



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Curso

Título: *Procedimiento para la mejora de procesos de servicios turísticos. Aplicación en el Club Cienfuegos.*

Autor: Yácsuy Alfaro Mur

Tutor: *M. Sc. Yamil Caravez Santana*

Curso: 2004 - 2005

Introducción.

1. El aumento sostenido del índice de satisfacción del cliente externo e interno, permitiendo a la organización mejorar su imagen / prestigio como empresa turística.
1. 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 procedimientos para la mejora continua del desempeño de los procesos de servicios e implementar las etapas "Organización para el Mejoramiento" y "Conocer el Proceso" en la organización Objeto de Estudio que contribuyan a elevar la competitividad mediante la satisfacción del cliente.

Derivándose los siguientes Objetivos Parciales:

1. Definir las estructuras, necesidades de comprensión y compromiso así como los estilos de liderazgo que permitan la introducción efectiva del proceso de mejoramiento.
2. Identificar todas las dimensiones, criterios de medida y la estructura de los procesos.
3. Establecer un método integral para la evaluación y diseño de la oferta de servicio que conduzcan a la satisfacción del cliente.

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, 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 "Club Cienfuegos" hasta la segunda etapa.

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

Capítulo I: Marco Teórico.

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.
2. Planeación Estratégica.
3. Posicionamiento en el mercado.
4. Sistema Humano.
5. Sistema Operacional.
6. Control de Proveedores.
7. Mejoramiento de la Calidad.
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.

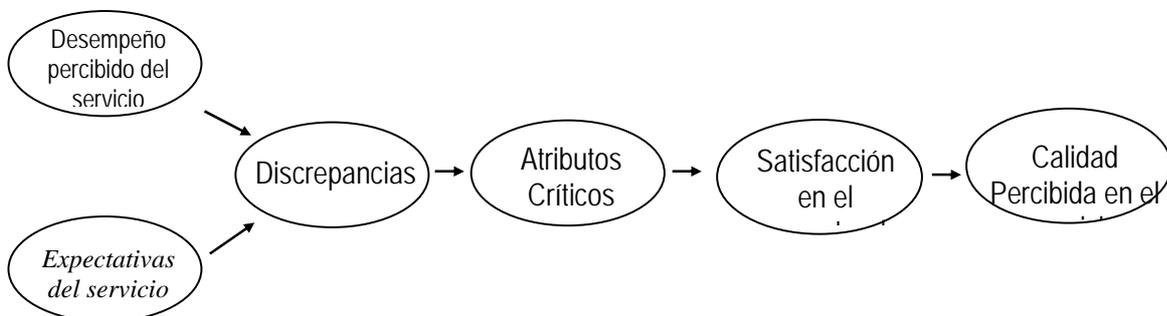


Figura. 1.1: Versión simplificada del modelo de Bitner para la evaluación de la calidad en el encuentro de servicio.

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 cuales 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 el 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 desvincular "producto" "servicio".	de y 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 [Handszuh, 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 prevaeciente 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	La mayoría de las organizaciones presentan estos problemas en altos porcentajes. Los años de secretos, sospechas y aparente falta de interés en

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

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.

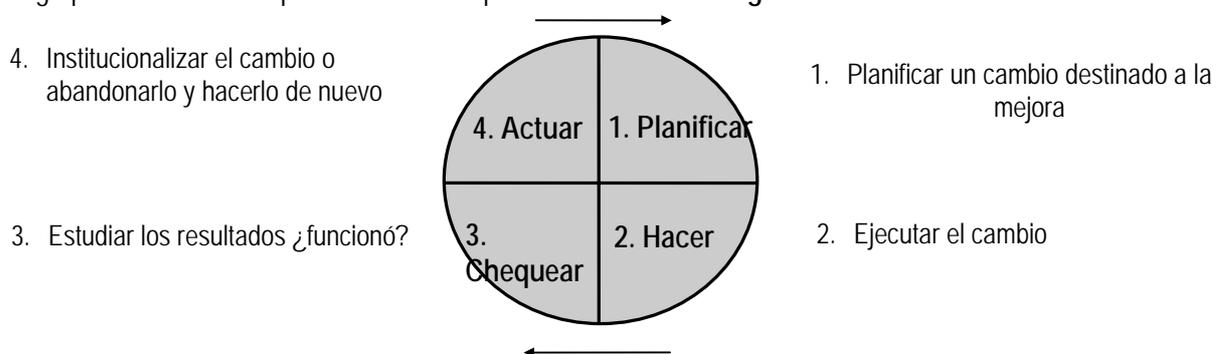


Fig. 1.2: El ciclo PHCA.

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 continuo resulta una forma muy lenta de avanzar.

Independientemente de lo que muchas personas piensan, este enfoque de mejora no es realmente nuevo. Los japoneses han incluido este tipo de mejora desde 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 de 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.

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.

Creencias Erróneas	Descripción
Los procesos ineficaces de la empresa no le cuestan mucho dinero a la organización.	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]
Es poco lo que se puede ganar mediante el mejoramiento de procesos.	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

La organización no puede trabajar alrededor de los procesos.	Los empleados están tan ocupados tratando de encontrar caminos alrededor de los procesos, que carecen del tiempo para realizar sus trabajos
Los procesos de la empresa (no productivos) no pueden controlarse.	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
Los procesos de la empresa carecen de importancia en comparación con los procesos de producción.	Los clientes son más susceptibles ha 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.

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.

	<ol style="list-style-type: none"> 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. <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer la necesidad. 2. Desarrollar consenso ejecutivo. 3. Capacitar al equipo. 4. Planificar el cambio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.8 Modular 1.9 Especificar implantación. 1.10 Aplicar tecnología. 1.11 Planificar implementación.
	Etapa II: Identificación <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelar clientes. 2. Definir y medir rendimiento. 3. Definir entidades. 4. Modelar procesos. 5. Identificar actividades. 6. Extender modelo de procesos. 7. Correlacionar organización. 8. Correlacionar recursos. 9. Fijar prioridades de procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Diseño social. <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Facultar a los empleados que tienen contacto con el cliente. 2.2 Identificar grupos de características de cargos. 2.3 Definir cargos/equipos. 2.4 Definir necesidades de destrezas y personal. 2.5 Especificar la estructura gerencial. 2.6 Rediseñar fronteras organizacionales. 2.7 Especificar cambios de cargos. 2.8 Diseñar planes de carreras. 2.9 Definir organización de transición. 2.10 Diseñar programa de gestión de cambio. 2.11 Diseñar incentivos. 2.12 Planificar implementación.
	Etapa III: Visión <ol style="list-style-type: none"> 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. 	Etapa V: Transformación <ol style="list-style-type: none"> 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.
	Etapa IV: Solución <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño técnico. <ol style="list-style-type: none"> 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. 	

Jeffrey N. Lowenthal [1994]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los procesos actuales del negocio. 2. Creación de la estructura y definición del plan para realizar mejora de procesos. 3. Análisis del proceso actual 4. Creación del proceso ideal. 5. Diseño y prueba del nuevo proceso. 6. Puesta en práctica general del nuevo proceso. 7. Evaluación de los resultados del cambio. 8. Repetir el ciclo anual de planeación operacional del cambio.
Karl Albretch [1994]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de procesos críticos, mediante la formula "SPACE" (de las siglas en inglés, Speed, Personal Touch, Accuracy, Cooperation, Economy) 2. Implementar equipos de acción para el servicio de calidad. 3. Utilización de los siete elementos básicos para la mejora de procesos de servicio. 4. Hacer el sistema amistoso par el cliente. 5. Implementar logros rápidos: dar al personal el sabor del éxito. 6. Comprender el costo de la calidad.
James G. Shaw [1997]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descubrir y definir el proceso. <ul style="list-style-type: none"> • 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 [1997]	<p>Fase I: Organizarse para el mejoramiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los procesos críticos de negocios. 2. Seleccionar los propietarios del proceso. 3. Definir límites preliminares. 4. Conformar y entrenar equipos de mejoramiento de procesos. 5. Encajonar el proceso. 6. Determinar mediciones. 7. Desarrollar planes de administración de proyectos y cambio. <p>Fase II: Comprender el proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar diagramas de flujo del proceso. 2. Preparar el modelo de simulación. 3. Implementar sobre la marcha un ensayo de procesos. 4. Ejecutar el análisis de costos y tiempo de ciclo del proceso. 5. Implementar soluciones rápidas. 6. Alinear el proceso con los procedimientos. <p>Fase III: Simplificar el proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rediseño de procesos (enfoque en la mejora continua)

-
2. Nuevo diseño de procesos (innovación de procesos, reingeniería de procesos)
 3. Aplicar Benchmarking al proceso.
 4. Análisis de mejoramiento, costos y riesgos.
 5. Selección del proceso preferido.
 6. Plan de implementación preliminar.
- 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.

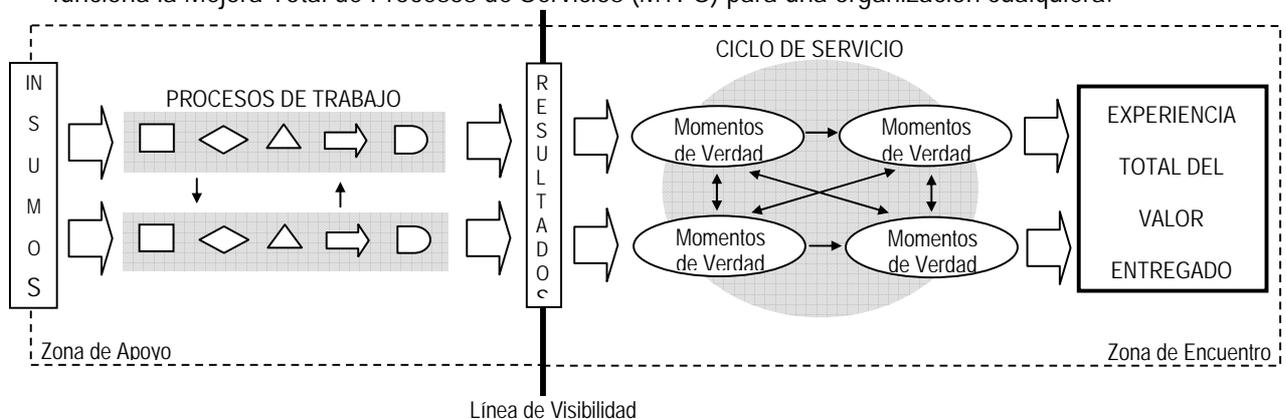


Figura. 1.5 La acción en cadena de la Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS).

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

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 necesaria 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).

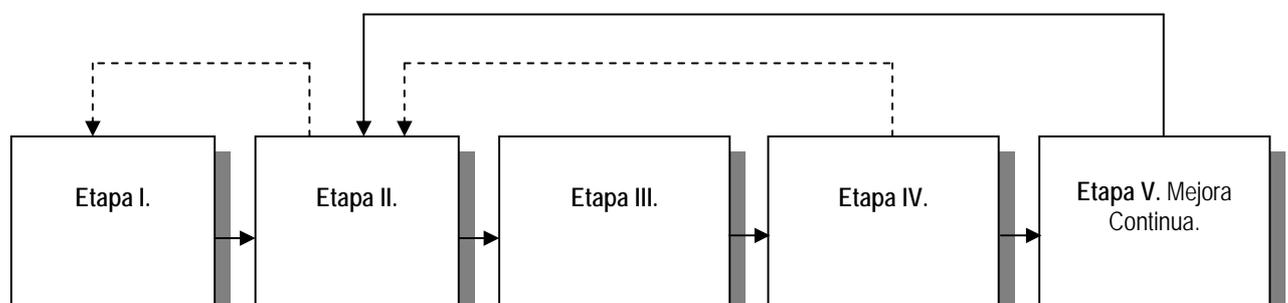


Fig. 1.6: Esquema general del procedimiento de Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS).

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.

Con toda certeza se conoce la industria turística representa para muchos países el tren de arrastres de sus economías y la de mayor dinamismo y crecimiento en el desarrollo económico. Un hecho que toca bien hondo a las islas del Caribe donde el turismo representa el 30, el 40, o un porcentaje mayor de su producto interno bruto (PIB).

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.

A partir del año 1999 el Ministerio de Turismo establece las 8 Regiones Priorizadas para el desarrollo de esta actividad, entre las que se encuentra Cienfuegos como Subregión de la Región Costa Sur Central. En este mismo año se elabora en la provincia el plan para el desarrollo turístico de la misma sobre la base de sus potencialidades turísticas y su situación geográfica.

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 de Caracol, 1 Marina, 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 30 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 más 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.

Historia del Club Cienfuegos.

Creación del Cienfuegos Yacht Club.

La próspera vida económica y comercial de Cienfuegos del siglo XIX, con su clase adinerada lo suficientemente poderosa, erigió un hermoso palacete para su recreación, alejada incluso de otros niveles sociales dentro de su escala, y por supuesto de la gran masa trabajadora. En correspondencia con el quehacer constructivo que primó en la localidad, y con los intereses exclusivos que brindaba la urbanización de un área jerarquizada desde el punto de vista ambiental, desde la década de 1920 la alta burguesía cienfueguera se apropió de dos hectáreas de terreno del litoral de la bahía y contrató los servicios del arquitecto Pablo Donato Carbonell con el propósito de ejecutar el inmueble de dos niveles, 17 metros de altura aproximadamente, que posee una planta baja, coronado en dos torres rematadas en cúpulas, con terrazas que vuelcan al mar, estructura de ladrillos y cubierta de hormigón, fue inaugurada el 28 de Agosto de 1920.

En el reglamento interior del Club entre otros acuerdos, figuró la restricción del número de asociados, pues su directiva se propuso hacer verdadera selección de la admisión de los mismos.

No obstante su exclusividad, a esta instalación corresponde una importante gestión por el desarrollo del remo como deporte náutico que caracterizaba nuestra ciudad; ya que Cienfuegos fue una de las más importantes plazas del país en ese campo. Las regatas auspiciadas por el CYC no sólo enriquecieron el quehacer deportivo local; sino que trascendieron el muro instituido por la sociedad para convertirse en

verdaderos festejos populares, por supuesto en áreas exteriores al Club, de libre acceso para apreciar las competencias.

En el año 1943, cuando los clubes habaneros se resistieron a competir en remos aduciendo razones económicas, los dirigentes del CYC y del Club Náutico de Varadero acordaron celebrar sus respectivas regatas y competir como lo venían haciendo desde años atrás. Pocos conocen y pueden apreciar el alcance que tuvo aquella temporada en la supervivencia de los remos. Dos tripulaciones se disputaron las copas de Junior y Señor...CYC obtuvo el triunfo en sus aguas tranquilas...

En el año 1946, el CYC envió a las regatas de novicios a La Habana a una de las mejores tripulaciones que habían logrado tener en su historial remístico.

Al triunfo de la Revolución.

Al triunfo de la Revolución, la nacionalización de empresas e instituciones privadas, posibilitó la apertura al pueblo de esta valiosa instalación que pasó a manos de la Asociación de Jóvenes Rebeldes en el año 1961. Ya en el año 1965 esta instalación paso a ser el CVD Félix Edén Aguada, que continuó desplegando una fructífera labor en la actividad deportiva cienfueguera, fundamentalmente en los remos.

Creación del Club Cienfuegos.

En enero de 1997 se acuerda trasladar la propiedad de inmueble de manos de la Empresa de Recreación de Cienfuegos, perteneciente al MINCIN, al Grupo Cubanacán, con vistas a llevar a cabo una importante reparación y poder nuevamente disfrutar de este precioso lugar, que trae añoranzas y bellos recuerdos a todos los cienfuegueros.

El 15 de octubre del 2001, fue entregada la obra al Contingente ECOING 12 para que ejecutara la obra, obra que fue dirigida por la UBI Cubanacán Cienfuegos.

El 5 de septiembre del 2002 fue inaugurado el Club Cienfuegos, como parte de las actividades de conmemoración de la gesta heroica del pueblo cienfueguero.

Descripción del Objeto de Estudio.

El Club Cienfuegos, perteneciente al Grupo Extrahotelero Palmares, se encuentra ubicado en la calle 37 entre 8 y 12 en Punta Gorda, Cienfuegos.

La instalación abarca un área de dos manzanas que incluye el Edificio principal y las áreas exteriores, en éstas se ubican, al Sur colindante con la Avenida 8, las áreas de juegos, área de cisterna, planta de tratamiento de residuales, y bala de gas; al centro el área de piscina (en proceso de preparación de la reparación y construcción de los baños y taquillas), en el litoral Oeste se ubican el Club de Playa, Playa, y Muelles, por el lado Norte se ubica el Edificio de la Base de Chárter, frente al Edificio principal se ubican las Canchas de Tenis y áreas verdes, así como la recepción en la entrada principal, y en la parte exterior, en la acera, se ubica el cartel lumínico del Club. Entre las canchas de Tenis y las áreas de juego se ubica el parqueo con el punto de renta de motos.

El inmueble del Edificio Principal se encuentra en buenas condiciones constructivas, teniendo en cuenta que fue objeto de una reciente reparación capital. Sus paredes son de mampostería y techos de placa,

toda la carpintería es de PVC y cristales, el edificio cuenta con tres niveles, ubicándose en cada nivel lo siguiente:

En la planta baja se ubican:

- Almacenes.
- Neveras.
- Baños de trabajadores
- Cocina.
- Patio.
- Oficina de Economía.
- Reservado Bar Verde.
- Baños Públicos.
- Cuarto de Corrientes Débiles.
- Cuarto de control eléctrico (PGD).
- Snack Bar.

En el primer nivel se ubican:

- Oficinas de la Gerencia.
- Oficina Comercial.
- Tienda de Caracol.
- Lobby.
- Terrazas.
- Servi Bar
- Cabina de audio.

En el Segundo Nivel se ubica:

- El Café Cienfuegos con baños, balcones y terraza.

En la azotea se ubican:

- Los miradores.
- Las cúpulas.

El " Club Cienfuegos " se basa sobre la oferta de un Producto integrado que consiste en un Complejo Turístico el cual abarca diferentes actividades recreativas, de entretenimiento, náuticas y gastronómicas propias de la Ciudad de Cienfuegos. Este producto lo componen diferentes ofertas diseñadas y operadas por la dirección del Grupo Palmares.

La Unidad abre sus puertas al público a las 10:00 a.m. y cierra a la 1:00 a.m. de Lunes a Viernes y los Domingos, extendiéndose el horario hasta las 2:00 a.m. los Sábados.

Principales actividades de la instalación.

- Café Cienfuegos (Restaurante).
- Snack Bar (Cafetería).
- Servi Bar(Sala de fiestas).
- Tienda de confecciones.
- Áreas de juegos.
- Renta de motos.

OFERTAS:

La mayor cantidad de ofertas se brindan en horario diurno, extendiéndose los juegos y la gastronomía hasta las 10:00 PM, y después de esa hora se realiza la actividad cultural - recreativa en la Terraza (Sala de Fiestas).

Los horarios de las actividades de juegos y opciones náuticas, por ejemplo, medios náuticos no motorizados, tienen que adecuarse a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Se implementa una oferta de paseo en Barco con servicios gastronómicos abordo. Esta oferta se realiza cumpliendo los requerimientos establecidos.

VARIANTES DE COBRO QUE SE APLICAN PARA ACCEDER AL CLUB:

- Cobro de Consumo mínimo (2.00 cuc) hasta las 10:00 p.m., válido para las áreas de servicio gastronómico.
- Oferta de un paquete en MN que incluya bebidas y comestible, (sólo para sistema de estimulación a las Organizaciones previo Convenio con las mismas).
- Combinación de cobro de Cover y Consumo mínimo, válido para la Actividad Nocturna; de lunes a viernes y domingos 3.00 cuc ,y los sábados 5.00 cuc.

CLIENTES:

Por las características generales del producto y de los servicios individuales, los Clientes se agrupan en cuatro grupos fundamentales:

- **Clientes Directos.**
- **Turismo de estancia o de circuito.**
- **Empresas radicadas en la localidad.**
- **Clientes Náuticos**

Dentro del primer Grupo (Clientes directos) se incluye a:

- **Turismo pasante:** Turistas individuales que visitan la ciudad ocasionalmente.
- **Turismo doméstico:** Clientes extranjeros residentes temporalmente en la región (Empresarios).
- **Población:** La población con poder adquisitivo en moneda libremente convertible, y prestigio necesario para acudir a la instalación.

Este Grupo se identifica por la preferencia de ofertas deportivas y/o recreativas: playa, actividades náuticas y culturales, es decir, las ofertas generales del Complejo; y para lo cual deberán abonar un importe en cuc por el derecho de admisión a la instalación (Una de las variantes de cobro antes señaladas).

Además a este grupo de clientes se les oferta la posibilidad de alquilar en **cuc** determinados espacios del Club, previa reservación, para la realización de actividades de carácter social (bodas, cumpleaños, etc.) para un número determinado de personas con la opción además del consumo de comestibles y bebidas en **cuc**, previo contrato.

Dentro del segundo grupo se incluye a:

- **Turismo de estancia:** Los clientes que se encuentran hospedados en instalaciones hoteleras y que adquieren una excursión al Club.
- **Turismo de circuito o recorrido:** Los clientes que adquieren un paquete a un receptivo para visitar varios lugares turísticos, teniendo incluido el Club. En la actualidad se limita a los almuerzos o cenas y paseos en embarcaciones, pero en el futuro deben incluirse las otras opciones como es el caso de los espectáculos musicales, la piscina, los medios náuticos motorizados y no motorizados, los juegos y el tenis.

Dentro del tercer grupo se incluye a:

- **Las Empresas:** Aquellas personas jurídicas (nacionales, extranjeras o mixtas) radicadas en el país fundamentalmente en Cienfuegos, cuyos miembros pueden acceder y hacer uso de determinadas opciones del Club, previa reservación, para realizar eventos o actividades de carácter socio – culturales o recreativas para un número elevado de participantes.

Esta oferta se presenta mediante el alquiler de determinados espacios o áreas de la instalación, o en forma de paquete con un precio determinado por cada participante, la forma de pago en cualquiera de las variantes se realiza en **cuc**.

Dentro del cuarto grupo se incluye a:

- **Los Clientes Náuticos:** Este segmento de clientes corresponde a los **Yatistas** que asisten a la Marina y a la **Base de Charter del Club**.

La inversión del Club Cienfuegos se ha ejecutado en dos etapas, en estos momentos se encuentra en proceso de aprobación el objeto de obra: piscina y canchas deportivas.

En el **Anexo 7** se pueden consultar algunas características del Club, así como los elementos fundamentales de algunos subsistemas.

Subsistema de Calidad.

Dentro de la estructura organizativa del Club no existe ningún departamento encargado del control de la calidad. El Maitre tiene dentro de sus funciones, además de las relacionadas con la Comercialización, las de Relaciones Públicas, las de Recreación y Encargado de la Calidad en la instalación.

El Club está reactivando el trabajo de Calidad (estancado), y ha incorporado dos estudiantes de Ingeniería Industrial de la UCF de práctica y para realizar su trabajo de diploma.

El almacén es una de las áreas donde se realiza el chequeo de la calidad, las materias primas al llegar son chequeadas por el encargado de almacén. Primeramente en el proceso de recepción a ciegas, se verifica el certificado de calidad de todos los productos y se inspecciona visualmente.

Por otra parte, periódicamente se realizan inspecciones por el Centro de Higiene y Epidemiología, Especialistas de Calidad de la Sucursal y del Grupo Palmares del territorio, conjuntamente con los Jefes de Departamento de Cocina y Servicio, y el encargado de calidad del club, donde se analiza todo lo referente a : productos almacenados(si están aptos para el consumo, forma de almacenamiento, envases, mezcla de productos) , muestras testigos de todos los alimentos elaborados, higiene de los locales donde se elaboran los alimentos así como la manipulación de los mismos.

La inspección del producto final se realiza en función del conocimiento del trabajador que lo elabora, el Cheff de cocina y el dependiente que ofertará el servicio. Los platos son inspeccionados visualmente y fundamentado por el conocimiento de los trabajadores del área de cocina y del área donde se vaya a prestar el servicio (Snack Bar, Restaurante o Servi)

Es válido destacar que el Club se encuentra iniciando la tercera fase del Programa Nacional de Calidad del Grupo Extrahotelero Palmares: Rediseño del Sistema de Prestación. Se han vencido, la fase 1 Convicción hacia la Calidad, donde se capacito a través de seminarios y conferencias al Consejo de Dirección y personal de contacto y apoyo y la fase 2 "Enfoque Estratégico" donde se elaboro el Diagnostico de Calidad.

La estructura de calidad está conformada por el Director, el encargado de calidad, dos grupos de mejora de procesos y un grupo facilitador. Mensualmente se reúnen los grupos de mejora,(constituidos por el personal de Servicio y cocina) , se analizan los problemas de la calidad existentes o propuestas de mejora de procesos, reflejados tanto en las encuestas como en la opinión de los clientes. Estos grupos de mejora toman sus decisiones y dan soluciones según su alcance, en caso de tener un alto grado de complejidad, pasaría al grupo de facilitadores de la organización, para que el mismo analice la situación y tome las medidas correspondientes.

Documentación.

Dentro de la documentación existe un Manual de Normas Organizativas y Funcionamiento de la Actividad Nocturna, en el que se refleja todo lo relacionado con:

- Servicio Nocturno.
- Procedimiento de Acceso(función de recepción, personal del punto, medios gráficos del punto, otros medios)
- Procedimiento de los Servicios(horario de funcionamiento y precio de consumo mínimo, Organización de los servicio en la Sala de fiesta y Café Cienfuegos, Servicio de Protección y Seguridad)
- Procedimiento para Acceder al Parqueo.
- Servicio de Protección al Cliente.
- Procedimiento del área de economía (entrega y control de los ticket y de los fondos para cambios).

Subsistema de Retroalimentación del Cliente Interno.

La actividad a realizar para conocer y evaluar la satisfacción de los trabajadores en las diferentes áreas del Club, parte en su concepción del desarrollo de un sistema de diferentes elementos interrelacionados, que persiguen obtener por diferentes vías la participación de todos los factores implicados en esta intención.

Encuestas de Clima Laboral.

Las encuestas de clima laboral se realizan a partir de un cuestionario general diseñado, que recoge los diferentes aspectos para conocer el nivel de satisfacción de los mismos.

De igual forma se diseñan tantos cuestionarios sean necesarios por un área en específico para investigar o estudiar situaciones particulares.

Los cuestionarios son aplicados con una periodicidad quincenal, como mínimo al 70% de los trabajadores.

Se realiza su procesamiento e información por parte de las áreas de Relaciones Públicas.

Los resultados de las encuestas serán informados en los Consejos de Dirección.

Criterios de los empleados.

En las reuniones de servicio y de Sindicato, los trabajadores pueden plantear sus inquietudes y los aspectos que atentan contra su bienestar y el correcto desempeño de sus funciones.

Existe un punto permanente en las reuniones de apertura y cierre, donde los trabajadores de servicio plantean sus criterios y sugerencias sobre cómo mejorar el servicio, a los cuales se les da seguimiento por parte del Jefe de Servicio.

Se utiliza el Buzón de Sugerencias para aspectos que tiendan a mejorar la calidad del servicio, diariamente se recogen las sugerencias y se analizan con vistas a su posible instrumentación. Posteriormente las respuestas se exponen en un mural.

Todas las sugerencias se toman en consideración y ninguna queda sin respuesta, aunque de momento no sea posible su aplicación. Es importante que los resultados de la aplicación de las sugerencias se vinculen con la persona que lo propuso, pues esto constituye un elemento de motivación para la persona y se siente estimulada.

Libro del cliente interno.

Otro método de retroalimentación directa del cliente interno, en el mismo se plasman las inquietudes y problemas que lo afectan, información que debe ser recogida diariamente (original y dos copias) y ser enviada a la Dirección de la organización, la Sucursal y Casa Matriz.

Subsistema de retroalimentación del Cliente Externo.

El objetivo que se persigue es el de mejorar sistemáticamente la calidad del servicio, a partir de un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, y del esfuerzo que realicemos cotidianamente para lograr su satisfacción.

Libro del Cliente.

Se usan tres, en Snack Bar, Servi y Restaurante, es decir, en cada una de las áreas de servicio al cliente, para que así estos puedan plasmar sus insatisfacciones, satisfacciones o sugerencias para un mejor funcionamiento de la instalación.

Encuestas a clientes.

Las encuestas a clientes se realizan a partir de un cuestionario general diseñado, que recoge los diferentes aspectos para conocer el nivel de satisfacción de los mismos con relación al servicio ofrecido. De igual forma se diseñan tantos cuestionarios sean necesarios por una área en específico, para investigar o estudiar situaciones particulares. En el primer caso, la realización de las encuestas conllevará la aplicación sistemática, mientras que en el segundo está se aplicará por el tiempo que se estime necesario para obtener los resultados previstos. En ambos casos se realizará su procesamiento e información. Los resultados de las encuestas se informan semanalmente en los Consejos de Dirección y a los trabajadores de las áreas objeto de diagnóstico. **Anexo 8: Encuesta para clientes externos.**

Escucha Directa en el Servicio.

El personal vinculado directamente a los servicios registrará cualquier queja, reclamación y/o sugerencia que escuche indirectamente del cliente, o que este le trasmita directamente; para este registro se utilizará un tablón pequeño. Los modelos que se llenan son depositados diariamente en el buzón ubicado en la zona de las taquillas, o se entregan directamente a la dirección de la entidad.

Luego se procesan los planteamientos y se tramita su solución con el área responsable, procediendo a responder, en los casos que proceda, en un término no mayor de 48 horas. En las reuniones de apertura se informa a los trabajadores la solución tomada. Se analizan las sugerencias y aquellas que proporcionan mejoras en el servicio, se implementan en la mayor brevedad de tiempo posible.

Libro para Guías y Tour Líder.

Este libro recoge sugerencias, criterios, insatisfacciones, quejas o cualquier otra situación por parte de la persona que viene al frente de grupos de turistas, o aquella persona que haya contratado el servicio de locales para bodas, quince, cumpleaños u otras actividades, y que desee plasmar por escrito sobre el servicio recibido o cualquier otro aspecto de la instalación. Este libro se encuentra en el Servi-bar y se ofrece a los clientes por la persona al frente de la actividad. Se analizan semanalmente los planteamientos plasmados en el mismo.

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 club.

Necesidad de una cultura organizacional orientada hacia la calidad total.

La complejidad del producto turístico exige a los países receptores un mayor nivel de calidad en los servicios que componen la oferta al cliente. Mejorar la competitividad de la industria turística cubana será una de las mayores tareas, utilizando efectivamente los recursos humanos existentes y las condiciones naturales, culturales y sociales.

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 hace los negocios actualmente.

Para la dirección del club es de gran interés toda aquella investigación que tenga como resultado aumentar la satisfacción del cliente, en la búsqueda de clientes repitentes, tomando en cuenta beneficios tales como

la publicidad positiva y gratuita sobre la base de su satisfacción, lo que hace que la investigación tenga un mayor sentido y se fundamente en la búsqueda de la calidad en los servicios, y específicamente en los servicios turísticos.

La investigación permitirá que las personas involucradas ganen en experiencia y conocimientos con relación al tema de la calidad, y así comenzar el cambio hacia una cultura necesaria en las áreas que se lleva a cabo el estudio.

Proyecciones Estratégicas del Grupo Extrahotelero Palmares y del Club Cienfuegos.

La investigación surge como respuesta a uno de los principales objetivos de negocio de la Compañía Cubanacán para el 2002 y por consiguiente para la instalación, el cual consiste en: *"Garantizar que todas las instalaciones hayan desarrollado su programa de calidad y se mantengan en un proceso de mejora continua"*.

Pero contribuye además a llevar a cabo la Estrategia General que se ha trazado el Grupo Extrahotelero Palmares 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 partícipe 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. La investigación se orienta a cumplimentar la misión del Club y ser uno de los caminos que le llevarán a hacer realidad su visión.

Misión del Club Cienfuegos.

Ofrecer sobre la base de un producto turístico integrado una variada gama de opciones náuticas, recreativas, culturales, y gastronómicas a una diversidad de clientes, distinguiéndose por la calidad de los servicios que permitan la plena satisfacción de sus expectativas, lográndose una sinergia entre las compañías que participan en este producto.

Visión del Club Cienfuegos.

Ser la Unidad Extrahotelera líder en el territorio centro - sur de Cuba por la diversidad, exclusividad y excelencia de nuestras ofertas y servicios. Constituimos la sede permanente de todos los eventos náuticos que se realizan en la región.

Programa Nacional de Calidad del Grupo Extrahotelero Palmares. Posición competitiva y liderazgo del Club Cienfuegos.

El trabajo se vincula además, a los esfuerzos de la dirección de calidad del grupo Extrahotelero Palmares, por la implementación de un Programa Nacional de Calidad en varias de sus instalaciones en todo el país, dentro de las cuales fue seleccionada el Club Cienfuegos. La investigación posibilita la consecución de los objetivos estratégicos del Club, así como el desarrollo exitoso de las diferentes fases del programa.

Teniendo en cuenta además la categoría y la posición competitiva del club en el territorio, la investigación contribuirá a mantener concentrándose en la fase de Rediseño del Sistema de Prestación hasta alcanzar la mejora continua y la calidad en el servicio prestado al cliente.

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

La investigación forma parte del proyecto de colaboración conjunta entre el Grupo Extrahotelero Palmares (pertenece anteriormente al Grupo Cubanacán) y la Universidad de Cienfuegos, lo que conlleva a la generalización de los procedimientos a otras instalaciones del país, los cuales ya han sido presentados en Tesis de Maestría e implementados en 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.

El turismo en Cuba y específicamente en la región Centro - Sur ha cobrado un mayor auge en los últimos tiempos. Por otra parte el cliente se ha vuelto más exigente por lo que es necesario mejorar la competitividad de las empresas turísticas cubanas haciendo uso de las oportunidades que existen en el país y en sus habitantes. El "Club Cienfuegos", como parte de estas, 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 Extrahotelero Palmares, que consisten en posicionar la calidad como filosofía de gestión, operación y ambiente laboral a todos los niveles.
3. Contribuye a la implementación y el liderazgo del Programa Nacional de Calidad del Grupo Extrahotelero Palmares en el Club Cienfuegos", lo que permite hacerlo compartir las experiencias y hacerlo extensivo a otras instalaciones del país y del sector del turismo, así como a elevar el nivel de calidad del servicio y mantenerse a la vanguardia en el territorio.
4. Forma parte del proyecto de colaboración conjunta entre el Grupo Extrahotelero Palmares y la Universidad de Cienfuegos.

Esta investigación es el resultado del trabajo realizado en este club en el período 2004 – 2005.

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.

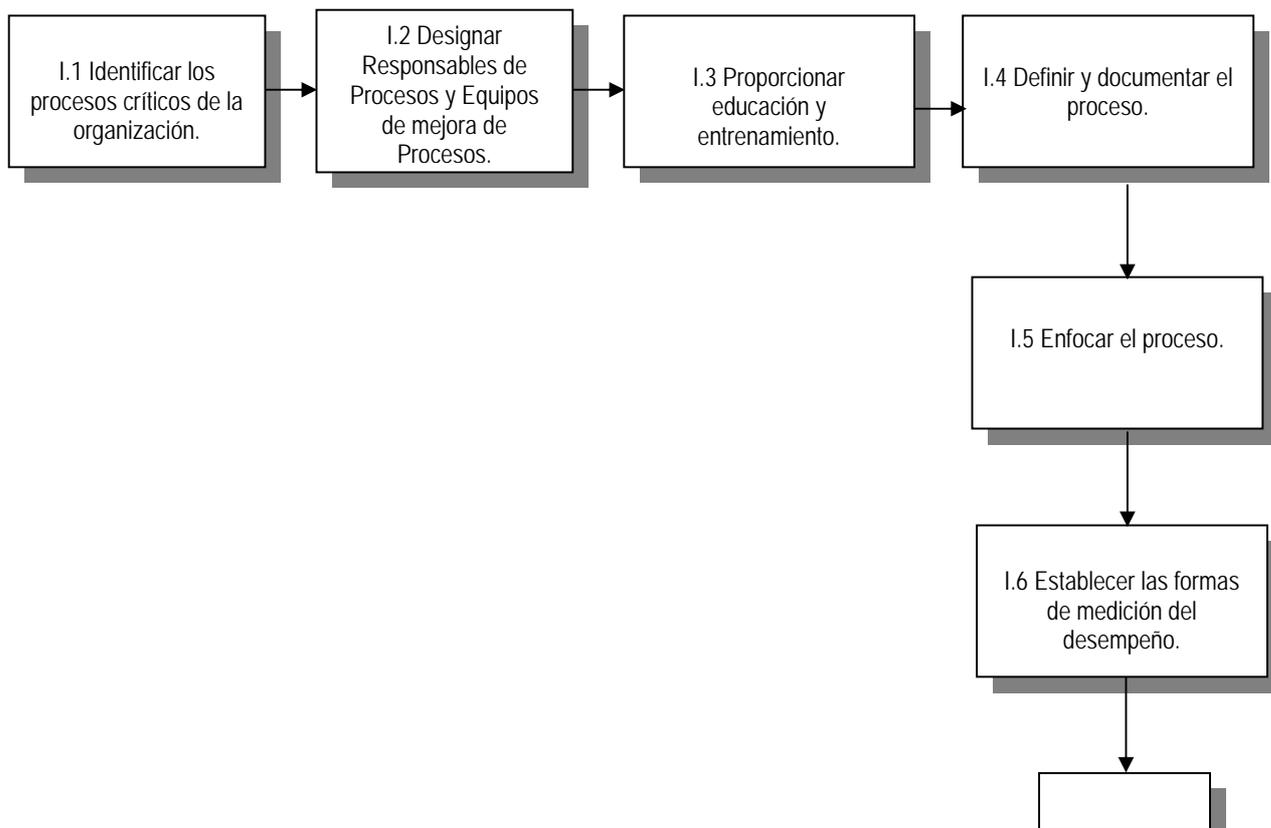


Fig. 3.1: Etapa I: Organización para el Mejoramiento.

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.

Enfoques para la selección de procesos críticos	
1. Enfoque Total	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.
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: <ul style="list-style-type: none">• Impacto en el cliente.• Susceptibilidad al cambio.• Desempeño.• Impacto en la empresa. 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: <ul style="list-style-type: none">• Es posible que se identifiquen proyectos "expiatorios". Lo que de otra manera significa presionar la decisión.• La alta gerencia puede influir en la decisión.
4. Enfoque con información.	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.

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 la 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 I .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 último 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:

En primer lugar, la comprensión del proceso ayuda a identificar las áreas problemáticas que son claves dentro del proceso.

En segundo lugar, suministra la base de datos indispensable para que se puedan tomar decisiones con información acerca de los mejoramientos.

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.

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. Éstas 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.

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 procedimiento: 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 output 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, Customers 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 Eficacia del Proceso

La eficacia 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 eficacia de todo proceso independientemente de la manera cómo éste sea diseñado.

Específicamente la eficacia se refiere a:

- El resultado del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales.
- Los resultados de cada subproceso 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 subproceso 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

Eficacia.

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

Indicadores de eficacia 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 eficacia 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.

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.
-

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

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 por qué 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.

La **figura 3.3** muestra una guía para la elaboración del perfil del proceso.

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.

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 referentes 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:

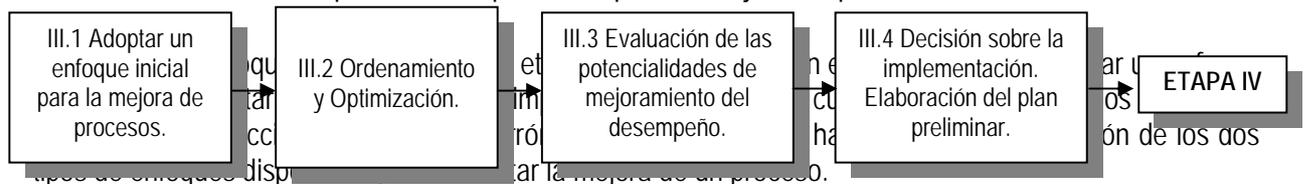
- El nombre del proceso.
- La declaración del propósito del proceso
- Una lista de mediciones y metas de mejoramiento claves.
- Calendario de ejecución del análisis.
- Los recursos necesarios para enfrentar las Etapas II y III.

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.

Fig. 3.4: Etapa III. Ordenamiento y Optimización del proceso.

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



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.

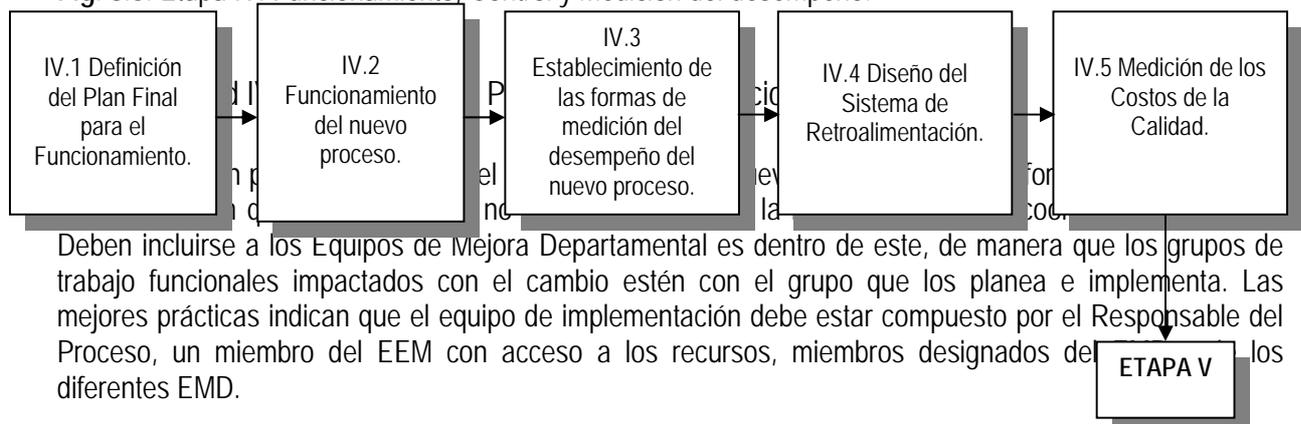
Este plan puede incluir corridas de experimentos y programas piloto, con el fin de verificar los estimados de desempeño previstos anteriormente.

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.

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



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 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 auditoria 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 auto evaluación, por tanto se hace necesario la ejecución de auditorias independientes. La frecuencia de auditorias deberá definirse por el EEM, pero no debe ser menor de una vez al año. Las auditorias deberán ejecutarse de manera formal y empleando procedimientos documentados de auditoria.

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.

Definición de los costos de la calidad

Costo de la Calidad Directo	Costo de la Calidad Indirecto
1. Costo de la Calidad controlable. <ul style="list-style-type: none"> • Costo de Prevención. • Costo de Evaluación. 2. Costo de la Calidad resultante. <ul style="list-style-type: none"> • Costo de error interno. • Costo de error externo. 	Costo causado por la relación con el cliente. Costo por la insatisfacción del cliente. Costo por la pérdida de reputación.

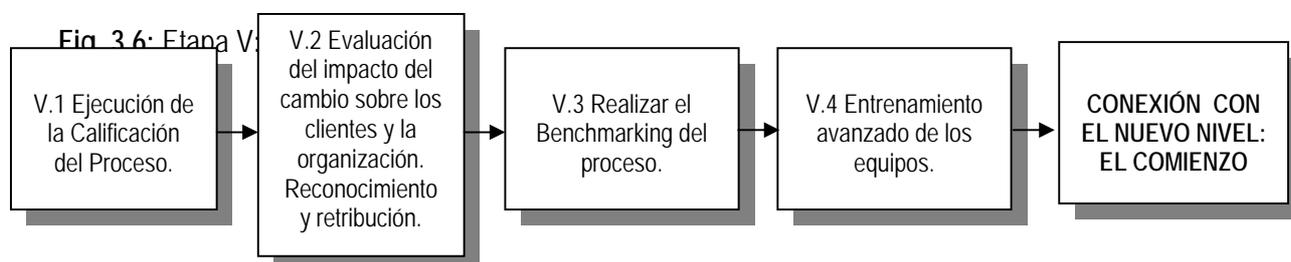
Programa para la Gestión de los Costos de la Calidad

1. **La presentación a la dirección.**
 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
2. **El programa piloto.**
 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.
3. **Educación para los costos de la calidad.**
 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.
4. **Procedimiento Interno de los Costos de la Calidad.**
 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.
5. **Recogida y análisis de los costos de la calidad.**
 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.

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.
- Tiempo del ciclo total.
- Costos unitarios.
- Costos de la Calidad.
- Sobrantes.
- Efectividad total.
- Precisión en los inventarios.
- Rotación de los inventarios.
- Eficiencia total.
- Adaptabilidad total
- Cantidad de proveedores.
- Porcentaje 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.
- Utilidades por empleado.
- Retorno sobre la Inversión. (ROI)
- Retorno sobre los activos. (ROA)
- Porcentaje de utilidades sobre las ventas.
- Activos.
- Ventas totales.
- Costos de operación.
- Valor agregado por empleado (VAE)

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 por qué establecer todas las mediciones aquí planteadas, sino solamente las que más se adaptan 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.

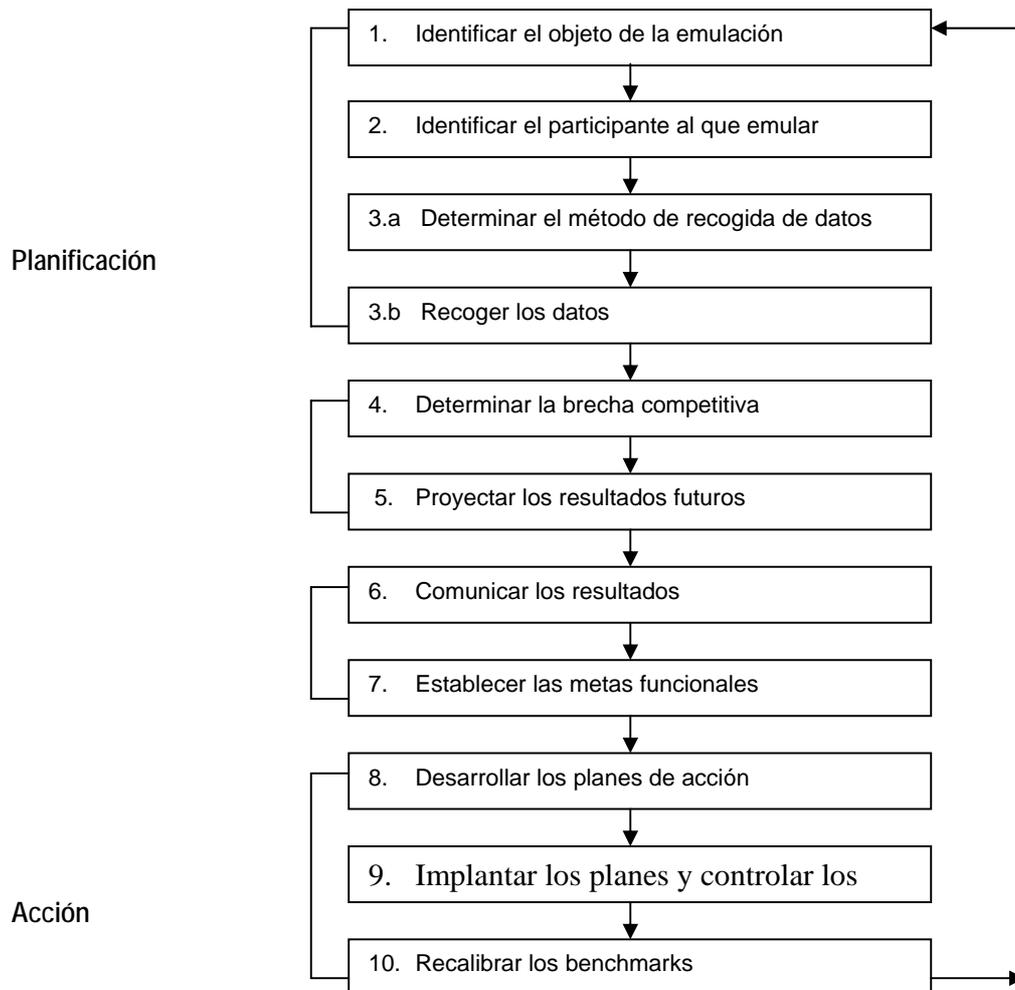
La recompensa por el progreso en la calificación del proceso.

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)

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.

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 practicas 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.

Capítulo IV: La Mejora Total de Procesos de Servicios (MTPS): estudio de un caso en Proceso para Ejecutar el Proceso de Restauración. Servicio a la carta.

4.1. Introducción.

En este capítulo se exponen los resultados de la aplicación del procedimiento descrito en el capítulo anterior. Teniendo en cuenta el tiempo asignado para la realización de esta investigación, las experiencias aquí expuestas se extienden hasta la etapa II del procedimiento, a las cuales se le dará seguimiento en investigaciones posteriores dada la importancia del tema y el interés de la organización por el mismo. Para la descripción se sigue la misma secuencia de pasos para el procedimiento de Mejora Total de Procesos de Servicios propuestos, en cada caso se destacan los resultados más relevantes y las técnicas empleadas.

4.2. Etapa I: Organización para el mejoramiento.

Actividad I .1 Identificar los procesos claves en la organización.

Hasta el momento de iniciar esta investigación, no existen evidencias de trabajos anteriores de mejoramiento de procesos. De manera que se hace necesario primeramente, identificar todos los procesos en la investigación, para luego seleccionar los procesos clave.

Con el objetivo de identificar las actividades diarias o rutinas de trabajo que conforman la labor de cada departamento y áreas, se llevan a cabo diferentes entrevistas a los Jefes de Departamentos y empleados. Después de haber seleccionado los procesos se desarrolla una sesión de trabajo en grupo para identificar las funciones, interrelaciones y personas o departamentos involucrados y llegar a un consenso. Para esto fue necesario hacer el cálculo del número de expertos a través del método Delphi:

Datos	Formula
p = 0.04	$N = \frac{p(1-p)K}{i}$
i = 0.12	
K = 3.8416	

En el **Anexo 14** se muestra la introducción a dicha sesión de trabajo. Los resultados de esta sesión de trabajo se pueden apreciar en el **Anexo 15**, donde aparecen los procesos identificados, agrupados por funciones y nivel de participación.

Una vez identificados los procesos se inicia la selección de los procesos claves. Teniendo en cuenta las peculiaridades de cada enfoque disponible para este fin, se decide trabajar con el enfoque ponderado de selección. Este enfoque permite concentrar la atención en los procesos claves, estableciendo prioridades para los recursos y garantizando que el esfuerzo sea manejable. Se convoca una sesión de trabajo en grupo con la misma población de expertos, calculada anteriormente, para la sesión de trabajo inicial, cuya introducción se muestra en el **Anexo 16**. Se diseña un modelo de respuesta para llevar a cabo la votación, que consiste en el listado de los procesos de la organización con escalas para cada una de las categorías a evaluar por cada proceso, con una escala donde 1 significa que la mejora del proceso genera poco impacto, y 5 significa que la mejora del proceso genera gran impacto. Las categorías son:

1. **Impacto en el cliente.** ¿En que medida/magnitud las mejoras introducidas en el proceso beneficiarían/mejorarían la satisfacción del cliente?
2. **Susceptibilidad al cambio.** ¿Las personas/recursos involucrados en el proceso apoyaran el proceso de cambio?

3. **Condición de desempeño.** ¿Los cambios introducidos al proceso lograran mejoramientos sustanciales del proceso bajo estudio?
4. **Impacto en la empresa.** ¿Los cambios introducidos en el proceso bajo estudio repercutirán/beneficiaran el desempeño global de la organización?

El resultado final de la aplicación del método se puede apreciar en el **Anexo 17** Los procesos claves identificados se muestran en la siguiente tabla:

Procesos Claves Críticos	Rango Promedio
Proceso para ejecutar el servicio de restauración	39,60
Proceso de la gestión de la seguridad e higiene de los alimentos	37,65
Proceso de realización de actividades musicales, recreativas y de animación	36,45
Proceso de gestión de quejas y reclamaciones	36,30
Proceso de atención al cliente	35,70
Proceso de Recepción	35,10
Proceso de información de actividades al cliente	31,85
Proceso de higienización de áreas comunes	31,40
Proceso para el Mto preventivo	30,70
Proceso de satisfacción del cliente	30,30
Proceso de definición de la política comercial y del cliente	29,35

Tabla: 4.1 Procesos Claves y su puntuación.

Como se muestra en la tabla 3.3, se puede ver que el Proceso de Servicio de Restauración es el más importante del Club, por tanto, se decide aplicarle la mejora al mismo.

En este proceso participan cuatro áreas fundamentales: Restaurante Café Cienfuegos, Cafetería Snack Bar, Servi Bar (Terraza) y la Cocina. Existen otros departamentos como Economía, Administración, Recepción y Abastecimiento, que también participan, pero su interacción no es significativa y se tienen en cuenta mas adelante.

Restaurante Café Cienfuegos.

Con capacidad de 80 comensales. Oferta servicios a la carta con variedad de platos de la cocina internacional y de la criolla, su horario de servicio es de 12:00 m a 11:00 PM. En esta área se obtienen gran parte de los ingresos finales entre todas las áreas de servicio. En ella laboran dos turnos de trabajo durante 12 horas, o sea, trabajan dos días y descansan dos.

Servi Bar.

Con capacidad de 200 comensales. Oferta servicio buffet y plateados a clientes de agencias, en los horarios comprendidos de almuerzo y cena. En fechas significativas, se brinda el servicio plateado, con Tables especiales, además de tener el cliente la posibilidad de hacer pedidos de la carta, extendiéndose el horario de cena hasta las 12:00 m.

Para la actividad nocturna recreativa, cuenta con una capacidad de 160 personas, donde se ofrece servicio de bar y un variado programa de animación: juegos participativos, desfiles de moda, presentaciones de agrupaciones musicales de la localidad, las cuales interpretan música tradicional cubana e incursionan en

otros ritmos, y se despídela noche con música grabada. Con un horario de servicio de 10:00pm a 1:00 AM, de lunes a viernes y domingo, extendiéndose los sábados hasta las 2:00 AM.

Snack Bar.

Con una capacidad de 64 comensales. Oferta servicio de cafetería a la carta, con un horario de 10:00 AM. a 10:00 PM. En esta área laboran dos turnos de trabajo durante 13 horas, o sea, trabajan dos días y descansan dos.

Cocina.

La cocina constituye el principal centro que gestiona y garantiza el aprovisionamiento y elaboración de los alimentos de todos los puntos de venta del club, tiene como objetivos fundamentales las compras de alimentos en función de las necesidades y solicitudes de los clientes, garantiza seguridad e higiene de los alimentos, ofrece un menú variado y dietética y garantiza la calidad optima en la elaboración de los alimentos. 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.
3. Área de carnicería: Donde se limpian, preparan filetean y se proporcionan las carnes crudas que se utilizan en las demás áreas de la cocina.
4. Área de fregado de la vajilla y cristalería: Donde se higienizan todos los insumos antes del servicio y una vez utilizados por el cliente.
5. Área de caserolíe: Donde se limpian los calderos y los utensilios de la cocina.

En cada área se elaboran diferentes platos los cuales son decorados de diferentes formas en dependencia de sus características. Laboran dos turnos de trabajo con el mismo régimen que en el Snack Bar.

Actividad 1.2 Designar Responsable de Proceso y Equipo de Mejora de Proceso.

Una vez definido el Proceso Clave a mejorar, se designa el Responsable de Proceso y el Equipo de Mejora de Proceso.

Designar Responsable de Proceso.

Para tomar esta decisión se lleva a cabo un pequeño encuentro con la administración y miembros del grupo facilitadores. Por sus características se designa esta importante tarea al jefe de las áreas de servicios, varias razones fundamentan esta decisión:

- Indiscutiblemente, es el último responsable funcional por el proceso y demuestra una gran inclinación por las actividades gastronómicas.
- Es miembro permanente del Consejo de Dirección y por su importancia en la instalación tiene poder de decisión y acceso a los recursos.
- Existe una opinión favorable por todos los trabajadores acerca de su interés en el trabajo, conocimiento y capacidad de liderazgo.

Es importante aclarar que en la descripción del Procedimiento de Mejora Total de Procesos de Servicios en el capítulo anterior, se hace referencia al Equipo Ejecutivo de Mejoramiento, a partir de este momento este recibe el nombre de Grupo de Facilitadores, nomenclatura que fue adoptada por el Programa Nacional de Calidad que lleva a cabo la Dirección de Calidad del Grupo Extrahotelero Palmares, no obstante tiene las mismas funciones y tareas que el EEM.

Designar Equipo de Mejora de Proceso (EMP).

Esta fue la primera tarea del Responsable del Proceso. En nuestro caso se hace una salvedad por ser esta la primera vez, también se involucra el Grupo de Facilitadores en dicha tarea, con el objetivo de evitar obstáculos y que todos ganaran en experiencia.

El equipo queda compuesto de la siguiente manera:

Departamento	Integrantes
Cocina	Cheff de Cocina. Cocinero.
Snack Bar	Capitán de los Servicios Gastronómicos de un turno.
Restaurante Café Cienfuegos	Dependiente de Servicios Gastronómicos de un turno.
Abastecimiento.	Encargado de Almacén.
Dirección	Jefe de los servicios.
Total	6

Tabla: 4.2 Composición del Equipo de Mejora de Proceso.

Estas decisiones fueron comunicadas formalmente a cada uno de los miembros del Consejo de Dirección, dando a conocer los nombres de los miembros del EMP y del Responsable de Proceso, lo que favorece su familiarización. Se discuten las nuevas tareas y retos del EMP.

Actividad 1.3: Proporcionar educación y entrenamiento.

La educación y el entrenamiento son esenciales para cualquier organización que quiera implementar el cambio que representa la Mejora de Procesos. En el proceso objeto de estudio, las personas que trabajan poseen un entrenamiento y preparación elevada en temas relacionados con el contenido de trabajo, a través de los diferentes programas que al efecto se desarrollan en FORMATUR de la Provincia.

Para complementar la preparación en temas relacionados con la Calidad y el Mejoramiento, se decide trabajar con un especialista de la Calidad y dos estudiantes del curso de Ingeniería Industrial 5to Año de la Universidad de Cienfuegos. La preparación esta orientada a temas relacionados con la Gestión de la Calidad y fundamentalmente con el Mejoramiento y las herramientas que se usaran.

El contenido se fraccionara en partes manejables y se proporcionara a medida que las necesidades de conocimiento crezcan y se utilizaran las secciones de trabajo en grupo como lugar de encuentro.

Actividad 1.4 Definir y Documentar el Proceso.

En esta etapa se definen diferentes elementos que permiten documentar el proceso con el objetivo de esclarecer y unificar la idea que el equipo tiene sobre el funcionamiento del mismo y para proporcionar la información necesaria para dar comienzo a la Mejora. Los resultados de la documentación de este proceso se pueden consultar en la Tabla: 3.4.

A continuación se definen los aspectos fundamentales de cada paso:

1. Redactar una declaración de propósito del proceso.

Para definir la declaración del Propósito del Proceso que se analiza, el EMP realiza un encuentro y mediante una tormenta de ideas se listan las palabras claves que deberían identificar el proceso. Una vez definida la lista final, se lleva a cabo la técnica de trabajo en grupos nominales, donde cada miembro del equipo redacta lo que piensa que debería ser el propósito del proceso, teniendo en cuenta los elementos componentes de una declaración de este tipo. Es importante destacar que existen dos declaraciones de propósito (la de la cafetería y restaurante), ya que el servicio del restaurante es más formal y personalizado que el de la cafetería.

2. Identificar los resultados de salida del proceso.

El resultado primario fundamental del proceso en estudio es la prestación del servicio gastronómico, resultado que en el trabajo se desglosa para facilitar el análisis. Además, es necesario destacar que de los resultados de salida identificados existen otros que no se tienen en cuenta puesto a que se generan con muy poca frecuencia y son utilizados por procesos que se activan pocas veces.

3. Determinar el límite final preliminar del proceso.

Luego de identificar los resultados de salida del proceso, el EMP analiza durante la sesión de trabajo con cual o cuales de ellos hacen que el proceso termine, tomando como punto de referencia al cliente externo.

4. Identificar los insumos del proceso.

Para identificar los insumos del proceso, el EMP lleva a cabo una sesión de trabajo en grupo teniendo como punto de partida a los resultados de salida definidos, se identifican los insumos (productos, servicios o información) necesarios para generar dichos resultados. Observar en el **anexo 18** Matriz Causa-Efecto.

Determinar el límite inicial del proceso.

Para determinar el límite inicial preliminar del proceso, se toman como referencias los insumos de cada resultado de salida, se analiza con cual o cuales de ellos el proceso dará inicios, y se analizan desde el punto de vista del cliente externo. Además se tiene en cuenta el límite final preliminar del proceso anteriormente determinado, lo que permite no afectar la continuidad del ciclo del proceso.

5. Identificar los clientes del proceso.

Para identificar los clientes del proceso, se realiza una tormenta de ideas y se elabora una lista de posibles clientes. Seguidamente se reduce el listado, sin perder de vista que cada resultado de salida se genera para satisfacer a uno o más clientes del proceso, ya sean primarios, secundarios o indirectos.

6. Definir la relación cliente-proveedor.

Se define la relación cliente-proveedor, es decir, se identifican los proveedores de cada insumo necesario para generar uno o varios resultados de salida que necesitan uno o más clientes. Con este análisis el EMP logra una mayor comprensión del proceso al desglosarse las complejas interrelaciones entre proveedores y clientes. La relación cliente proveedor para este proceso se puede observar en el **anexo 19** y en el **anexo 20** el Mapa SIPOC.

7. Asignar un nombre al proceso.

Independientemente de que los procesos ya estén nombrados de alguna manera por el EEM o Grupo de Facilitadores, el EMP puede observarlo desde una nueva perspectiva gracias a los datos recopilados hasta el momento. El nombre describe claramente la actividad fundamental que se realiza, y cualquier persona con solo observar su nombre puede tener una idea del contenido de trabajo.

8. Elaborar el diagrama de bloque del proceso.

El diagrama de bloque del proceso proporciona una visión general del proceso y permite el inicio de la comprensión del mismo antes de entrar en la mejora. Para la elaboración del diagrama de bloque del proceso se observa el proceso en estudio varias veces, y se llevan a cabo entrevistas con algunos de los empleados, así como el jefe de los servicios, capitán de salón y cheff de cocina. Esta actividad persigue como objetivo principal la identificación de las actividades más importantes y sus interrelaciones antes de proceder a la construcción del diagrama de flujo del proceso.

1. Declaración del Propósito del Proceso.

Área: Restaurante "Café Cienfuegos".

Brindar un servicio gastronómico personalizado y exclusivo a los clientes del club, que motive a regresar, donde exista profesionalidad, elegancia y amabilidad mediante el uso eficaz de productos, capacidades e insumos.

Área: Cafetería "Snack Bar".

Brindar un servicio gastronómico personalizado, menos formal, a los clientes del club, donde exista amabilidad y cortesía mediante el uso eficaz de productos, capacidades e insumos.

2. Resultados de salida del proceso.

Tipo de Resultado.	Resultados de Salida
Resultados Primarios.	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de productos para el próximo servicio.
Resultados Internos	<ul style="list-style-type: none"> • 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. Limite final preliminar del proceso.

Cuando se terminan de confeccionar los reportes de cierre en el restaurante, cafetería y Servi-bar, y se dejan preparadas las tres áreas, listas 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte acerca de la cantidad de cover vendidos. • 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.	<ul style="list-style-type: none"> • 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 las características del Club Náutico Recreativo. • Vajilla, cristalería, cubertería y lencería pulcra y elegante. • Plantas y flores en perfecto estado de limpieza. • Aspecto general de las áreas de armonía en cuanto a colores, calidades y distribución. • Adecuado sistema de insonorización que aisle los ruidos tanto de exteriores como de interiores. • Áreas en correcto estado de limpieza e higiene.
Trato amable y cortés que inspire confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados competentes.
Rapidez en el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados competentes. • Equipamiento apto para el uso.
Información adecuada y correcta notificación de los cambios.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados competentes. • Solicitud de información por el cliente.
Solicitud de productos para el próximo servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Información de las necesidades de productos e insumos.
Reporte de las ventas de bebidas, comestibles, y cigarros.	<ul style="list-style-type: none"> • Información del cierre diario en cada una de las áreas.
Información del acerca del desempeño del personal que labora en estas áreas.	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de asistencia. • Reporte de evaluación de desempeño.
Reporte de las averías y tiempo de funcionamiento de los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> • 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.	<ul style="list-style-type: none"> • 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Información acerca de las roturas, mermas y deterioros de productos e insumos.
Información sobre el funcionamiento del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Notificación de cambios en el servicio o de los nuevos servicios.
5. Ver Matriz Causa- Efecto en Anexo 18.	
6. Límite inicial preliminar del proceso.	
<i>Cuando el jefe de los servicios y el personal del turno, realiza la reunión de apertura y se discute toda la información para prestar el servicio a la carta.</i>	
7. Clientes del proceso.	
Tipo de Clientes.	Clientes Identificados.
Clientes Primarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente externo.
Clientes Secundarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de despacho de mercancías en el almacén
Clientes Internos o Indirectos	<ul style="list-style-type: none"> • 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 y Dpto. Comercial.
- Proceso de gestión de la seguridad e higiene de los alimentos.
- Proceso de mantenimiento correctivo.
- Proceso de evaluación del desempeño organizacional.

8. Relaciones Cliente – Proveedor. En el Anexo 19.

Ver SIPOC en el Anexo 20.

9. Nombre del proceso.

Proceso para Ejecutar el Servicio de Restauración.

10. Elaborar un diagrama de bloques del proceso.

En el Anexo 21.

Tabla 4.3: Documentación del Proceso para Ejecutar el Servicio de Restauración.

Para conformar el diagrama de bloques del proceso en estudio se observa el proceso detenidamente y se llevan a cabo entrevistas con los trabajadores y jefes de departamentos en el área. Esta actividad persigue como objetivo principal la identificación de las actividades más importantes y sus interrelaciones antes de proceder a la construcción del diagrama de flujo del proceso. Las actividades fundamentales del proceso que se estudia se representan en la **tabla 4.4**. El diagrama de bloques del proceso se puede observar en el **Anexo 21**.

Actividad	Descripción
1. Reunión de apertura.	El jefe de servicio y el Cheff de cocina, junto a un miembro del consejo de administración, realizan una reunión con todo el personal del turno de todas las áreas de servicio para aportar e intercambiar información actualizada para el servicio del día, además de discutir otros temas de interés para la instalación.
2. Verificar la disponibilidad de productos comestible en el almacén.	El Cheff de cocina y el encargado de almacén analizan las existencias de productos comestibles en el almacén y semanalmente, con la administración se analizan las posibilidades de entradas de nuevos productos.
3. Revisar la oferta de alimentos y bebidas del día.	El jefe de servicio en conjunto con el Cheff de cocina revisa la oferta de alimentos y bebidas del día, además de nuevos productos que puede salir a la carta.
4. Hacer la solicitud de bebidas e insumos al almacén y trasladarlos al restaurante y la cafetería.	Según ala necesidades de bebidas e insumos, teniendo en cuenta las existencias físicas que se obtiene a través del control de los Inventarios de Productos para la Venta (IPV), el cajero – cantinero de la cafetería y el capitán de salón del restaurante, efectúa el pedido de bebidas e insumos al almacén y lo trasladan hacia sus respectivos lugares.
5. Montaje de las mesas	Restaurante: La dependientes realizan el montaje completo de las mesas (con

<p>en restaurante y cafetería.</p>	<p>platos de presentación, cubiertos, servilletas de telas, copa, etc.). Cafetería: Las dependientes realizan un montaje sencillo de las mesas, según las normas gastronómicas establecidas.</p>
<p>6. Apertura del salón.</p>	<p>El jefe de servicio inspecciona el montaje de las áreas 10 o 15 minutos antes y cheque que los dependientes se encuentren con la correcta presencia personal (que no tengan anillos, ni prendas colgantes.), y estén previstos todos los elementos básicos para llevar a cabo el servicio.</p>
<p>7. Llegada del cliente.</p>	<p>Restaurante: Cuando el cliente llega a la puerta del restaurante es recibido por el capitán del salón, dándole la bienvenida, luego lo conduce a una mesa o le permite escoger la mesa que el desee en el salón. Cafetería: El cliente entra al área de cafetería y se aproxima a al barra a solicitar información o de lo contrario llega y se sienta en la mesa que desee y este disponible.</p>
<p>8. Atención al cliente.</p>	<p>Restaurante: Después que el capitán de salón le da la bienvenida al/los cliente(s), le brinda la carta de menú del restaurante e información que este solicite según sus deseos y necesidades. Cafetería: La dependiente brinda la carta de menú de la cafetería e informaciones al/los cliente/s.</p>
<p>9. Prestación del servicio.</p>	<p>Una vez decidido por el/los cliente/s quedarse en el restaurante o en la cafetería, realizan el pedido, que el mismo es atendido por la dependiente. Se le brinda el servicio de bebidas en la mesa y puede escoger libremente la que el desee. Luego se sirve la mesa, según el orden establecido y los productos solicitados. Al terminar el servicio se efectúa el cobro de la cuenta de los productos consumidos.</p>
<p>10. Despedida del cliente.</p>	<p>Restaurante: El/los cliente/s son despedidos formalmente por el capitán de salón en la puerta del restaurante, motivándolos a regresar pronto y solicitar sus servicios. Cafetería: La dependiente despide a el/los cliente/s cuando se levanta de la mesa motivándolos a solicitar nuevamente sus servicios.</p>
<p>11. Si existe cliente(s) en el salón volver a 8.</p>	<p>Las actividades de la 8 a la 10 se repiten hasta que no exista ningún cliente en el salón.</p>
<p>12. Organización, limpieza e higienización de útiles y equipamientos para el servicio en las áreas.</p>	<p>Al terminar el servicio los dependientes en conjunto con el Capitán de Salón se encargan de retirar el servicio y efectuar el brillo y pulido de la vajilla, cristalería y cubertería, se cambia la lencería sucia por limpia. Se lleva a cabo la limpieza del local y del mobiliario. En este momento se efectúa el cierre del turno en el restaurante por parte del Capitán de Salón y en la cafetería por el cajero – cantinero.</p>

Tabla 4.4 Actividades fundamentales del proceso para ejecutar el servicio de Restauración.

Actividad I.5: Enfocar el proceso.

En esta actividad se revisa toda la información recopilada hasta el momento. *Enfocar el proceso* persigue asegurar que todo el conocimiento y la documentación disponible hasta el momento reflejen la realidad del proceso. Los resultados alcanzados por el EMP en el desarrollo de esta actividad fueron:

- Definir los límites definitivos inicial y final. Se acuerda que los límites preliminares establecidos anteriormente reflejaban correctamente el alcance del proceso y estaban acordes con el propósito del proceso. Por tanto no fue necesario realizar ningún cambio.
- Revisión de los resultados e insumos. Se decide no agregar ni eliminar ningún elemento anteriormente definido.
- Definir los límites superior e inferior. Estos límites son:
Límite superior:
 - Hasta la entrega de los productos e insumos por el proceso de despacho de mercancías en el almacén.
 - Hasta la entrega de la información a cerca de las especificaciones de calidad por el proceso de gestión de la seguridad e higiene de los alimentos.
Límite Inferior: El proceso incluirá solo:
 - Hasta que se genera la notificación de fallas y/o averías en algún equipo para el llevar a cabo el proceso de mantenimiento correctivo.
- Revisión del Diagrama de Bloques. Se concluye que el diagrama realizado reflejaba correctamente las principales actividades del proceso y permite la comprensión del propósito del proceso a cualquier persona que lo analice.
- Decisión sobre los Departamentos que participan en el proceso: En este caso, aunque existen otros departamentos que intervienen de una forma u otra en el proceso tales como: Economía, Informática, RRHH y Recepción. Se decide entonces tener en cuenta para el análisis posterior a las áreas: Cocina, Restaurante, Cafetería, Servi-Bar y Almacén.

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

En esta actividad se desarrolla una sesión de trabajo en grupo para identificar las medidas que más se ajustan al proceso y para los cuales existen posibilidades de obtener datos 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 la **tabla 4.5**

Eficacia del Proceso

Medida	Descripción
<i>Eficacia Interna.</i>	
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. Fue necesario evaluarla en dos monedas (MN y CUC), ya que la tasa de cambio varía en dependencia de los tipos de productos.
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.

Eficacia 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 <i>Tarjeta de Investigación del Cliente</i> . 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.

Tabla 4.5: Medidas para evaluar el desempeño del Proceso para Ejecutar el Servicio de Restauración.

4.3 Etapa II: Conocer el proceso.

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

El Perfil del Proceso.

Esta herramienta permite al EMP plasmar de manera gráfica y con sus interrelaciones toda la información recopilada hasta el momento. Sirve además como marco de discusión y guía para analizar la estructura del proceso presentando una imagen "tal como es", y posibilita la comunicación gráfica y escueta del porqué de su existencia y las medidas de calidad para evaluar su desempeño. El diagrama mencionado para el proceso bajo estudio se puede observar en el **Anexo 22**.

Diagrama de Flujo de Estándares ANSI.

Luego de la elaboración del Diagrama de Bloques, se construye el Diagrama de Flujo como última etapa para lograr el conocimiento de la estructura, interrelaciones y flujo de tareas del proceso para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la organización. Antes de iniciar la elaboración del diagrama se realiza la descripción del proceso con toda la información recopilada y se confirma nuevamente con observaciones al proceso.

Descripción del Proceso Objeto de Estudio.

El Proceso de Restauración comienza cuando el jefe de los servicios y el chef de cocina junto con un miembro de la administración realizan una reunión con todo el personal del turno de todas las áreas de servicio para intercambiar y aportar informaciones actualizadas para el servicio del día, teniendo en cuenta los costos y sin dejar por alto la calidad de los productos. Antes de dar inicio al servicio se chequean a través de los Inventarios de Productos a la Venta (IPV) los productos (Alimentos y Bebidas) existentes en el Restaurante, cafetería y Cocina por el capitán de salón, cajero – cantinero y maestro de cocina respectivamente.

Inicialmente, el jefe de los servicios 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, ubicándose en las áreas asignadas según el estilo de trabajo, además de prestar el servicio a los clientes que lo soliciten y 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. En el caso de la cafetería sucede lo mismo con la diferencia de que aquí no se le da la bienvenida a los clientes, por ser un servicio menos personalizado y los dependientes se encargan de ir a las mesas de los clientes para ser atendidos.

El cliente es recibido en la puerta del Restaurante por el Capitán de Salón quien le da la bienvenida, luego lo conduce hacia una mesa del salón que este disponible o permitirle escoger libremente la mesa que el desee. En la cafetería, servicio menos personalizado, como habíamos mencionado anteriormente, el/ los clientes entra por la puerta y se acerca a la barra a solicitar información se sienta en la mesa que desee y este disponible. Los dependientes están atentos a la reposición de la cubertería cuando sea necesario y a retirar los platos y servicios terminados, así como efectuar el montaje de las mesas una vez retirado el servicio.

Cuando el cliente termina, el Capitán de Salón emite el Cheque que es firmado por el cliente en particular como constancia de haber recibido el servicio. Cuando se termina el horario de servicio se cierra el salón y se procede a retirar el servicio y al montaje del salón para el próximo.

El Capitán de Salón comprueba las existencias físicas de los productos (bebidas e insumos) al terminar el servicio a través de los IPV 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 con respecto a las existencias finales y según las necesidades de productos se efectúa el pedido al almacén al igual que los insumos utilizados durante el día. Luego se procede a la limpieza de los utensilios y el equipamiento. Se dispone además el paradero de los productos sobrantes ya sea para distribuir al comedor obrero, guardar para el próximo servicio o desechar definitivamente.

Se repasa por parte del dependiente y del Capitán de Salón 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 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, efectúa el cierre de turno en cocina y se limpian y ordenan los utensilios y el área. El Diagrama de Flujo de este proceso se puede consultar en el **Anexo 23**.

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

Experiencia de Valor del Cliente Externo e Interno.

1. Inventario de los Momentos de la Verdad.

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + pq}$$

Para detectar los Momentos de la Verdad se realizan una serie de observaciones al servicio en el Restaurante "Café Cienfuegos" y la Cafetería "Snack Bar", teniendo en cuenta que no todos los Momentos de la Verdad implican interacción con el empleado. Primeramente se calcula el número de observaciones a realizar. La población se compone de la cantidad de clientes que visitaron el club en el período de Marzo a Mayo del 2004. La cifra de clientes en el Restaurante

arriba a 973 y en la cafetería arriba a 4641. Las unidades de muestreo son los clientes que visitan la instalación. Se aplica un muestreo aleatorio simple, que garantiza la estimación del sesgo de la muestra. El tamaño de la muestra, cuando la población es finita y la varianza es desconocida, se calcula por la expresión:

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

p: Proporción muestral o su estimado.

q: Se calcula (1-p).

E: Error permisible.

z: valor de z para un nivel de significación dado.

Para el cálculo se fija un nivel de confianza 95 %. Los valores utilizados fueron $p = q = 0.5$, un error permisible de $E = 0.09$, el valor de z para un nivel de significación de 0.05 es $z = 1.96$, el tamaño de la población es de 5614, esto representa el 17.33 % en el restaurante y el 82.66 % en la cafetería. El número de observaciones resulta ser de 116, en el restaurante 20 y en cafetería 96.

Con estas observaciones no se pueden identificar todos los Momentos de la Verdad que se ponen de manifiesto, puesto que con las observaciones sólo se pueden percibir las acciones o impresiones que el cliente deja ver. Por eso se procede a realizar una sesión de trabajo en grupo para obtener mayor información, para la cual no se calcula el tamaño de muestra puesto a que la población se compone de todos los empleados de las áreas de Restaurante, cafetería y Cocina.

De la aplicación del método y de las observaciones realizadas al servicio, se recogen un total de 53 Momentos de la Verdad en cafetería y un total de 54 Momentos de la Verdad en el restaurante para el Servicio a la Carta. La relación de los Momentos de la Verdad obtenidos con los muestreos realizados al servicio se puede apreciar en el **Anexo 24**.

Los Momentos de la Verdad detectados se agrupan en clases, según Albrecht [1994] esta clasificación ayuda a evitar errores al intentar analizar momentos que por sus características requieren ser vistos de distintas maneras, para proceder en caso necesario a su posterior mejora; resultando ser 5 clases en el Servicio a la Carta. Los momentos de la verdad agrupados por clases se pueden observar en el **Anexo 25**.

2. Relación Momento Crítico de la Verdad - Característica de Calidad.

Momentos Críticos de la Verdad

Una vez inventariados todos los Momentos de la Verdad del servicio y agrupados en clases, se hace necesario seleccionar de cada clase los Momentos Críticos de la Verdad, es decir, seleccionar los momentos más importantes y que tienen más influencia a la hora de concebir y realizar un servicio de calidad. Para ello se utiliza el Método Delphi y se fija un nivel de confianza de un 95 %, con $i = 12\%$ y $p = 4\%$.

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

k: Constante que depende del nivel de significación ($1-\alpha$).

p: Proporción de error o por ciento de error deseado.

i: Nivel de precisión ($i \leq 12\%$).

En el estudio se cuenta con la participación de 12 expertos, a los cuales se les entrega un formulario donde se encuentran relacionados todos los Momentos de la Verdad agrupados por clases, los cuales debían evaluar en dependencia del grado de importancia. Se les pide que clasifiquen cada Momento de la Verdad del 1 al 5; dándole más importancia a los evaluados con 5 y menos a los evaluados con 1. En la introducción al trabajo se realiza una explicación de los objetivos que se proponen alcanzar con el mismo, así como la definición de Momento de la Verdad. La introducción se encuentra en el **Anexo 26** y no se muestran los formularios puestos a que en el anexo anterior se muestran los momentos de la verdad agrupados por clases.

El procesamiento de los datos se hace mediante el paquete estadístico SPSS versión 11.0 para Windows utilizando la prueba no paramétrica W de Kendall. Los resultados del procesamiento se pueden apreciar en el **Anexo 27**.

Para cada clase se prueba la significación estadística teniendo en cuenta el coeficiente ji - cuadrado calculado respecto al tabulado para un nivel de confianza del 95%. En todos los casos $x^2_{calculado} > x^2_{tabulado}$ existiendo comunidad de preferencia entre los expertos; el orden de importancia se determina a través de los rangos, donde a mayor rango mayor importancia. El orden de importancia para cada clase, se puede apreciar en el **Anexo 28**.

Al enunciar los momentos de la verdad se hace de manera tal que represente una actuación del cliente cuando contacta con cualquier elemento de la organización, por ejemplo: Come los alimentos. Cuando el

cliente realiza este acto percibe cómo es la preparación, temperatura, etc. de los alimentos; por lo que es un episodio que impacta en la mente del cliente de forma positiva o negativa, y se puede enunciar como: Impacto causado en el cliente por la preparación de los alimentos.

Por otra parte, cuando el cliente observa el piso, el techo, el salón, las lámparas y los cuadros puede percibir la limpieza e higiene del Restaurante; todos son momentos de la verdad pero en la mente del cliente se reflejan como el impacto causado en el cliente por la limpieza e higiene del restaurante. Por lo que en cada caso, todos los episodios recogidos en las observaciones y que son de mayor prioridad e importancia se enuncian como impacto en la mente del cliente. Este enunciado se puede apreciar en el **Anexo 29**.

Características de Calidad.

Las características de calidad son los atributos de un servicio que se necesitan para satisfacer con éxito las necesidades del cliente a medida que este se presta. [Juran,1993] Estas se pueden agrupar en:

- Psicológicas. La belleza de un ambiente, el confort.
- Temporales. Tiempo de espera en una cola.
- Contractuales. Garantía de un servicio satisfactorio.
- Éticos. Honestidad, correcta y cortés conducta del personal.
- Técnicas. El cumplimiento de especificaciones.

Aunque las empresas de servicios tienen características de calidad de todos los tipos indicados, las psicológicas, las temporales y éticas pueden ser especialmente importantes para los clientes.

Existen varios medios por los cuales se pueden obtener las características de calidad, entre ellas: la bibliografía, las normas y el trabajo en grupo con la Tormenta de Ideas (Brainstorming). Durante el estudio, se realiza la búsqueda bibliográfica relacionada con el tema y se obtienen una serie de características de calidad para los servicios a la Carta. Se consulta a Cáravez [2000], Cerra[1994] y Gallego [2000].

Posteriormente se lleva a cabo la Tormenta de Ideas, técnica que permite obtener gran cantidad de información para la solución de problemas concretos con economía de tiempo y estimula la creatividad. En la introducción a la tormenta de ideas se realiza una explicación de los objetivos a alcanzar, así como la definición de característica de calidad. La introducción se encuentra en el **Anexo 30**. Durante la misma se presenta una lista previamente definida de características que son objeto de debate, se cuenta además con la presencia de todo el personal de cocina, cafetería y restaurante en cada turno. Las características de calidad definitivas se muestran en el **Anexo 31**.

Relación Momento Crítico de la Verdad – Características de Calidad.

En la realidad resulta muy difícil evaluar la calidad del servicio a través de los momentos de la verdad, por su propio carácter temporal. Se necesita entonces, traducir dichos episodios en atributos medibles, ya sea de forma cualitativa o cuantitativamente, pero con un carácter no temporal.

Las características de calidad resultan ser unas de las formas más usadas para medir el servicio, por esto se procede a relacionar cada momento crítico con las características de calidad determinadas anteriormente. Esta relación se muestra en el **Anexo 32**.

3. Definir los Indicadores de Calidad de Vida del Trabajo.

Para definir los Indicadores de Calidad de Vida del Trabajo, se tienen en cuenta los elementos que conforman la Calidad de Vida del Trabajo o QWL (Quality of Work Life). Este perfil se define en función de las percepciones o impresiones de los empleados acerca de cómo debieran ser los ambientes laborales [Albretch, 1994]. Esta lista se somete a discusión durante una sesión de trabajo en grupo, cuya introducción se muestra en el **Anexo 33**.

. Mediante una tormenta de ideas y la reducción de listado se determinan definitivamente dichos indicadores:

- Sexo.
- Edad.
- Duración en el empleo.
- Condiciones de trabajo.
- Tipos y sistemas de pago.
- Condiciones para brindar un servicio de calidad.
- Seguridad para mantener el empleo.
- Atención brindada por los supervisores.
- Conocimiento de las medidas, decisiones e información general que fluye en la organización.
- Posibilidades de superación y realización.
- Relaciones existentes entre los compañeros.
- Deberes y derechos de los trabajadores.

4. Medición.

Existen diferentes métodos para conocer las impresiones de los clientes, entre ellos los más importantes:

- Entrevista a fondo con clientes individuales.
- Entrevista de grupos focos con grupos escogidos de clientes.
- Encuestas estadísticas de poblaciones representativas de clientes.

Cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas, en esta investigación se escoge la encuesta estadística producto a que las entrevistas resultan ser más costosas y aunque más flexibles, necesitan más tiempo; siendo este el método preciso para obtener mayor información en un menor período de tiempo. Además las entrevistas son más difíciles de implementar, motivado porque generalmente no incluyen personas suficientes para permitir hacer juicios estadísticamente válidos sobre la base total de clientes.

El objetivo del cuestionario es medir la relación momento crítico de la verdad – característica de calidad según la percepción del cliente. De manera que cada característica de calidad previamente definida se convierte en una variable sujeta a medición. En el caso de los clientes internos, los indicadores de vida se convierten en las variables de medición.

Durante la elaboración de las preguntas se cuenta con la colaboración de un especialista en psicología. Para el diseño del cuestionario se tienen en cuenta todas las recomendaciones que para este fin aparecen en la bibliografía especializada. [Hernández & Fernández, 1991]. En la encuesta se incluyen variables no numéricas y clasificadoras, es decir, en escala nominal. Además de variables numéricas y para la evaluación de las mismas se establece una escala ordinal de tipo likert.

Como resultado de este trabajo se obtiene una primera versión del cuestionario y se realizan las pruebas de fiabilidad y un pilotaje. El pilotaje persigue probar la herramienta de medición en condiciones reales de trabajo antes de la aplicación final con el propósito de detectar si se entienden las preguntas, si está claro el objetivo, si se debe agregar o quitar algo, si el diseño gráfico es aceptable, entre otras cosas.

Cientes Externos.

Antes de la aplicación definitiva del cuestionario se realiza el análisis de la fiabilidad. Se utiliza el coeficiente Alfa de Cronbach y se realiza el procesamiento utilizando el paquete estadístico profesional SPSS 11.0 para Windows. Los resultados de este análisis se pueden consultar en el **Anexo el 34**.

Para llevar a cabo el pilotaje en el caso de los clientes externos, se utiliza una muestra de 30 turistas y se aplica en el mismo lugar y a la misma población de clientes. Durante la realización del pilotaje se detectan una serie de deficiencias y algunas propuestas de mejoras. Con toda esta información se realiza el rediseño del cuestionario para la implementación definitiva. El cuestionario utilizado se puede observar en el **Anexo 35 y Anexo 36**.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se define la población como la cantidad de clientes físicos que visitaron el club en los meses de Marzo a Mayo del 2004. La cifra de clientes físicos arriba a 5614. La fórmula utilizada fue la misma que se tuvo en cuenta para el cálculo del número de observaciones al servicio en la detección de los Momentos de la Verdad.

Para el cálculo se fija un nivel de confianza 95 %. Los valores utilizados fueron $p = q = 0.5$, un error permisible de $E = 0.08$, el valor de z para un nivel de significación de 0.05 es $z = 1.96$, el tamaño de la población es de 5614, esto representa el 17.33 % en el restaurante y el 82.66 % en la cafetería. El número de la muestra resulta ser de 146, en el restaurante 25 y en cafetería 121.

Por problemas objetivos propios de la baja turística se tuvo que cerrar el restaurante y no se pudo cumplir con el estrato según el porcentaje del restaurante como estaba previsto, pero en el estudio se deja todo listo y el diseño del cuestionario para ser aplicado en otra temporada o estudios posteriores. Por tanto se realiza un recalcule del tamaño muestra, para el área de cafetería. Se fijaron los mismos valores, excepto el tamaño de la población que ahora toma un valor de 4641. El número de la muestra resulta ser de 145, como se puede ver, la diferencia es insignificante, por tanto trabajamos con la muestra 146.

Clientes Internos.

En el caso de los clientes internos, durante la realización del pilotaje se detectan una serie de deficiencias y algunas propuestas de mejoras. Con toda esta información se realiza el rediseño del cuestionario para la implementación definitiva. El cuestionario utilizado se puede observar en el **Anexo 37**.

La población de clientes internos se define con todos los trabajadores que laboran en las áreas bajo de estudio. En este caso no es necesario calcular un tamaño de muestra puesto a que se puede trabajar con toda la población. Se escoge un diseño One Shot y las encuestas fueron entregadas personalmente para ser respondidas. Los trabajadores mostraron un gran interés en cooperar, por tanto no fue necesario preocuparse por la tasa de no respuesta ni por las posibles molestias.

5. Identificación los Factores Críticos de la Calidad para el Cliente Externo e Interno.

Para identificar los factores críticos de la calidad se procesa toda la información recopilada durante la medición. El procesamiento se realiza mediante el uso del paquete estadístico profesional SPSS versión 10.0 para Windows. Durante el análisis se utilizan las técnicas estadísticas siguientes:

- Análisis Univariable (Estadística Descriptiva): la moda, valor máximo y mínimo, rango y distribuciones de frecuencia.
- Análisis Bivariable: análisis discriminante.
- Estadística no – paramétrica: pruebas de Mann Whitney y Kruskal Wallis.

A través de la estadística descriptiva se puede visualizar el comportamiento de las variables, se obtiene la moda como medida de tendencia central, el rango como medida de la dispersión de los datos alrededor de la moda y la distribución de frecuencias a través de la cual se puede analizar el porcentaje de respuestas positivas o negativas.

El análisis discriminante también es generador de factores críticos, en el estudio se realiza por expectativas y por satisfacción, en el caso de los clientes externos y por condiciones de trabajo para prestar un servicio con la calidad requerida y por la actitud ante el inicio del estudio para el mejoramiento de la calidad, para el

caso de los clientes internos. Este análisis permite la identificación de las variables que realmente discriminan para que un cliente se clasifique en un grupo u otro, tanto por expectativas como por satisfacción, o en el caso de cliente interno, por condiciones de trabajo tanto como para la posición que adopte ante el trabajo de mejoramiento de calidad.

Con este análisis se pueden demostrar además, los casos que están correctamente clasificados. Durante este tipo de investigación siempre existe el sesgo (error) dado por varios factores de carácter no muestral, con este procedimiento se evalúa el sesgo y es de mucha utilidad para el análisis futuro y para el pronóstico. El paquete efectúa varios reagrupamientos según el número de grupos, comparando los grupos actuales con los estadísticamente válidos, si el porcentaje de clasificación es mayor que el 75% se puede confiar en las clasificaciones que dan los clientes, en caso contrario se confía en los reagrupamientos.

El análisis discriminante constituye también un filtro para realizar las pruebas no paramétricas Mann Whitney y Kruskal Wallis. Con estas pruebas se determinan, a partir de las variables obtenidas del análisis discriminante, las significativas respecto al nivel de confianza fijado para el estudio. El resultado del procesamiento y de la aplicación de estas técnicas se encuentra en el **Anexo 38**.

Al término del procesamiento de la información se analizan los resultados y se determinan, a través de los datos obtenidos, cuáles son los factores críticos de la calidad según las opiniones de los clientes. En el **Anexo 39** se pueden observar los factores críticos de calidad, así como su relación con las técnicas por las cuales se clasifica como factor crítico. Es importante señalar que un factor crítico de calidad es aquel que determina fuertemente sobre la satisfacción y expectativas de los clientes externos ya sea de forma positiva o negativa. En el caso de los clientes internos, los factores críticos serán aquellos que determinan fuertemente sobre la posición que adopte el trabajador ante la ejecución del estudio para el mejoramiento de Calidad y el grado de compromiso, así como respecto a las condiciones de trabajo existentes para prestar el servicio con la calidad requerida.

6. Definición del Perfil de Valor de Cliente Externo e Interno.

Después de identificar los factores críticos de la calidad en cada estrato y para el cliente interno se organiza una sesión de trabajo en grupo para conformar el Perfil de Valor de Cliente Externo e Interno. Este perfil se constituye de una lista de factores cuantitativos críticos que representan el valor en las mentes de los clientes. Dicho de otra manera, es lo que el cliente desea obtener de la experiencia total del servicio con la organización.

La definición de este aspecto es un elemento de especial importancia para poder definir la oferta de servicio y diseñar un proceso que sea capaz de satisfacer dichas expectativas. En esta sesión se examinan todos los hallazgos del procesamiento y las sugerencias dadas por los clientes en cada estrato. El Perfil de Valor del Cliente para cada estrato y tipo de cliente para el proceso bajo estudio se puede observar de la **tabla 4.6.1** y la **4.6.2**.

Tabla 4.6.1: Perfil de Valor del Cliente Externo para el proceso de Restauración.

Factor Crítico	Descripción
Decoración de la Cafetería	Se desea que sea sencilla y funcional, sin muchos objetos típicos.
Iluminación de la Cafetería	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 de la cafetería, la decoración general y tipo de oferta y que permita mantener la comodidad.
Calidad de la cristalería, cubertería.	Se desea que la cristalería y cubertería que se emplee estén acordes con la categoría de la cafetería y en armonía con la decoración del mismo.
Equipos necesarios para el	Se desea que las áreas cuenten con todos los equipos necesarios para

servicio.	brindar el servicio.
Presentación y decoración de los platos.	Se desea que se combinen los colores, relieves de los alimentos, para lograr una buena presentación de los mismos. Tratar, sobre todo en las ensaladas, que no se denote exceso de manipulación o alimentos dañados.
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 hacia los gustos y necesidades de los clientes.	Se desea que los alimentos estén de acuerdo con las costumbres del cliente, así como con sus hábitos alimentarios.
Variedad de platos en la Mesa	Se desea una alta variedad de platos en el servicio. Esto significa mayor variedad de carnes, mariscos, pescados, embutidos, aves, frutas y vegetales, pastas, 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, pastas, dulces y panes.
Preparación de los alimentos.	Las carnes, pescados, mariscos, aves deben quedar correctamente cocidos. Los alimentos fríos deben estar con la terminación adecuada como las pastas, ensaladas, embutidos, los dulces y panes.
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.
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 y calidad 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 club y los cambios.
Porte y aspecto de los empleados	Los empleados deben cumplir las normas y requisitos de higiene para dar sensación de pulcritud y elegancia.
Amabilidad y cortesía de los empleados.	Los empleados del servicio deben tratar a los clientes con amabilidad y cortesía, franqueza y corrección en las actitudes.
Habilidades y destrezas de los empleados	Los empleados deben tener dominio de las técnicas del servicio, hacer su trabajo con exactitud y elegancia.
Disposición para ayudar al cliente	Se desea que el personal de servicio esté presto para ayudar y con rapidez para evitar molestias e incomodidades.
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.

Tabla 4.6.2: Perfil de Valor del Cliente Interno para el proceso de Restauración.

Factor Crítico	Descripción
Orientación de la superación hacia las necesidades del puesto de trabajo	Se desea que el departamento de RRHH realice un trabajo orientado a informar los cursos y postgrados a fines con las necesidades del puesto de trabajo que se ofertan en la EHT y la UCF.

Tipos y sistemas de pago	Se desea que los tipos y sistemas de pago sean capaces de motivarlo por la calidad, vinculando el pago con los resultados del trabajo.
Salario en correspondencia con la tarea que realiza	Se desea que se paguen las horas extras, así como que se tenga en cuenta el tipo de tarea que realizan.
Reconocimiento a la labor que realiza	Se desea que se fomente el reconocimiento moral y material por la labor realizada. Que se reconozca al destacado y se le de seguimiento.
Relaciones existentes entre los compañeros de trabajo	Se desea que se incremente el número de actividades que fomenten el intercambio entre compañeros de trabajo. Deben publicarse los mejores desempeños para propiciar un ambiente competitivo interno en busca de la excelencia.
Actitud de la dirección respecto a los deberes y derechos de los trabajadores	Se desea que se respeten los derechos de los trabajadores, ya que se exige calidad en el servicio pero no se reconoce la labor realizada, ni las condiciones de trabajo.
Conocimiento de las decisiones, programas o información en general	Se desea que la información fluya rápidamente y en todos los sentidos. Se requiere que las decisiones gerenciales se informen con prontitud para evitar la comunicación en los pasillos.
Atención que brindan los supervisores	Se desea que los supervisores lleven a cabo el control de la calidad de los productos ya elaborados, teniendo en cuenta la temperatura, presentación y preparación.

7. Elaboración de la Tarjeta de Investigación del Cliente Externo e Interno.

Con los factores críticos previamente identificados, se conforma la Tarjeta de Investigación del Cliente donde cada factor se convierte en un elemento sujeto a evaluación y para obtener retroalimentación del desempeño del servicio. Esta tarjeta se puede convertir en un cuestionario para medir de forma rápida cada uno de los atributos claves de la Experiencia de Valor del Cliente, la cual puede ser actualizada cada seis meses.

La Tarjeta de Investigación del cliente se compone de tres elementos fundamentales:

1. Los factores críticos de la calidad del servicio, los cuales se agrupan para facilitar el trabajo, para el caso del cliente externo en:
 - Alimentos
 - Bebidas
 - Cafetería
 - Personal de Servicio
 - Otros aspectos del servicio
2. La conveniencia relativa de cada atributo para el cliente. Teniendo en cuenta las opiniones de los clientes se le asigna una importancia relativa a cada factor que permita conocer los factores de mayor prioridad. Tendrán prioridad alta los factores críticos que estén evaluados negativamente y con una baja desviación, además de los factores que tengan una alta desviación. Serán de prioridad baja los factores críticos que estén evaluados positivamente y con una baja desviación.
3. Los puntajes de la organización en estos factores y de los competidores, si están a la mano. Los puntajes están dados por el porcentaje de evaluaciones negativas dadas por los clientes a cada factor en la escala utilizada.

La utilidad práctica que tiene la Tarjeta de Investigación es que puede ser utilizada en cualquier momento para realizar auditorias de calidad del servicio, como esquema de medida en un proceso de evaluación sobre las percepciones de los clientes. Otro elemento de especial importancia es que forma parte indispensable del sistema de medición del desempeño del proceso dentro del grupo de mediciones relativas a los clientes. La Tarjeta de Investigación definida se puede observar en el **Anexo 40**. El

cuestionario que debe implementarse según la Tarjeta de Investigación del Cliente Externo e Interno se encuentra en el **Anexo 41**.

8. Diseño de la Experiencia de Valor del Cliente.

Así como el Perfil de Valor del Cliente identifica lo que el cliente desea obtener en el servicio, la Experiencia de Valor del Cliente es la oferta total, tanto de hechos tangibles como intangibles, que la organización debe proporcionar en respuesta a sus deseos, el diseño de la Experiencia de Valor del Cliente es único.

Según la experiencia internacional [Albretch, 1994], un diseño de este tipo debe incluir siete componentes genéricos para cualquier proceso de servicio:

1. Ambientales. (Decoración, iluminación, mobiliario, climatización.)
2. Estéticos. (Todos aquellos que brindan al cliente una experiencia sensorial a la vista, olfato, oído, al tacto)
3. Contacto Humano. (Interacción con el personal)
4. Tangibles entregables. (Alimentos, bebidas, útiles, equipos)
5. Sistémicos. (Procedimientos que el cliente tiene que seguir durante el servicio, horario etc.)
6. Informativos. (Información necesaria para actuar durante el servicio o antes)
7. Económicos. (Pago y formas de hacerlo)

Para el diseño de la Experiencia de Valor del cliente se efectúa un trabajo en grupo en cuya introducción se realiza una explicación de los objetivos que se proponen alcanzar, así como la definición de Experiencia de Valor del Cliente, esta se puede apreciar en el **Anexo 42**. Se cuenta con la participación del personal de la cafetería y cocina y el Grupo de Facilitadores del Programa de Calidad, en este trabajo en grupo se determina cómo dar respuesta a lo que quiere el cliente.

Teniendo en cuenta el Perfil de Valor del Cliente se plantean las nuevas formas que el proceso debe adoptar para satisfacer las expectativas con que llegan los clientes. El diseño de esta experiencia se encuentra en la **tabla 4.7**. En el caso de los clientes internos no se trata de la misma forma, puesto a que este no tiene una experiencia de servicio, el Perfil de Valor de estos clientes se satisface con la solución de los problemas detectados.

Componente	Estructura de Diseño
Económico (Pago y formas de hacerlo)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Se deben dar facilidades al cliente de pagar su cuenta en tarjeta de crédito. ♦ 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)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Al concebir el menú de la carta 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. ♦ La cristalería y cubertería que se utilizan son acordes con la categoría de la cafetería 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

	<p>vegetales, y frutas, combinar colores y cortes de diferentes gamas en los alimentos y adornar con frutas y vegetales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ 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 se tendrá en cuenta mayor variedad de carnes, mariscos, aves, pescados, embutidos, frutas y vegetales, panes y dulces, además es importante tener en cuenta la legumbres, ensaladas y las pastas. ♦ Los alimentos deberán cumplir con los requisitos de cocción y temperatura adecuada. Se controlarán especialmente los siguientes: Pastas, ensaladas, embutidos, 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.
<p>Sistémicos <i>(Procedimientos que el cliente tiene que seguir durante el servicio)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Se deberán comunicar adecuadamente las normas y procedimientos en la entrada del club, para que el cliente conozca sus deberes y derechos. ♦ El cliente debe conocer rápidamente cualquier cambio que se produzca en cualquiera de las áreas, en este caso, especialmente las de restauración
<p>Ambiental <i>(Decoración, iluminación, mobiliario, climatización)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Se mantendrá cuidadosamente la decoración actual de la cafetería, 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. ♦ Buscar 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 de la cafetería 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 de la cafetería y en armonía con la decoración del mismo
<p>Estético <i>(Experiencia sensorial directa que encuentra el cliente)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Mantener en algunas ocasiones la señal del TV, además de buscar programas atractivos así como musicales, deportivos, etc. y de esta forma ir complementando el servicio de cafetería. ♦ Mantener la limpieza de la playa y sus alrededores, ya que de la cafetería se divisa muy bien y resulta una vista muy agradable para el cliente. ♦ Los alimentos deberán ser elaborados y preparados adecuadamente de manera que el cliente se deleite a la hora de comer un plato. ♦ La ambientación, decoración y confort de la cafetería deberán cuidarse permanentemente. No debe intentar lograrse una sensación de lujo, pero si una sensación de placer y disfrute, para que combinado con la profesionalidad y el buen trato de los empleados se convierta en un lugar deseado y placentero.

<p>Contacto Humano (Interacción con el personal)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ El cliente se debe recibir en aptitud de bienvenida, ayudarlo siempre que sea necesario. ♦ 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 deben estar 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, 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. ♦ 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 club 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
<p>Informativo (Información necesaria para actuar durante el servicio o antes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Se debe dar respuesta inmediata a cualquier pregunta o necesidad del cliente, manejando siempre más de una variante de solución. ♦ Al cliente se explicará claramente el horario de la cafetería, formas de pago y demás informaciones, de existir algún cambio en el servicio se le informará rápidamente al cliente.

Tabla 4.7: Diseño de la Experiencia de Valor del Cliente Externo.

El Tiempo de Procesamiento.

La medición del tiempo de procesamiento es otra actividad de especial importancia. En este caso se utiliza el método de Medidas Finales y en algunas actividades el tiempo se estima a través del criterio de los empleados que participan del proceso. De la actividad 7 hasta la 10, se repite constantemente su ciclo, hasta que no haya más clientes. Ver **Anexo 43**.

El Tiempo del Ciclo.

La medición del tiempo del ciclo permite conocer que tan rápido se está dando respuesta a las necesidades de los clientes. Para obtener estos datos el EMP se auxilia para algunas actividades de la técnica de Medidas Finales, puesto que el sistema de datos existente recopilaba la información de los tiempos de inicio y fin, en el caso de otras actividades se estiman mediante la entrevista y la observación al proceso. Ver **Anexo 44**

El Costo del Proceso.

Para la determinación de los costos del proceso en estudio se emplea el segundo método explicado en el capítulo III. Se obtienen de los registros contables los costos mensuales totales de los departamentos involucrados en el proceso, así como la cantidad total de personal que emplea cada departamento en el proceso y además se determina el salario total empleado por cada departamento en el proceso.

Estos datos se recopilan durante el mes de Mayo y como se puede notar sólo se incluyen los datos de los departamentos con una participación más significativa en el proceso. En el **Anexo 45 y 46** se pueden observar estos resultados.

Mediciones de Eficacia y Eficiencia.

Para realizar los cálculos de estos indicadores se utiliza la información disponible en la empresa. Otros datos se obtienen de mediciones directas en el proceso y observaciones en el período de estudio, el mes de Mayo. Como se puede notar no se realizan mediciones de la adaptabilidad del proceso, ya que inicialmente el proceso se encuentra en el nivel desconocido, nivel en el cual aún se desconocen los datos para determinar su verdadero estado y no tienen sentido realizar mediciones de este tipo. Los resultados de las mediciones realizadas se pueden observar en el **Anexo 47**.

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

Análisis de la Tarjeta de Investigación del Cliente.

Como se puede observar en el **Anexo 39** no todos los factores críticos identificados tienen un puntaje alto de evaluaciones negativas, existen otros que su puntaje es cero, lo que indica que hay que estar al tanto de su comportamiento, cualquier variación manifestará que existen nuevos problemas en el desempeño del proceso. No obstante estas evaluaciones son desfavorables para cualquier proceso de servicio e indican que existen posibilidades de mejoramiento. Las categorías referidas a los alimentos y bebidas son las más críticas. Debe destacarse que cada uno de los factores señalados de prioridad alta tiene evaluaciones superiores al resto, lo que evidencia que aún siendo los más importantes son los más males evaluados según la percepción del cliente.

Tiempo de Procesamiento vs Tiempo del Ciclo.

Para la realización de este análisis se utilizan los datos obtenidos en las mediciones para cada caso. Para una mejor comprensión es necesario destacar:

1. Para la obtención de los tiempos se trabaja con el ciclo del proceso para la cena. Siendo este el más representativo de la mayoría de las actividades, el más complejo y por ende el de más tiempo de ciclo.
2. Las actividades se repiten en los otros ciclos (desayuno y almuerzo), por tanto una mejora en uno, redundará en una mejora del resto.
3. Existen actividades que se ejecutan de manera paralela y por tanto no alargan el tiempo del ciclo. En estos casos se estudia la actividad de mayor duración que es la que determina. En el **Anexo 43**, donde se puede consultar este análisis, las actividades 4, 5, y 12 son de este tipo.

Como se puede observar el tiempo de procesamiento representa el 89.02% del tiempo del ciclo lo que demuestra que existen oportunidades de mejoramiento. Las actividades 1, 4 y 12 presentan las más altas diferencias entre el tiempo del ciclo y los tiempos de procesamiento. Estas actividades constituyen reservas de mejoramiento, lo que no quiere indicar que no se pueda mejorar el resto.

Análisis del Tiempo del Ciclo – Costo por Actividad.

Para este análisis el costo del proceso se desglosa por actividades. El elemento fundamental del costo de una actividad lo constituye el costo indirecto de mano de obra y se adicionan otros costos de materiales o de empleo de la computación que pudieran ser significativos. En nuestro caso se utilizan solo los costos de mano de obra. Debe recordarse, como se plantea en el capítulo III, que una búsqueda detallada de los costos no traería beneficio adicional alguno y sí retrasaría la mejora.

En el **Anexo 44** queda reflejado el Tiempo del Ciclo - Costo por Actividad de este proceso desglosándose los tiempos de procesamiento, adicionales y totales además del costo por actividades del proceso. Estos tiempos adicionales incluyen todas las actividades que no generan valor: transportes, demoras, inspecciones, etc. Se puede observar que las actividades de mayor costo se van a corresponder con las que mayor tiempo de ciclo emplean en el proceso. En este caso se corresponden con las actividades 4, 9 y 12 fundamentalmente. Estas actividades son imprescindibles en el proceso, pero se pueden mejorar. Debe tenerse en cuenta que este ciclo se repite similarmente 3 veces al día, por tanto los costos se incrementan notablemente.

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

Para llevar a cabo esta actividad se recopila toda la información obtenida hasta el momento en el Perfil de Valor del Cliente Externo e Interno y la Experiencia de Valor del Cliente Externo. Se desarrollan varias sesiones de trabajo en grupo con la participación del Grupo de Facilitadores y el Consejo de Dirección en general. La introducción a estas actividades relativas a la búsqueda de soluciones de los problemas detectados respecto a los clientes externos e internos se puede encontrar en los **Anexos 48 y 49** respectivamente; en cada una de ellas se explican los objetivos e importancia de dicha sesión.

Soluciones relativas a los problemas de los Clientes Externos.

En este caso se expone el diseño de la Experiencia de Valor del Cliente Externo y se analizan cada uno de los 7 elementos que la componen, proponiendo medidas concretas destinadas a implementar estos elementos. Para ello se define un Plan de Acción con sus respectivas responsabilidades y fechas de cumplimiento. Este plan de acción recoge las tareas que deben acometerse de inmediato, existen elementos positivos que deben continuar así para mantener los estándares. Muchos aspectos de la Experiencia de Valor están relacionados con el hombre y sus habilidades, conocimientos y la entrega al trabajo, éstos tampoco necesitan de acciones concretas, sino de realizar correctamente el trabajo desde la primera vez y continuar haciéndolo así. El plan de acción descrito se expone en el **Anexo 50**.

Es necesario aclarar que se adoptan las siguientes medidas de inmediato:

- ✓ Reparar el horno para que salgan, en tiempo y forma las pastas.
- ✓ Reparar la nevera de la cafetería, para la conservación del buen estado de algunos productos así como helados, refrescos, jugos, cervezas, etc.
- ✓ Poner en la puerta de la cafetería los deberes y derechos para entrar al área en particular.

Soluciones relativas a los problemas de los Clientes Internos.

Con esta sesión se crea la satisfacción del Cliente Interno, la cual es de vital importancia para alcanzar el éxito de las siguientes actividades orientadas a mejorar el proceso y posibilita que estos adopten y apoyen el cambio. Durante la sesión se analiza el perfil de Valor del Cliente Interno adoptando las medidas correspondientes para dar solución a estos problemas. Se define un Plan de Acción con sus respectivos responsables y fechas de cumplimiento. El plan de acción descrito se expone en el **Anexo 51**.

Actividad II.5: Planeación del Proyecto de Mejora.

Para definir el plan de mejoramiento se lleva a cabo una sesión de trabajo en grupo con el Equipo de Mejora de Procesos, para ello se le entrega a cada uno de sus miembros un formulario sencillo donde se plasman los resultados de las mediciones realizadas al proceso y cada uno de ellos se trazaría una meta individual que es llevada posteriormente a un consenso durante la sesión. El Proyecto de Mejora está compuesto por varios elementos, entre ellos: el nombre del proceso en estudio, su declaración de propósito, los ejecutores del mismo y las fechas de inicio de la mejora. Consta de dos puntos fundamentales:

1. Mediciones y metas de mejoramientos: Incluye las metas que se han fijado por el EMP dentro de seis meses para cada uno de los indicadores de eficiencia y efectividad del proceso.
2. Calendario de ejecución y recursos: Incluye cada una de las tareas que se llevarán a cabo, así como su fecha, responsable de ejecución y recursos necesarios, ya sean materiales o tiempo, para hacer realidad cada meta de mejoramiento, lo que no es más que continuar en la etapa III del procedimiento: "Ordenamiento y optimización del proceso"

Toda mejora necesita de un plan que permita guiar sus pasos y evaluar sus resultados. El Proyecto de Mejoramiento permite orientar el esfuerzo de mejora coordinadamente para revisar el proyecto, el estudio para su aprobación y el destino de los recursos.

El formulario utilizado, así como la introducción al mismo se encuentran en el **Anexo 52**. El plan definido y aprobado se muestra en el **Anexo 53**.

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 etapas "Organización para el mejoramiento" y "Conocer el proceso" de los procedimientos de Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS) se concluye que:

1. Las etapas del procedimiento se orientan 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 de los procedimientos bajo condiciones reales de funcionamiento.
3. El éxito de la aplicación de los procedimientos se basa en los conocimientos y creatividad de las personas que le dan vida al proceso, lo que permite utilizar el mayor potencial para la 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.

Conclusiones Generales.

Al término de de la investigación se plantean las siguientes conclusiones:

1. SE efectúa una extensa búsqueda bibliografica 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 diseñan procedimientos de Mejora Total de Procesos de Servicios Turísticos (MTPS) para la mejora de procesos a partir de la experiencia nacional e internacional, los que se componen de 5 etapas y cada una de ellas con diversas actividades. En cada etapa se utilizan una serie de herramientas y conceptos que le confiere una alta flexibilidad a los procedimientos.
4. Para la ampliación práctica de los procedimientos propuestos se seleccionan el proceso de restauración que involucra a las áreas de cocina, restaurante y cafetería fundamentalmente.
5. La aplicación de las etapas "Organización para el Mejoramiento" y "Conocer el Proceso", en el proceso objeto de estudio traen como resultado.
 - La identificación de todos los procesos de la organización, permitiendo seleccionar el más crítico para la aplicación practica de los procedimientos.
 - Se designa un Responsable de Proceso y Equipo de Mejora de Proceso y se proporciona el entrenamiento necesario para enfrentar la mejora del proceso en las próximas etapas.

- La elaboración de toda la documentación de l proceso bajo estudio, dentro de ella la declaración del propósito, insumos, clientes, proveedores y limites del proceso.
 - Se establecen los indicadores para la medición del proceso de restauración.
 - 6 indicadores de eficiencia: Tiempo de Ciclo por unidad de salida, Costo por unidad de salida, Ventas por unidad de salidas, etc.
 - 6 indicadores de eficacia: Resultados rechazados, dinámica de la ventas, satisfacción del cliente, demoras de los servicios, etc.
 - 2 indicadores de adaptabilidad: Tiempo promedio de respuestas a solicitudes especiales, porcentaje de solicitudes especiales, etc.

 - La descripción detallada de la escritura del proceso mediante el diagrama de flujo y el perfil del proceso.
 - Se diseña el perfil del valor del cliente para cada uno de los estratos estudiados en el cliente externo y para el cliente interno.
 - Se elabora la tarjeta de investigación del cliente externo e interno.
 - SE diseña la experiencia del valor del cliente según sus componentes: ambiental, económico, sistémico, informativo, contacto humano, estéticos y tangible entregables.
 - Se lleva a cabo las mediciones del Tiempo de Ciclo y Tiempo de Procesamiento del Proceso de Restauración.
 - Se determinan los costos directos e indirectos del proceso según los departamentos involucrados en el mismo.
 - La medición y el análisis del estado de eficiencia y eficacia. Destacándose un índice de satisfacción del cliente de un 46.3 %, un tiempo ciclo de 0,0732hrs/ unidad y un costo de 0.57\$ / unidad.
 - Se definen planes de acción relativos al perfil de valor de los clientes externos e internos.
 - La elaboración del plan inicial para la mejora del desempeño del proceso.
6. Quedan listos todos los procedimientos para la aplicación del resto de las etapas: "Ordenamiento y Optimización del proceso", "Funcionamiento control y medición de desempeño" y "Mejora continua".

Recomendaciones Generales.

Teniendo en cuenta los resultados alcanzados en esta investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Mantener una atención permanente al surgimiento de las nuevas tecnologías, procedimientos, herramientas y modelos de mejora de procesos que permitan el mejoramiento continuo de los procedimientos propuestos.
2. Entrenar a todo el personal de la organización en materias relacionadas con la calidad y su mejoramiento y bajo un enfoque de gestión de la calidad total.
3. Constituir un documento oficial para la organización con la explicación teórica de los procedimientos propuestos y que formen parte de los planes de capacitación y se convierta en un valor cultural para todos.
4. Extender el estudio de cliente externo al servicio del buffet y plateado utilizando los procedimientos y herramientas diseñadas.
5. Implementar el mejoramiento continuo del proceso bajo estudio, logrando el cambio a niveles de calificación del desempeño superiores a través del resto de las etapas de los procedimientos.
6. Hacer extensiva la aplicación de estos procedimientos a los restantes procesos críticos de la organización, lo que requiere de un cambio cultural profundo.
7. Continuar trabajando en la implementación de estos procedimientos en otras organizaciones de servicios turísticos y así contribuir al desarrollo de este sector en el 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 (Cf), 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.
- Cáravez Santana, Y. Modelo para la mejora en procesos de servicios. Experiencias en el Hotel Pasacaballo de la Provincia Cienfuegos/ Y. Cáravez 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 performed 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 multideestino, 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 Manifiesto 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. CECOSA, 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. Cáravez, :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.-- Massachusetts: 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 Improvemente/ S.Mizuno.-- Connecticut: Ed. Productivity Press, 1988. -- 234p.

- Mizuno S. Managemente for Quality Improvemente: The 7 New Quality Control Tool/ S.Mizuno.-- Connecticut: 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 inmeasuring 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.-- Massachusets: 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.

