 p.m.

Cocina.

La cocina constituye el principal centro de producción en la empresa, en donde se convierten los materiales en productos elaborados, los cuales se ponen a la disposición de los clientes. Cuenta con diferentes áreas:

1. Área de cocina caliente: elabora los alimentos calientes que van directamente al consumo del cliente.
2. Área de cocina fría: se elaboran todos los alimentos que se sirven fríos y que pueden o no consumirse inmediatamente, que incluye:
 - El lunch, donde se realiza la preparación de las ensaladas compuestas.
 - El legumier, donde se realiza la preparación de los vegetales y viandas.
 - La carnicería o área de preparación de productos cárnicos, donde se limpian, preparan, filetean y porcionan las carnes crudas que serán procesadas en las demás áreas de la cocina.
3. Área de fregado de la vajilla y cristalería: donde se higienizan todos los insumos antes del servicio y una vez utilizados por el cliente.

En cada área se elaboran y decoran los diferentes platos en dependencia de sus características. Laboran 2 turnos de trabajo o partidas con el mismo régimen que en el Restaurante.

Anexo 44: Encuesta aplicada a los clientes externos del Palacio de Valle

Palacio de Valle

FECHA / DATE: _____

NACIONALIDAD / NATIONALITY: _____

- ¿Es nuestro personal amable, cortés y demuestra deseos de ayudar?
- Is our staff nice and polite and are they ready for helping you?

😊 5 _____ 4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____ 😞

- ¿Satisface su gusto el sabor de nuestros alimentos?
- Do you consider our food tasted?

😊 5 _____ 4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____ 😞

- ¿Considera atractiva la presentación de nuestros platos?
- Do you think that the decoration of our dishes is attractive?

😊 5 _____ 4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____ 😞

- Volvería a visitarnos?
- Would you come back again?

Sí / Yes _____

No _____

Sugerencias / Suggestions

Gracias por su ayuda

Thank you for your help

Anexo 45: Tendencias de la Cocina Actual.

Tendencias actuales de la gastronomía:

Los principios que articulan la cocina actual pueden esquematizarse en un conjunto de puntos fundamentales que rigen el quehacer cotidiano de los cocineros en estos momentos:

1. Rechazo a toda complicación inútil. Nada de exceso de ornamentación. Simplicidad perfecta y buen gusto en la decoración.
2. La cocina de mercado. Los menús cambian según las estaciones, mensuales, semanales y a veces diariamente ofreciendo la ventaja de utilizar lo mas fresco del mercado.
3. Ligereza y dietética. Control de grasas y azúcares y el equilibrio de los principios nutritivos básicos condicionan los resortes de la alimentación actual.
4. Reducción de los tiempos de cocción. Esto se debe a la preocupación por conservar los nutrientes. Los asados livianos, al vapor o en su propio jugo, son practicas orientadas plenamente incorporadas a la gastronomía moderna. Existe mucho entusiasmo por los "crudites" (vegetales con muy poca o ninguna preparación).
5. A los vegetales se les da una cocción rápida que resalte los colores y conserve los nutrientes, los granos se cocinan al punto que no se deshagan con una posterior manipulación, las pastas se dejan firmes, etc.
6. Retorno a la cocina regional y autóctona. La forma de elaborar y presentar los alimentos necesita evolucionar, pero incorporar simplemente lo novedoso de las experiencias internacionales no es un buen sistema para mejorar la gastronomía local. En este sentido se imponen los contrastes entre las ultimas creaciones y lo tradicional, desengrasados y puestos al día. O sea, que es necesario desarrollar la cocina regional o nacional mostrando con orgullo y sin complejos algunos platos de la cocina autóctona, siempre elaborados con el rigor profesional, adaptándolos a los requerimientos nutricionales y de presentación actuales. Por otra parte la creatividad debe evolucionar pero sin destruir ni olvidar las cosas bien realizadas en el pasado.
7. Presencia y cromatismo. En la actualidad se juega mucho con los volúmenes, aromas colores y productos, preocupando tanto las formas como el contenido, así como la estética y el buen gusto. Las cocciones cortas, en agua, al horno o al vapor, preservan los jugos de los alimentos, sus nutrientes y avivan sus colores naturales.
8. Nuevos elementos para la elaboración y la presentación de los alimentos.

Líquidos:

- En desayunos se servirán jugos de frutas naturales
- En la cena se servirán bebidas refrescantes a partir de frutas (naturales o en conservas) naranjadas, limonadas, garapiñas y otras
- La leche y el yogourt sólo se servirán en el desayuno
- El té debe realizarse de diferentes variedades y sabores

Frutas:

- Las frutas utilizadas en los centros de mesa se colocaran preferiblemente enteras, de forma tal que puedan reutilizarse
Las frutas tales como: piña, naranja, toronja, melón, mango, frutabomba, mamey y guayaba podrán presentarse porcionadas con cáscara

Ejemplo:

- Piña: rodajas, cuarto de luna
- Melón: rodajas, media luna, cuarto de luna, en cuña
- Toronja: en mitades con las supremas desprendidas
- Mango: en tajadas, en cuartos menguantes o crecientes, en trozos
- Frutabomba: en tajadas, en trozos
- Mamey: en tajadas, mitades, en trozos
- Guayaba: acanaladas, historiados
- Plátanos: se presentarán siempre con cascara sin cortar las puntas
- Mandarinas Nísperos, ciruelas, canisteles, caimitos, uvas, mamoncillos y anones: : se presentarán enteras preferiblemente con cáscara

Vegetales:

- Los vegetales como: aguacate, pepino, calabazas, chayote y berenjena, podrán presentarse porcionados con cáscara :

Ejemplo:

- Aguacate: en tajadas y mitades
- Pepino: juliana fin, rodaja fina, media luna, en cunass
- Calabaza: hervida cortada en trozos
- Chayote: hervido cortado en tajadas y media luna
- Berenjena: cortada en rodajas grille (antes de grillar espolvorear con sal para disminuir el contenido de agua)
- Los vegetales como la zanahoria, pimientos (verdes y rojos), ajíes, coles, coliflor, espinaca, cebolla blanca, remolacha y cebollino, pueden presentarse crudos.
Ejemplo:
 - Zanahoria: rallada, juliana o rodaja fina (si son tiernas y pequeñas pueden ponerse enteras)
 - Pimientos y ajíes: en rodajas y tiras
 - Coles: juliana fina
 - Col de Bruselas: cocidas enteras
 - Coliflor: desgranada la flor
 - Berro: en ramilletes
 - Espinaca: juliana
 - Cebolla blanca: en rodajas, lonjas, juliana y jigoto
 - Remolacha: rallada, media luna, rodajas, juliana
 - Cebollino: rodajitas finas
- Los rábanos se presentan siempre con cáscara, enteros, en juliana, rodajas, cuñas o figuras
- Los tomates se servirán siempre maduros. Los tomates pequeños y de perita pueden presentarse enteros. Los de mayor tamaño podrán presentarse cortados en gajos, cuartos, rodajas, en abanicos o en rosas.

Platos fríos complementarios:

- No debe abusarse de la salsa mayonesa.
 - Evitar que en un menú haya varios platos con esta salsa
 - Evitar las decoraciones con esta salsa
 - De utilizarse será saborizada para disminuir el gusto fuerte a aceite

Platos calientes complementarios:

- Podrán ofertarse en este grupo: papas saratoga con cáscara y papas pequeñas asadas
- Patatas trabajadas en duquesa, en nido, paja, chips o en cestillo

Fiambres o quesos

- Muchos de estos productos por ser muy caros y de amplia demanda y aceptación, ameritan que sean ofertados en el buffet de forma asistida por el buffetier, un cocinero o el capitán lasqueándolos.

Platos principales

- La ración a servir del plato principal será la que se especifica en la carta tecnológica
- El porcionamiento de estos será en lascas finas, porciones y piezas pequeñas en función de las características de los productos
- Las combinaciones de los platos principales en los menús se hará a partir de platos situados en grupos y subgrupos diferentes
- A solicitud del representante de turismo podrán hacerse excepciones y presentarse en un menú platos del mismo grupo
- No debe abusarse en la utilización de arroces combinados o pastas alimenticias como platos principales, y no debe incluirse estos dos tipos de porciones conjuntamente en un menú.
- Debe controlarse el uso de las grasas y reducir al mínimo posible la oferta de platos fritos en los menús.

Pastelería y repostería

- En esta actividad la decoración tiene un papel extraordinariamente importante, y el trabajo del azúcar (estirada, hilada, torcida, etc) permite toda clase de decoraciones. Los elementos básicos disponibles son el caramelo, el chocolate, la crema de mantequilla puesta con manga de boquilla acanalada, las almendras en laminilla, la grasa royale, el azúcar glas, las pastas de almendras, las violetas de azúcar, las frutas o confitadas o escarchadas, la crema chantilly, etc.