Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: *Mejora del proceso de Comercialización de los Servicios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.*

Autora:

Jeilin Beatriz Rodriguez Abrahante

Tutor:

Dr. Ing. Berlan Rodriguez Pérez

Consultante:

Ing. Eduardo González Rodríguez

Curso 2014-2015

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Hago constar que la presente investigación fue realizada por la Universidad de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios de la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando que la misma sea utilizada para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en eventos ni publicada sin la aprobación de la Universidad de Cienfuegos.

_____

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo: "Mejora del proceso de Comercialización de los Servicios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos", de la alumna Jeilin Beatriz Rodriguez Abrahante y donde trabajaron como: tutor el Dr. Ing. Berlan Rodriguez Pérez , y consultante el Ing. Eduardo González Rodríguez; ha sido realizado según el acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Rasiel Tovar Rodríguez	**Nelson Díaz Martínez**
Director General	**Sub Director General**
Linieisy González Acosta	**Lisbet Montalvo Fuentes**
Especialista en Calidad	**Sub Director de Recursos Humanos**

PENSAMIENTO

“La calidad es nuestra mejor garantía de la fidelidad de los clientes, nuestra más fuerte defensa contra la competencia extranjera y el único camino para el crecimiento y los beneficios”

Jack Welch

DEDICATORIA

A mis padres porque ambos me han enseñado lo que cuesta el sacrificio de los sueños y a no rendirse nunca a pesar de lo difícil que pueda estar el camino a transitar, y a una persona muy importante que está junto a Dios, cuidándome y guiándome por este largo camino de la vida, a mi abuela María Isabel, que siempre quiso que fuera Ingeniera y una gran profesional.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco primero que nada a mi tutor Berlan por todo lo que ha hecho para que mi sueño de ser Ingeniera se hiciera realidad, porque a pesar de sus complicaciones siempre me dedicó su amistad, tiempo y paciencia, mil gracias…

A mis guías y consultantes de la empresa Eduardo, Lisbet, Sara, Liniesy, Nelson que de igual forma a pesar de su gran volumen de trabajo se dedicaron a mí por completo y a todas las personas del Complejo Hotelero Islazul, que de una forma u otra me ayudaron…

A mi mamá, primero que nada, pues sin ella no estaría aquí hoy, porque es la luz de mi vida y siempre me apoya en todas mis decisiones a pesar de lo difíciles que estás sean…

A mi papá porque me ha sabido guiar, querer y proteger, es mi ejemplo a seguir…

A los dos los amo y en realidad no tengo palabras para describir lo que significan en mi vida…

A mi novio pues él estuvo a mi lado dándome apoyo cuando más lo necesitaba y soportando mi estrés, por ayudarme a realizar este importante sueño, I Love You…

A mi hermano porque a pesar de nuestros celos nos queremos y protegemos…

A mi tía Ida Iliana porque desde que nací está ahí para mí, ayudándome en todo, siempre ha sido mi segunda mamá y la quiero como tal…

A mi tata (Amanda) porque a pesar de que hace tiempo que no nos vemos, es esencial en mi vida pues desde la distancia me ha apoyado y aconsejado…

A mi abuela Rosa y mis abuelos Pancho y Eugenio porque siempre me han mimado y complacido en todo y son los viejitos que me alegran la vida…

A mi sobrinito Jean porque es la alegría y tormento de la casa y en primordialmente la mía, y a mi cuñada por estar presente cada vez que la necesitamos…

A mis tíos y tías: Tite, Dania, Clary y en especial a mi tío Rosendo porque siempre ha estado orgulloso de mí y eso siempre me ha hecho feliz…

A mis primas(os), en especial a Anairys y Anarbys porque todos me han auxiliado y apoyado…

A personas especiales como mi suegra, suegro, Julio Alberto, Gedy, Dayana, Ana y demás familia, por toda la ayuda brindada…

A otras personas especiales en mi etapa universitaria que aunque las mencione de último no son menos sustanciales los cuales son mis amigos, compañeros de aula y cuarto:

Yadira porque en estos cinco años afianzamos más nuestra amistad, siempre me brindó su apoyo y por todos los momentos que compartimos juntas, esos nunca se olvidan…

Aimé porque ha sido incondicional conmigo, porque me dio su amistad infinita sin esperar nada a cambio…

A Tere, Araelvis, Yipsy y Lisde porque han compartido conmigo todo su cariño y hasta el que no…

A Lili porque no sabemos si es becada o cienfueguera, con sus luchas de que si la quiero o no siempre estuvo ahí para cualquier cosa…

A las chicas de Cienfuegos Claudia, Betty, Claudia M. (Veneno), por su buen corazón y cada una en especial han sabido compartir conmigo una amistad que nunca voy a olvidar…

Además por los buenos momentos compartidos y toda la ayuda bridada a Anay, Lietis, Lizandra, M. Cefa, Geisa, Mara, Jessica, Lenay y Mariarmen porque de igual forma cada una ocupa un lugar en mi corazón…

A los chicos del aula "los Javieles, Yacel, Pescoso, Marín, Hosmel, Andry, Fran, Marlon" de todos me llevo un grato recuerdo…

A los amigos que me acompañaron en el transcurso de toda mi carrera como Milena, Zady, Vanessa, Danis, las chicas de Historia, a mis amistades villaclareñas y en fin a todos los que pusieron al menos un granito de arena…

A todos los profe que he tenido durante la carrera y que he molestado y nunca se negaron, Domingo, Daily, Anibal, Gretel, Daineris, Ana Margarita, Roxana, Maidelys, Yeny, Manolito y demás, por su incondicional apoyo y enseñanza…

Y a todos los que me han apoyado en el transcurso de estos cinco años de carrera, les agradezco de corazón aunque no estén presentes en estas breves palabras…

A Todos: "Millones de Gracias"

RESUMEN

Resumen

La presente investigación titulada “Mejora del proceso de Comercialización de los Servicios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos”, se realiza con el fin de comenzar el proceso que constituye la base para alcanzar la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la NC ISO 9001: 2008: Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.

Surge como uno de sus objetivos específicos establecer la necesidad de la implantación de la gestión basada en procesos en la organización objeto de estudio, lo cual constituye el primer reto a vencer por cualquier organización que persiga la aplicación de un sistema de gestión de la calidad. Para ello se implementa un procedimiento propuesto por la ISO en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544 R 3, denominado “Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en proceso para los sistemas de gestión”.

Se identifican todos los procesos de la organización, se documenta y describe el proceso objeto de estudio, estableciéndose indicadores de eficiencia y eficacia así como los métodos para asegurar su operación y mejora continua.

Se utilizan herramientas tales como: lista de chequeo, mapa de proceso, diagrama de flujo, mapa SIPOC, ficha de proceso, ficha de indicadores, FMEA y planes de control, apoyándose en técnicas de recopilación de información como entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos, trabajo con expertos y observación directa. Para el procesamiento de datos se hace uso de programas informáticos como el paquete estadístico SPSS v16.1, Statgraphics Centurion XV.II, el Microsoft Excel y el Microsoft Office Visio.

Palabras Claves

Sistema de Gestión de la Calidad, Procesos, Proceso de Comercialización de los Servicios, Enfoque de Gestión basada en Proceso.

SUMMARY

Summary

The current research entitled “Improvement of the Services Trading process in Islazul Cienfuegos Hotel Complex” is done so that the process considered as the foundations to reach to the implantation of a quality management system can be started according to NC ISO 9001: 2008: Quality Management – Requisites Systems.

It appears as one of the main targets in order to establish the needing of the management implantation based on the processes of the organization that is the goal of this research which represent the first challenge that any organization that pursues the application of a quality management system has to overcome. In order to get that, a proceeding proposed by ISO on ISO/TC 176/SC 2/N 544 R 3 publishing has been implemented and it is known as “Orientations on the concept and using of the approach based on the process for management systems”.

All organization processes have been identified and the process that is the goal of this research has been documented and described so that efficiency and efficacy indicators has been established as well as the proper methods to ensure their operation and continuous improvement.

In the current research some tools have been used such as checklists, process maps, flow charts, SIPOC map, process sheets, indicators sheets, FMEA and control plans, relying on information collection techniques such as interviews, brainstorming, review of documents, work with experts and direct observation. For data processing, softwares such as SPSS v16.1, Statgraphics Centurion XV.II, Microsoft Excel and Microsoft Office Visio have been used.

Keywords

Quality management system, Processes, Service Trading Process, Management approach based on process.

ÍNDICE

Contenido

Resumen 13

Summary 15

Introducción 20

Capítulo I: Marco Teórico 26

1.1 Evolución de la Calidad. Principales conceptos 26

1.1.1 Herramientas de la Calidad 29

1.2 Sistema de Gestión de la Calidad 29

1.2.1 Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad 33

1.2.2. Principios de un sistema de gestión de la calidad 33

1.2.3. Fases de desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad. 34

1.3 Normativas legales y técnicas. Familia NC ISO 9000: Sistema de Gestión de la Calidad 35

1.4 Filosofía Seis Sigma 37

1.4.1 Principios Filosóficos del Seis Sigma 39

1.5 Gestión por procesos 39

1.5.1 Características de la gestión por proceso 41

1.5.2 Herramientas para el desarrollo del enfoque de gestión basado en proceso 43

1.6 Procesos de servicios 43

1.7 Gestión de la Calidad Hotelera Internacional y en Cuba 44

1.7.1 Turismo en Cienfuegos 47

1.8 Proceso de comercialización 48

Conclusiones parciales 51

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos según la NC ISO 9001: 2008 54

2.1 Caracterización general del Complejo Hotelero Islazul, Cienfuegos 54

2.2 Planeación estratégica 56

2.3 Identificación del Problema de Investigación 61

2.3.1 Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad, Según la Norma Cubana NC ISO 9001:2008 62

2.3.2 Diagnóstico al Complejo sobre el Enfoque de Gestión basado en Procesos 72

2.4 Necesidad de un enfoque de Gestión basado en Procesos 73

Conclusiones del Capítulo 75

Capítulo III: Desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos en el Proceso de Comercialización de los Servicios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos 77

3.1 Identificación de los procesos de la organización 77

3.1.1 Definición del propósito, políticas y objetivos de la organización 77

3.1.2 Determinación de los procesos de la organización 78

3.1.3 Determinación de la secuencia e interacción de los procesos 83

3.2 Planificación de los procesos 91

3.2.1 Definición de los requisitos de seguimiento y medición 91

3.2.2 Definición de los recursos necesarios 93

3.2.3 Verificación del proceso con respecto a sus objetivos planificados 94

Conclusiones del capítulo 94

Conclusiones Generales 97

Recomendaciones 99

Bibliografía 101

Anexos 108

INTRODUCCIÓN

Introducción

Cada vez más las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos son muy relevantes, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde, las empresas exitosas están plenamente identificadas que ello constituye una buena ventaja competitiva, si se le sabe gerenciar y utilizar.

La gerencia moderna está muy comprometida como algunos señalan a responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más exigente, dinámico, turbulento e imprevisible.

Todo ello hace necesario, la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas.

Lo cierto es, que el Sistema de Gestión de la Calidad, es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

El Sistema de Gestión de la Calidad es primordial para alcanzar los objetivos mencionados por lo que se hace énfasis en esta y se trata de contar con sistemas de gestión que la faciliten, basados en modelos como el de la familia de normas ISO 9000: 2005, que cuenta entre los más utilizados.

El nuevo enfoque integral de la calidad brinda un sistema de gestión que asegura que las organizaciones satisfagan los requerimientos de los clientes, y a su vez hagan uso racional de los recursos, asegurando su máxima productividad. Así mismo permite desarrollar en la organización una fuerte ventaja competitiva como es la cultura del “mejoramiento continuo” con un impacto positivo en la satisfacción del cliente, del personal y un incremento de la productividad, lo que le da gran importancia a los procesos de servicios.

Los servicios, al abordar sobre Calidad, juegan un papel esencial aunque tradicionalmente se ha considerado que la filosofía y las técnicas de esta disciplina son aplicables solo a las empresas industriales. Vale aclarar, en dados casos, que desde siempre han existido empresas de servicios diferenciadas de la competencia por una mejor política en esta materia y ello les ha llevado a conseguir una posición de liderazgo en el mercado (Fernández, 2000).

El siglo pasado se caracterizó por un auge industrial sin precedentes, que se convirtió por derecho propio en la locomotora de la economía, sin embargo, las últimas décadas del siglo pasado y la primera de éste han visto el crecimiento y consolidación del sector servicios como el nuevo motor de la sociedad, representando (con variaciones por países) la parte mayoritaria de

la tarta de la actividad económica lo que se ha dado en llamar la *sociedad de la información y los servicios*.

La Calidad del servicio, en cuestión de medición, resulta más difícil que poder apreciar la perfección de un producto porque el servicio lo dan las personas y se percibe de una forma mucho más subjetiva. Todo ello contribuye a resaltar la creencia de que "*el servicio que se vende es la imagen de la empresa*". Conseguir que dicha imagen sea prominente ante la visión del cliente resulta vital para cualquier organización (Fernández, 2000), lo que es lo mismo, la comercialización es un elemento central en cualquier entidad.

Entre los servicios en los que se ha evaluado la calidad percibida se encuentran: servicios de restaurantes (Andaleeb y Conway, 2006), deportivos (Gálvez, 2011), bancarios, bibliotecarios, de líneas aéreas, de alojamiento, balnearios, de educación superior, de los servicios de asistencia en salud (Díaz y Pons, 2009), además de los servicios turísticos (Valls et al., 2002; Frías, 2005).

En los servicios turísticos existe una relación estrecha entre calidad y servicio. En la planta hotelera se debe tener en cuenta elementos objetivos: insumos, procesos, presentación y además la subjetividad de las personas que prestan y reciben un servicio, donde juegan un papel fundamental las expectativas y percepciones de los turistas. Es importante además, que se promueva la venta de otros servicios, para que sea reflejo de una buena imagen del establecimiento con simpatía, cordialidad y realice sugerencias que mejore los servicios al cliente.

Las empresas cubanas, en particular, se encuentran insertadas en un entorno de grandes limitaciones de recursos, donde la competencia en el mercado internacional, justifica la necesidad de ir a la búsqueda de sistemas de servicios cada vez más eficientes.

Tomando en consideración la situación de nuestro país y teniendo en cuenta el Sistema de Retroalimentación de la Satisfacción de los Clientes que nos visitan, en cuanto a la necesidad de prestar un servicio de calidad y como parte del Cronograma de la Empresa en Perfeccionamiento Empresarial, ya que es un proceso que se está llevando a cabo en toda Cuba para todos los sectores empresariales, es que se decide comenzar a trabajar en la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

A partir de la aplicación de este proceso de Perfeccionamiento Empresarial en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos se han visto en la obligación de implementar, para luego certificar su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), ya que este es uno de los requisitos más

relevantes que se les exige y es por ello que esta organización lo ha declarado entre sus objetivos de trabajo del presente año, a esto se une como principal limitante al cumplimiento de este objetivo que la organización objeto de estudio carece de un enfoque de gestión basado en procesos, puesto que:

- ✓ No se encuentran adecuadamente identificados los procesos de la organización, ni sus interrelaciones.
- ✓ Aquellos procesos identificados no se encuentran documentados (SIPOC, Diagrama de flujo, ficha de proceso), ni se han enfocado a la gestión por proceso, como tampoco establecido los medidores de eficiencia y de eficacia de estos.

Todo lo anterior constituye la **Situación Problémica** que se identifica en la presente investigación.

Para ello se inicia todo el proceso de diagnóstico sobre SGC, inicialmente se consulta la Política de Calidad de la instalación, se identifica el cumplimiento de los requisitos de la NC ISO 9001: 2008 y haciendo uso del enfoque de gestión por proceso se definen los procesos fundamentales de la misma, decidiéndose comenzar con la implementación del proceso de comercialización de los servicios perteneciente a los procesos estratégicos de la organización para poder garantizar los procesos claves, ya que es el primer contacto con el cliente, por lo que se puede definir como:

Problema de Investigación: ¿Cómo realizar la mejora del proceso de Comercialización de los Servicios con el fin de comenzar el proceso que constituye la base para alcanzar la implementación del SGC en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos?

Idea a defender: Si se mejora el proceso de Comercialización de los Servicios según la norma internacional ISO 9001: 2008 para la Cadena de Hoteles Islazul Cienfuegos se posibilitará la correcta implementación y aplicación del SGC en un corto plazo y lograr la certificación en su implantación futura.

Objetivo General: Mejorar el proceso de Comercialización de los Servicios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, para ayudar a lograr una adecuada implantación del SGC en dicha entidad.

Objetivos Específicos:

1. Conocer el actual cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 en la organización objeto de estudio.

2. Establecer la necesidad de la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 en la organización objeto de estudio.
3. Elaborar la documentación para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos en el Complejo Islazul Cienfuegos utilizando el procedimiento contenido en la guía ISO/TC 176/SC 2/N 544 R3: 2008.
4. Proponer indicadores que permitan evaluar la eficiencia y eficacia del proceso objeto de estudio.

Justificación de la Investigación: Debido a que el Complejo Hotelero Islazul, Cienfuegos pretende implementar el SGC según la ISO 9001: 2008, para luego del tiempo normado certificar al menos dos de sus tres hoteles, los cuales serían Pasacaballo y la Villa Yaguanabo, es que el presente estudio pretende realizar la correcta elaboración de los procesos de dicha entidad, conjuntamente con la descripción y mejora de unos de sus procesos: Comercialización de los Servicios situando así a la organización en un nivel competitivo y dará cumplimiento a lo establecido en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Tipo de Investigación: Descriptiva

La investigación consta de:

Capítulo I: En el presente capítulo se abordan una serie de cuestiones teóricas a partir de un análisis bibliográfico que permite la fundamentación del estudio de aspectos relacionados con la mejora y descripción del proceso de comercialización de los servicios referido a los diferentes componentes esenciales comprendidos como son todo lo relacionado con: SGC, la Gestión por procesos, el estudio de Seis Sigma, los procesos de servicio, además de la gestión de la calidad hotelera internacional y en Cuba. Se hace énfasis en el proceso objeto de estudio, así como en las técnicas y herramientas utilizadas teniendo como soporte la literatura científica que aborda la problemática desde el punto de vista teórico-práctico.

Capítulo II: En el presente Capítulo se expone la caracterización del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos. Se efectúa además un análisis de la situación actual de los procesos de la entidad con el fin de solucionar los objetivos de la presente investigación según la NC ISO 9001: 2008 en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y se explica un procedimiento a seguir para el logro del mismo.

Capítulo III: En el presente capítulo se procederá a dar solución a los problemas encontrados en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, teniendo en cuenta la prioridad a los mismos

para la incorporación futura del proceso al Sistema de Gestión de la Calidad del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizar los resultados, así como la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

La investigación contribuye de manera significativa al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del Partido y la Revolución, en particular a 14 lineamientos presentes en 5 políticas las cuales corresponden al Modelo de Gestión Económica (L-07, 10,15), Política Inversionista (L-118,122), Política Industrial y Energética (L-216), Política para el Turismo (L-256, 257, 258, 260, 264,265) y la Política para el Comercio (L-305,306).

CAPÍTULO I

Capítulo I: Marco Teórico

En el presente capítulo se abordan una serie de cuestiones teóricas a partir de un análisis bibliográfico que permite la fundamentación del estudio de aspectos relacionados con la mejora y descripción del proceso de comercialización de los servicios referido a los diferentes componentes esenciales comprendidos como son todo lo relacionado con: SGC, la Gestión por procesos, el estudio de Seis Sigma, los procesos de servicio, además de la gestión de la calidad hotelera internacional y en Cuba. Se hace énfasis en el proceso objeto de estudio, así como en las técnicas y herramientas utilizadas teniendo como soporte la literatura científica que aborda la problemática desde el punto de vista teórico-práctico.

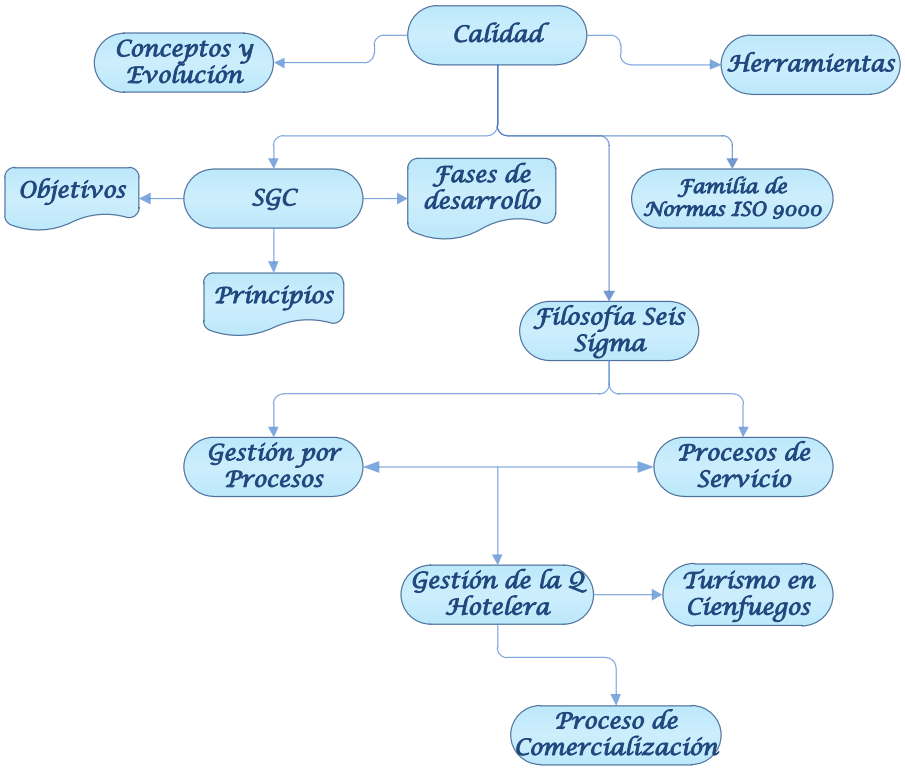


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico. Fuente: Elaboración propia.

1.1 Evolución de la Calidad. Principales conceptos

El concepto de calidad ha ido variando con los años y existe una gran diversidad de definiciones en las organizaciones. Algunos de sus precursores la definen de la siguiente forma:

Kaoru Ishikawa (1988) la define como: “Trabajar en calidad, consiste en diseñar, producir y servir un producto o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario”. (Ishikawa, 1988)

Joseph M. Juran (1993) indica que: “La calidad de un producto y/o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por la documentación técnica y los consumidores” (Juran, 1990)

Philip B. Crosby plantea que: "El primer supuesto erróneo es que calidad significa bueno, lujoso, brillo o peso. La palabra "calidad" es usada para darle el significado relativo a frases como "buena calidad", "mala calidad" y ahora a "calidad de vida". Calidad de vida es un cliché porque cada receptor asume que el orador dice exactamente lo que él (ella) "el receptor", quiere decir. Esa es precisamente la razón por la que se define calidad como "Conformidad con requerimientos", si así es como se va a manejar. Esto es lo mismo en negocios. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición."

W. Edwards Deming indica que: "Los problemas inherentes en tratar de definir la calidad de un producto, casi de cualquier producto, fueron establecidos por el maestro Walter Shewhart. La dificultad en definir calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. Esto no es fácil, y tan pronto como uno se siente exitoso, encuentra rápidamente que las necesidades del cliente han cambiado y que la competencia ha mejorado, hay nuevos materiales para trabajar, algunos mejores que los anteriores, otros peores, otros más baratos, y otros más caros.” (Deming, 1989)

Genishi Tagushi define que: “La calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de haber sido entregado...algunas otras pérdidas son causadas por su función intrínseca.”

Walter A. Shewhart se refiere a: Si se tuviera que hablar inteligentemente acerca de la calidad de una cosa o de un producto, se tiene que tener en mente una idea clara de lo que es calidad. Ha sido suficiente con indicar que hay dos aspectos comunes de la calidad; el primero tiene que ver con la consideración de que la calidad de una cosa es algo totalmente independiente de la naturaleza del ser humano. La segunda tiene que ver con lo que se siente, se piensa y que es resultado de la realidad objetiva. (Miranda, 2006)

En otras palabras, hay un lado subjetivo de la calidad. Por ejemplo, se trata con el concepto subjetivo de la calidad cuando se intenta medir lo bueno que es algo, por eso es imposible

pensar que algo es “bueno” sin relacionarlo con algún deseo humano. De hecho, este concepto subjetivo de calidad está estrechamente relacionado con la utilidad o el valor de alguna propiedad física y objetiva que pueda tener algo por sí solo.

Para la mayor parte, se puede pensar que las características objetivas de calidad que tiene algo pueden ser constantes y medibles, en el sentido de que las leyes físicas son cuantitativamente expresables e independientes en el tiempo. Cuando se analiza la calidad desde un punto de vista subjetivo, se realzan serias dificultades comparativas. Para comenzar, hay varios aspectos del concepto de valor, que se pueden agrupar en cuatro clases: Uso, costo, estima o aprecio y cambio.

Desde el punto de vista de control de calidad en manufactura, es necesario establecer estándares de calidad de una forma cuantitativa. Por esta razón se está forzado a este tiempo para expresar dichos estándares tan pronto como sea posible, en términos de características objetivas y medibles. Sin embargo, esto no significa que la medida subjetiva de calidad no sea de interés. Por el contrario, esta medida es la que representa interés comercial.

El primer paso del ingeniero para tratar de satisfacer esos deseos, es el intentar traducir esos deseos en características físicas y medibles. Al asumir este paso, la intuición y el juicio juegan un importante rol tan importante como lo es el conocimiento humano inmerso dentro de ese deseo. El segundo paso para el ingeniero es establecer vías y formas de obtener un producto que pueda diferir de un arbitrario set de estándares de aquellas características de calidad que no son más que el fruto del azar. (Miranda, 2006)

Desde el punto de vista de la autora de la presente investigación, no hay duda de que la definición que presentó Shewhart es la más clara, desde una perspectiva intelectual y también sea probablemente cierta para una perspectiva práctica, entendiendo “práctica” significa que esté interpretado comprensivamente.

En la actualidad se es entusiastas acerca del modelo conceptual planteado, pero que no es demostrado por Tagushi. Su enfoque social lo pone detrás de una práctica y metodológica bola negra que simplemente hace su definición menos interesante que las de los demás.

El concepto de la Calidad ha evolucionado desde la Revolución Industrial hasta nuestros días, mostrando que no es estático, más bien es un concepto dinámico. (Romero, A y Miranda, S, 2006, p.22). Para ello se puede ver en el **Anexo No.1** la evolución de la calidad por etapas como se mencionaba anteriormente.

Luego de conocer los diferentes conceptos de calidad y de cómo ha ido evolucionando en la historia es importante determinar las diferentes herramientas de la misma para su funcionamiento y aplicación en los diferentes sucesos.

1.1.1 Herramientas de la Calidad

Existen un sin fin de herramientas para la calidad. (Muñoz Leiva, 2005) De entre todas ellas se ha seleccionado las más relevantes estructurándolas de la siguiente manera:

- ✓ Técnicas para la planificación
- ✓ Técnicas para el control
- ✓ Técnicas para la mejora y resolución de problemas
- ✓ Técnicas de calidad en servicios

Existen técnicas de calidad que se pueden emplear tanto en la fase de planificación, como en la de control o en la de mejora. En estos casos, la herramienta se ha incluido en aquel apartado cuya finalidad sea más destacada. (Muñoz Leiva, 2005) Para ello ver **Anexo No.2**

La calidad ha tenido una gran influencia en el contexto actual, ya que los clientes se han desarrollado de forma que tienen mayor conocimiento de lo que esperan del producto y teniendo en cuenta que la competencia también se ha hecho más fuerte, pues existe la necesidad de que se perfeccionen los sistemas que gestionan la calidad.

Estos sistemas deberán estar siempre en constante revisión, teniendo en cuenta las formas de llevar a cabo estos procesos. El Sistema de Gestión de la Calidad será por tanto el punto de partida en los programas de mejoramiento y de ellos se hablará a continuación.

1.2 Sistema de Gestión de la Calidad

En las organizaciones de hoy día se menciona constantemente las frases: “Nuestro **Sistema de Gestión de la Calidad**”, “El **Sistema de Gestión de la Calidad** de x empresa”, sin tener muchas veces, la más mínima idea de lo que esto significa, su concepto y los beneficios que puede traer a una organización cuando este se implementa con **compromiso** y **liderazgo**.

Un **Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)** no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo. (Lara, 2011)

Los sistemas de gestión de la calidad son utilizados por las organizaciones para asegurar su capacidad de proporcionar productos o servicios que cumplan los requisitos de sus clientes, los requisitos legales y reglamentarios aplicables y lograr la satisfacción del cliente mejorando continuamente la eficacia.

Otra forma de definir un Sistema de Gestión de la Calidad, es descomponiendo cada una de sus palabras y definirlas por separado:

Sistema: Conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a determinados objetos (Real Academia Española, 2015).

Como ejemplo se puede citar los ecosistemas, los cuales están compuesto de varios elementos relacionados entre sí, tales como: Agua, clima, tierra y aire.

Gestión: Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera (Real Academia Española, 2015).

De estas dos definiciones se puede concluir que un **Sistema de Gestión de la Calidad** son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad (Mateo, R, 2013).

Un SGC constituye el conjunto formado por la estructura organizacional, los procedimientos, procesos y recursos (materiales, de personal u otros) necesarios para implementar la gerencia de calidad. Con ellos se hace una evaluación de cómo y porqué se hacen las cosas. Todas las empresas, grandes y pequeñas, ya tienen una forma establecida o un sistema de hacer negocios. Las normas del SGC identifican rasgos que pueden ayudar a que las empresas satisfagan los requisitos de sus clientes. No tratan de imponer algo totalmente nuevo (Mateo, R, 2013).

Los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, son los siguientes (Mateo, R, 2013):

1. Estructura Organizacional

2. Planificación (Estrategia)

3. Recursos

4. Procesos

5. Procedimientos

La **Estructura Organizacional** es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización crea a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

La **Planificación** constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Qué hacer para lograrlo?
- ¿Cómo se va hacer?
- ¿Qué se va a necesitar?

El **Recurso** es todo aquello que se va a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc.).

Los **Procesos** son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.

Los **Procedimientos** son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí (de ahí a que es un **sistema**) y a su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión, como define Joseph M. Juran: Planear, Controlar y Mejorar. En la figura 1.2 siguiente se presenta un esquema gráfico de esta relación:

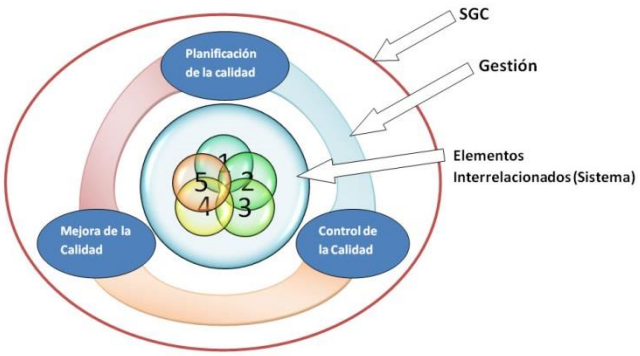


Figura 1.2: Sistema de Gestión de la Calidad. Fuente: Mateo, R, 2013.

Otros elementos del Sistema

La Planificación de la Calidad: Son actividades para establecer los requisitos y los objetivos para calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad (Juran & Godfrey, 1998). Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:

1. Establecer el proyecto
2. Identificar los clientes
3. Identificar los requisitos del cliente
4. Desarrollar el producto
5. Desarrollar el proceso
6. Desarrollar los controles y enviar a operaciones

El Control de la Calidad, lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. Para mantener la estabilidad, se mide el desempeño actual y estos se comparan con las metas establecidas para tomar acciones en las diferencias que se encuentren (Juran & Godfrey, 1998), es decir, parte de la gestión de la calidad orientada a la satisfacción de los requisitos de la calidad.

Aseguramiento de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza de que se cumplirán los requisitos de la calidad.

La Mejora de la Calidad constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico (Juran & Godfrey, 1998).

Para que un **Sistema de Gestión de la Calidad** falle, solo bastará con que uno de estos cinco elementos lo haga, o que se realice una mala gestión sobre ellos. No es posible tener un **Sistema de Gestión de la Calidad** sin que uno de los cinco elementos citados anteriormente esté presente.

Se podría usar la analogía del cuerpo humano, tal como lo explica Víctor Medellín, en donde todo el cuerpo es un complejo sistema formado a su vez por varios elementos, tales como: Sistema Respiratorio, Sistema Digestivo, Sistema Circulatorio, etc. Cada uno de estos elementos que conforman al cuerpo humano está relacionado entre sí, y no es posible que el cuerpo humano pueda operar sin uno de ellos.

Continuando con la analogía anterior, se puede agregar que si no se hace una adecuada gestión sobre los elementos del cuerpo humano, el Sistema Corporal empezará a fallar, provocando así un deterioro en nuestra salud, en el caso del Sistema de Gestión de la Calidad, provocará un deterioro en la Calidad de los productos o servicios que ofrezca la organización.

Para que un SGC sea efectivo debe tener en cuenta una serie de objetivos y requisitos que son indispensables para su implantación, tema que se abordará en los siguientes sub epígrafes.

1.2.1 Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad

El diseño e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad persigue los siguientes objetivos (Delgado Magariño, 2009):

- ✓ Prevenir riesgos.
- ✓ Detectar desviaciones.
- ✓ Corregir fallas.
- ✓ Mejorar la eficiencia.
- ✓ Reducir costo.
- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Calidad a todos los niveles de la empresa.
- ✓ Buena comunicación.
- ✓ Hacerlo bien, a la primera.

Estos sistemas deben cumplir con una serie de requisitos que se han de tener en cuenta. Algunos de ellos son importantes porque definen la política, objetivos y compromisos en materia de calidad. Otro de ellos es el compromiso de la alta dirección y el desarrollo e implantación del sistema de la calidad que debe estar en constante mejora. Además hay que cumplir los requerimientos de la norma que sean aplicables.

1.2.2. Principios de un sistema de gestión de la calidad

Se presentan ocho principios de gestión de la calidad en la figura 1.3 que constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas NC ISO 9000: 2005, y una descripción detallada de estos principios se muestran en el **Anexo No.3**. (Organización Internacional de Normalización, 2005)

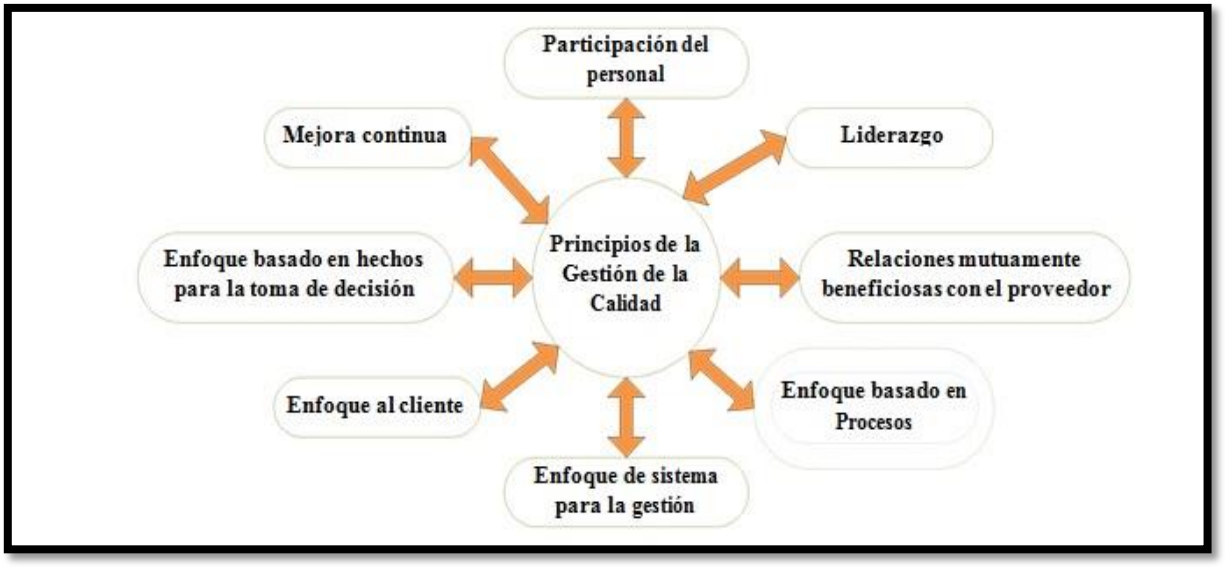


Figura 1.3: Principios de Gestión de la Calidad. Fuente: Elaborado a partir de la (ISO 9001: 2008).

Estos ocho principios de gestión de la calidad pueden ser utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, diseñando un Sistema de Gestión que considere las necesidades de todas las partes interesadas.

1.2.3. Fases de desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Los SGC tienen diferentes fases por las que transita, estas son (Delgado Magariño, 2009):

- ✓ Sensibilización y capacitación.
- ✓ Diagnóstico.
- ✓ Documentación (Manual de la Calidad, Manual de Procedimientos, instrucciones, especificaciones y planos, Registros de la Calidad, Planes de la Calidad). Implantación (Difusión).
- ✓ Seguimiento (Auditorías internas, Revisiones periódicas, Evaluación de proveedores).

Para que se garanticen estos requerimientos es necesario que se cumpla con dos aspectos fundamentales que son: Preparación de toda la documentación soporte del SGC diseñado; Implantación y aplicación efectiva de los requerimientos formalmente establecidos. Para esto es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones: (Delgado Magariño, 2009)

- ✓ Confección de un sistema documentado de acuerdo con las especificaciones de la norma aplicable.

- ✓ Identificación de cualquier exigencia relativa a la capacidad de procesos que sobrepase el estado actual de la técnica, con tiempo suficiente para desarrollar los medios necesarios.
- ✓ Compatibilidad del diseño, proceso de fabricación e instalación con los procedimientos de inspección y ensayo y toda la documentación aplicable.
- ✓ Disponibilidad de recursos para la adquisición de equipos de control de proceso y de inspección y la actualización de las técnicas de control, inspección y ensayo, cuando sea necesario.

En nuestro país la implantación de un Sistema SGC se realiza, generalmente, a través del cumplimiento de los requisitos de la norma NC ISO 9001: 2008, aunque próximamente en septiembre de este año se pondrá en vigor la nueva ISO 9001: 2015 derogando así la anteriormente mencionada, por eso es necesario que se haga un análisis profundo de qué es la familia de normas NC ISO 9000, así como cuáles son sus características generales para tener un amplio conocimiento de los futuros cambios que se pueden generar, tema que se trata en el siguiente epígrafe.

1.3 Normativas legales y técnicas. Familia NC ISO 9000: Sistema de Gestión de la Calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la Calidad (Organización Internacional de Normalización, 2005). Se caracteriza por un mayor énfasis en el papel de la alta dirección, medir la satisfacción del cliente, la mejora continua, enfoque de proceso, planificación de la calidad, considera los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas.

Las normas ISO 9000 es el término utilizado para indicar una familia de normas relativas a sistemas de gestión de la calidad. Las normas ISO 9000 están basadas en las normas nacionales inglesas del sistema de calidad, es decir, la serie BS 5750 desarrollada por el Instituto Británico de Normas en 1979. La versión actual data de 2008, publicada el 15 de noviembre de 2008.

Las normas ISO 9000 experimenta su mayor crecimiento a partir de la versión de 1994 las que estaban principalmente dirigidas a organizaciones que realizaban procesos productivos y, por tanto, su implantación en las empresas de servicios planteaba muchos problemas. Esto fomentó la idea de que son normas excesivamente burocráticas. Con la revisión de 2000 se consiguió una norma menos complicada, adecuada para organizaciones de todo tipo, aplicable sin problemas en empresas de servicios e incluso en la Administración Pública, con el fin de

implantarla y posteriormente, si lo deciden, ser certificadas conforme a la norma ISO 9001, adoptada en Cuba como NC ISO 9001.

La familia de Normas NC ISO 9000 citadas a continuación se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

La Norma NC ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

La Norma NC ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. (Vigente hasta el momento)

La Norma NC ISO 9004: 2009 Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño, proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

El modelo de un SGC basado en procesos (Ver **Anexo No.4**) ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los capítulos del 4 al 8 de la norma NC ISO 9001: 2008. Estos cuatro capítulos de la norma especifican actividades que deben ser consideradas cuando se implemente el sistema. Los requisitos de estos, SGC, Responsabilidad de la dirección, Gestión de los recursos y Medición, análisis y mejora, son aplicables a todas las organizaciones y usted describirá cómo adoptarlos en su organización en el Manual de la Calidad u otra documentación. (Organización Internacional de Normalización, 2005)

Dada la dificultad de la mejora continua, último de los requisitos de la NC ISO 9001, el ámbito de la calidad ha desarrollado una serie de herramientas de mejora para facilitar la labor de los equipos de mejora. Para ello se realiza el estudio de la filosofía seis sigmas en el siguiente epígrafe y una herramienta importante para mejorar la calidad a favor del cliente.

1.4 Filosofía Seis Sigma

Esta herramienta de medición de defectos y mejora de la calidad fue diseñada para hacer que las empresas sean tan exitosas como sea posible. Su objetivo primordial: proporcionar procesos de clase mundial, confiables y con valor para el cliente. (Gutiérrez Pulido, 2007).

Seis Sigma es una técnica para monitorear defectos y mejorar la calidad, así como una metodología para reducir el nivel de defectos por debajo de los 3.4 defectos por millón de oportunidades (DPMO, por sus siglas en inglés). Seis Sigma proporciona un método para administrar las variaciones de proceso que causan defectos definidos como desviaciones inaceptables del objetivo o media y sistemáticamente trabajan hacia el manejo de las variaciones para eliminar esos defectos. El objetivo primordial de Seis Sigma es proporcionar procesos de clase mundial, confiables y con valor para el cliente final. (Gutiérrez Pulido, 2007)

Originalmente diseñada y utilizada por Motorola, el concepto Seis Sigma ha trascendido la empresa que le da origen, convirtiéndose en una nueva filosofía administrativa con amplia divulgación mundial, sobre la cual se ha desarrollado cantidad de elementos, más allá de los que sus creadores originales pensaron (concepto cinturón, verde, negro etc.). El Seis Sigma es un parámetro cuya base principal es la desviación estándar y su enfoque es reducir la variación y/o defectos en lo que se realiza.

El principal planteamiento se puede encontrar cuando se considera la variación de un proceso, con una fluctuación entre más 6 sigma y Menos 6 sigma del valor promedio, la probabilidad de que se salga del valor especificado es de 3.4 partes por millón. (Gutiérrez Pulido, 2007)

El valor de Seis Sigma sirve como parámetro de comparación común entre compañías iguales o diferentes e inclusive entre los mismos departamentos de una empresa, tan diferentes como compras, cuentas por cobrar, mantenimiento, ingeniería, producción, recursos humanos etc.

Es una filosofía que busca obtener mejores resultados (productos, servicios), por medio de procesos robustos que permitan reducir los defectos y los errores. Se podría considerar como una metodología (Lógica y/o disciplinada) de pasos, por medio de herramientas probadas para la solución de problemas.

¿Por qué se necesita Seis Sigma?

El concepto Seis Sigma ayuda a conocer y comprender los procesos, de tal manera que puedan ser modificados al punto de reducir el desperdicio generado en ellos. Esto se verá reflejado en la reducción de los costos de hacer las cosas, a la vez que permite asegurar que el precio de los productos o servicios sean competitivos, no mediante la reducción de ganancias o reducción

de los costos de hacer bien las cosas, sino de la eliminación de los costos asociados con los errores o desperdicios. (Fernández Tovar, 2012)

¿Cuál es el enfoque de Seis Sigma como filosofía de calidad?

La filosofía Seis Sigma busca ofrecer mejores productos o servicios, de una manera cada vez más rápida y a más bajo costo, mediante la reducción de la variación de cualquiera de nuestros procesos. Aunque a muchas personas les ha costado entender, una de las grandes enseñanzas del Dr. Deming fue buscar el control de variación de los procesos lo cual es medido por medio de la desviación estándar. Decía el Dr. Deming: "el enemigo de todo proceso es la variación, por lo que es ahí en donde se debe concentrar el esfuerzo hacía la mejora continua", pero sobre todo porque "La variación es el enemigo de la satisfacción de nuestros clientes".

El poder de Seis Sigma

El concepto de Seis Sigma provee una medición común, así como objetivos comunes, a la vez que inculca una visión común y sobre todo promueve el trabajo en equipo. (Fernández Tovar, 2012) Adicionalmente combina objetivos agresivos con un método y un conjunto de herramientas, que se aplican a través de todo el ciclo de vida del proceso o servicio: Existe una alta correlación entre la mejora del tiempo de ciclo y la reducción de defectos y costos.

Muchas empresas utilizan el concepto de Seis Sigma para establecer un parámetro de negociación durante los procesos de negociación Cliente – Proveedor Interno.

Han existido dos filosofías sobre la calidad, la primera de ellas, la que se llamaría la filosofía antigua, se basaba en cumplir con las especificaciones o requerimientos del cliente, un precursor de ello fue Crosby, con su teoría de que la "Calidad es Gratis" y la nueva filosofía la cual predica que las pérdidas de calidad están basadas en la desviación de la meta u objetivo de acuerdo a los requerimientos o especificaciones. Esto quiere decir que cualquier producto o servicio desviado del centro o meta, no cumple la norma de calidad, sobre ésta última es que se basa el concepto de Seis Sigma. (Fernández Tovar, 2012)

En el proceso de introducción del Seis Sigma, uno de los conceptos que más se aplica, son una serie de pasos conocidos por sus siglas DMAIC, con lo cual se busca establecer la fuente u origen de la variación. La D, significa Definir, la M es Medir, la A es Analizar, la I corresponde a la palabra en inglés *Improve*, que equivale a Mejorar y la C es Controlar. Se podría considerarlo como una modificación del Ciclo de Deming para la mejora continua de Planear, Hacer, Verificar y Actuar. (Gutiérrez Pulido, 2007)

1.4.1 Principios Filosóficos del Seis Sigma

A continuación se enumeran los principios filosóficos del método Seis Sigma: (Turmeros Astros, 2014)

Primer principio. Enfoque al cliente externo e interno. El mejoramiento continuo, al igual que cualquier filosofía de mejoramiento continuo que aplicados en la última década, que se adecúa a cada organización tiene como prioridad fundamental satisfacer en forma integral al cliente tanto interno como externo.

Segundo principio. Análisis sujeto a la información veraz y oportuna. En el Método Seis sigma se deben detectar las variables críticas que afectan el proceso, tomando información que posteriormente es analizada y procesada de una manera eficaz, utilizando herramientas estadísticas robustas.

Tercer principio. Enfoque basado en procesos. Al igual que las normas de aseguramiento de calidad ISO el Método Seis Sigma se orienta a las condiciones presentes en el proceso.

Cuarto principio. Actitud preventiva. El Método Seis Sigma implica asumir una actitud preventiva y críticas de cada una de las actividades que posee un proceso.

Quinto principio. Trabajo en equipo. El trabajo en equipo en una organización es esencial entre sus miembros, ya que favorece una excelente comunicación entre los miembros provocando un análisis acertado de las situaciones que se presenten en las diversas actividades que se presenten en el proceso.

Sexto principio. Mejoramiento Continuo. Esta es la primordial de una organización es satisfacer al cliente y no se logra mediante una política de mejoramiento continuo de cada uno de los procesos.

El estudio de los servicios para la satisfacción máxima del cliente requiere de un conocimiento profundo de la naturaleza de los procesos de la empresa. Para alcanzar esta meta, deben mejorarse los procesos y, sobre todo, dirigir a la empresa bajo este enfoque.

1.5 Gestión por procesos

Los procesos son el núcleo de una organización y a través de ellos se aporta valor a los clientes. La gestión por proceso contribuye a mejorar la gestión global de la empresa. Una gestión adecuada de los procesos permite evaluar, analizar y mejorar de forma continua el rendimiento de la organización, así como asegurar una óptima actuación de las personas y de la utilización de los recursos. (Acevedo, 2002)

Entender por qué una buena calidad de los procesos es la excepción y no la regla, exige mirar de cerca cómo se diseñan los procesos y lo que les ocurre en el transcurso del tiempo, a fin de que, operativamente, se identifiquen y den solución a los problemas que puedan surgir y afecten el buen desempeño del proceso. (Acevedo, 2002)

La rapidez de la evolución tecnológica en combinación con el alza de las expectativas de los clientes ejerce hoy fuertes e inevitables presiones competitivas globales sobre los costos y la calidad de los procesos, exigiendo un cambio en el modelo de organización actual.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en el proceso en mayor o menor medida.

Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de las salidas (outputs) de dichos procesos, es decir, en los clientes. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad. (Acevedo, 2002)

Atendiendo al hecho de que actualmente, la supervivencia de una organización se logra mediante la posición competitiva que proporciona el mejoramiento continuo basado en el trabajo en equipo en el cual se combinan conocimientos, habilidades y el compromiso de los individuos que conforman la organización, las organizaciones a nivel internacional están cambiando su enfoque administrativo y de dirección funcional a uno basado en procesos, Cliente-Proveedor, que comparten un objetivo común que es el cumplimiento de la misión de la organización (Cantú, 2001; Harrington,1995).

La administración moderna plantea como condición determinante para desarrollar el enfoque al cliente, la gestión de la calidad y el control en ese sentido, la gestión sobre la base de procesos.

La ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción, además la capacidad de reducir los costos y acortar los ciclos de tiempo a través del uso efectivo de recursos, la obtención de resultados mejorados, consistentes y predecibles, permite además que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas. (Amozarrain, 1999)

Gestionar por procesos es un método directo y con posibilidades de éxito demostradas que consiste en sacar a la luz la cadena vital de la organización. Es una forma de organización en la

que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, donde los procesos así definidos, son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. El éxito está dado porque este enfoque determina los elementos que conforman la cadena de valor de una organización. Además de gestionar las actividades que ocurren dentro de la misma, identifica qué actores se encuentran entre los clientes y los proveedores, las relaciones que se establecen entre ellos; y sus características. (Morales, 2008; Trischler, 1998).

El enfoque basado en procesos, como se mencionó anteriormente, es un principio de gestión de la calidad, básica y fundamental para la obtención de resultados, establecido en la propia norma (Organización Internacional de Normalización, 2005).

1.5.1 Características de la gestión por proceso

La Gestión por Procesos consiste en entender la organización como un conjunto de procesos que traspasan horizontalmente las funciones verticales de la misma y permite asociar objetivos a estos procesos, de tal manera que se cumplan los de las áreas funcionales para conseguir finalmente los objetivos de la organización. Los objetivos de los procesos deben corresponderse con las necesidades y expectativas de los clientes (Ishikawa, 1998; Juran, 2001 & Pons Murguía, 2006).

Para facilitar la identificación, selección y definición de los procesos es necesario conocer diferentes criterios referentes a la gestión por proceso los cuales se muestran en el **Anexo No.5**, y tener en cuenta algunos términos relacionados con esta temática como son: proceso, proceso estratégico, clave y de apoyo, subprocesos, sistema, procedimiento, actividad, indicador, macro proceso, cliente, proveedor entre otros, los cuales se pueden apreciar en el **Anexo No.6**.

Se puede hablar realmente de un proceso si este cumple las siguientes características:

- ✓ Se pueden describir las entradas y las salidas.
- ✓ El proceso cruza uno o varios límites de áreas o departamentos organizativos funcionales.
- ✓ Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
- ✓ Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".

- ✓ El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- ✓ El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Además todo proceso tiene que cumplir con los requisitos básicos siguientes: poseer un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continua, tienen que ser capaces de satisfacer el ciclo PHVA (Ciclo Gerencial de Deming), que se muestra en el **Anexo No.7**, tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos, así como tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos. (Acevedo, 2002)

Para medir la calidad de un proceso se establecen diferentes medidas o indicadores en dependencia del autor que se trate. Según Juran, 2001 existen tres dimensiones principales para medir la calidad de un proceso: efectividad, eficacia y adaptabilidad.

Se dice que un proceso es efectivo cuando sus salidas satisfacen las necesidades de sus clientes, es eficaz, cuando es efectivo al menor coste y adaptable cuando logra mantenerse efectivo y eficaz frente a los muchos cambios que ocurren en el transcurso del tiempo.

Es vital una orientación a los procesos para las organizaciones que pretenden permanecer saludables a través de:

- ✓ Incrementar la eficacia.
- ✓ Reducir costos.
- ✓ Mejorar la calidad del proceso y con ello la calidad de sus salidas.
- ✓ Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio o producto.

Siendo estos los objetivos de la gestión por procesos, los cuales suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

Además están presentes, en la gestión por procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos en relación con los tradicionales. (Ver **Anexo No.8**)

Con el estudio anteriormente realizado se puede apreciar que la gestión por procesos en la empresa puede servir para impulsar el talento humano, lo que derivará en una cultura del servicio que es vital para el desarrollo y competitividad de la organización. Por lo que en el próximo epígrafe se estudia tal objetivo.

1.5.2 Herramientas para el desarrollo del enfoque de gestión basado en proceso

Para un adecuado desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos se exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la documentación y seguimiento de los procesos por su facilidad de utilización y debido a que reúnen la información necesaria para la adecuada gestión de los mismos. (Fernández de Velasco, 2009)

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso. (Fernández de Velasco, 2009) A continuación se mencionan algunas de estas herramientas y en el **Anexo No.9** se puede ver la explicación más detallada de las mismas:

Mapa general de procesos

Diagrama SIPOC

Diagrama de Flujo

Ficha de proceso

Matriz Causa Efecto

Análisis de modo y efectos de las fallas (FMEA)

Planes de control

1.6 Procesos de servicios

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.

El proceso de servicio según Harrington citado por Carávez, “es aquél cuya contribución más importante al bienestar de los demás consista en proporcionar un bien intangible” (Harrington, 1997). El mismo autor (Carávez, 2006) destaca 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.

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 (Carávez, 2000).

El mismo trata de explicar la relación que existen entre los elementos visibles y no visibles de este tipo de proceso por lo que le atribuye mayor importancia a aquel que le aporta un bien espiritual. Entonces se puede decir que aquel que logre adecuarse a esta característica puede lograr satisfacer al cliente en todas sus facultades.

En el **Anexo No.10** se observa las características típicas de los servicios no como un elemento físico en su totalidad si no como resultado de las actividades generadas por el proveedor con transformación dentro de las empresas de servicios para llegar a satisfacer al cliente.

Según (Hyperlink, 2006) las empresas de servicios se pueden conceptuar como entidades compuestas de dos partes: una interfaz de producción y otra de entrega. En la primera de ellas se fabrica el servicio mientras que en la segunda es en donde tiene lugar la relación directa con el cliente. La dimensión relativa de estas dos interfaces varía considerablemente respecto de una empresa a otra.

Por lo tanto se entiende por empresas de servicios aquellas que entregan sus productos personalmente a los clientes, como los bancos, hoteles, hospitales, o bufetes de abogados, entre otros, se puede observar que la calidad no es un aspecto ignorado por los encargados de los servicios.

1.7 Gestión de la Calidad Hotelera Internacional y en Cuba

La calidad del turismo

Se entiende como la calidad del turismo como *"el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la*

armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural".[Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión (Varadero, Cuba 9 y 10 de mayo de 2003)].

Características del Sector Hotelero (Handszuh, 2006).

Seguridad: Un producto o un servicio turístico no pueden representar un peligro para nuestras vidas, ni causar daño a la salud, a cualquier otro interés vital o a la integridad del consumidor (aun cuando se habla de "turismo de aventura"). Las normas de seguridad las estipula normalmente la ley (por ejemplo, regulaciones para la prevención de incendios) y deberían considerarse como normas de calidad.

Higiene: Por ejemplo, un alojamiento debe ser saludable y limpio. No cabe pretender que estos requisitos son más importantes en los establecimientos de alta categoría. Las normas de inocuidad de los alimentos (que a menudo se estipulan también por ley) deben cumplirse y han de ser comunes a todos los tipos de establecimientos de comidas, desde los puestos callejeros hasta los restaurantes de lujo, pasando por las comidas de los aviones.

Accesibilidad: Este factor exige que se eliminen las barreras físicas, de comunicación y de servicios para permitir, sin discriminación, que cualquiera pueda utilizar los productos y servicios turísticos corrientes, independientemente de sus diferencias por nacimiento o enfermedad, incluidas las personas con discapacidades.

Transparencia: Se trata de un elemento clave para garantizar la legitimidad de las expectativas y la protección del consumidor. Se refiere al suministro y la comunicación efectiva de información fidedigna sobre las características y la cobertura del producto y sobre su precio total. Ahí se incluye explicitar lo que cubre y lo que no cubre el precio del producto ofertado.

Autenticidad: En un mundo dominado por el comercio, la autenticidad es el factor de calidad más difícil de alcanzar y más subjetivo. Posee asimismo dimensiones de marketing y competencia. La autenticidad se determina dentro de un marco cultural y uno de sus resultados es diferenciar claramente el producto de otros similares.

La autenticidad debe responder a las expectativas del consumidor. Disminuye y, llegado el caso, se extingue cuando el producto se desvincula de su entorno cultural y natural. En este sentido, un restaurante étnico "genuino" no puede ser nunca enteramente auténtico en un lugar distinto a su emplazamiento original. Eso no significa que ese establecimiento no pueda ser un punto de atracción y que no pueda evaluarse desde el punto de vista de la calidad en términos de creación (contenido y diseño), marketing, distribución, venta y prestación del servicio correspondiente.

Un parque temático que represente tierras lejanas y culturas distantes es un buen ejemplo de un producto turístico en principio artificial que puede crear una imagen de autenticidad y calidad por sí mismo. Por otra parte, un producto auténtico puede también evolucionar y adaptarse a las necesidades y expectativas.

Armonía: La armonía con el entorno humano y natural se enmarca en el territorio de la sostenibilidad, un concepto a medio y a largo plazo. "Para mantener la sostenibilidad del turismo se requiere gestionar los impactos ambientales y socioeconómicos, fijar indicadores ambientales y mantener la calidad del producto turístico y de los mercados de turistas" (Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible, OMT). No puede haber sostenibilidad sin calidad.

Calidad en los servicios turísticos cubanos

En cuanto a la calidad en los servicios turísticos, hay que señalar que se encuentran en una actividad que está formada por un conjunto de establecimientos e instalaciones que si bien todos tienen una finalidad común, como son el servicio de comidas y bebidas y/o alojamiento, las diferencias entre ellos son considerables. Todos y cada uno tienen su razón de ser, puesto que atraen a una demanda dispuesta a consumir los productos y servicios que ofrecen.

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. (Jiménez Alfonso, 2011)

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.

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 se le llama 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. (Marrero, 2014).

De esta forma se relaciona 10 reflexiones y recomendaciones (algunas de las cuales ya son realidad) emitidas por Domenec Biosca, presidente de la Asociación de Expertos en Empresas Turísticas, a raíz de su visita a Cuba, que muestran cómo debe ser la imagen que de Cuba y sus gentes, tengan sus visitantes reales y potenciales:

- ✓ Desarrollar la calidad total

En este sentido las compañías hoteleras que están invirtiendo en Cuba tienen sobrada experiencia de lo que los mercados emisores desean encontrar. El país aporta sus atractivos naturales, las compañías inversoras las instalaciones de alojamiento y los cubanos su proverbial simpatía.

- ✓ Relacionarse con una amabilidad sorprendente

Gracias a la forma de ser y a los niveles de formación del pueblo cubano, ayuda a compensar las sorpresas no deseadas, lógicas en un destino joven que crece y se posiciona.

- ✓ Mantener al día las capacidades
- ✓ Trasmitir y mantener una seguridad total
- ✓ Una naturaleza ganadora
- ✓ Agilidad en los servicios y trámites
- ✓ Exhibir el folclore y la cultura popular cubana.
- ✓ Ofrecer productos turísticos que distraigan a los visitantes.
- ✓ Aplicar las nuevas tecnologías para facilitar las reservas, tanto del alojamiento, como de los productos turísticos
- ✓ Excelente imagen como destino turístico, por ser sus gentes personas sencillas, cultas, entrañables, alegres, luchadoras, y con un gran sentido de la familia y de la amistad.

1.7.1 Turismo en Cienfuegos

La actividad turística de Cienfuegos tiene una larga trayectoria, avalada por la cantidad de visitantes que desde el pasado siglo han arribado a nuestro territorio por razones de negocios,

culturales o simplemente con el objetivo de disfrutar del encanto de esta ciudad, cuyo marco natural y marítimo ha tenido el suficiente reconocimiento nacional e internacional como para que desde la pasada centuria, haya recibido el epíteto de la “Perla del Sur”, fundada en 1819 bajo el nombre de Fernandina de Jagua por el francés Don Luis Declouet.

Cienfuegos es la ciudad cubana más importante de cuantas se fundaron en el siglo XIX, y por su reciente construcción resulta la más moderna y mejor trazada de las grandes ciudades isleñas. Además se considera que la Perla del Sur es un importante polo turístico en el centro sur cubano. Varios hoteles se levantan a orillas de hermosas playas y un aeropuerto internacional cuenta con servicios aéreos a varios países. Su centro histórico ha sido galardonado por la UNESCO como “Patrimonio de la Humanidad”.

Según Martínez, J, 2015 el Plan de Desarrollo del Turismo en Cienfuegos hasta el 2030 tiene como objetivo primordial convertir al territorio en un polo turístico integrado y fortalecido a partir de sus potencialidades, para que pueda figurar entre los destinos más competentes y atractivos del sur del archipiélago cubano.

Existe propuesta de financiamiento externo y se realizó la actualización de las áreas de estudio, los levantamientos topográficos, tenencias/legalización de terrenos y estudios de la línea de base ambiental para el desarrollo integral del área Rancho Luna-Punta La Milpa (2019-2027); y Punta Barrera y Playa Inglés-La Tatagua (2020-2028).

En el mismo están bien definidos los tres grandes atractivos que potencian nuestro producto turístico, que son: (Ciudad, Bahía, Naturaleza). Lo cual permitirá disponer de elementos suficientes para su promoción y comercialización, como producto de múltiples posibilidades y un amplio segmento de mercado.

En la actualidad se continúa trabajando con la consolidación y fortalecimiento de nuestro producto turístico, su calidad e imagen de forma que garantice su comercialización, la participación de todas las entidades turísticas y organismos que intervienen en su configuración, además los escenarios estratégicos en función del desarrollo del turismo están planificados y definidos y son puestos en práctica de acuerdo a las tendencias ambientales antes mencionadas. (Martínez Molina, 2015)

1.8 Proceso de comercialización

Las nuevas tendencias y exigencias que se manifiestan en el turismo, así como la enorme competencia que existe en el mercado turístico, nos obligan a pensar mejor en la oferta con el objetivo de garantizar los pedidos del mañana, teniendo bien claro hacia donde orientar los

esfuerzos, para tener el producto indicado disponible en el lugar indicado, en el momento indicado y asegurándonos que el cliente es consciente de ello (Westwood, 1997).

El marketing que como filosofía presupone hoy día el estudio de las necesidades de los consumidores y la conexión de la producción con estas necesidades, contribuye de modo efectivo a concretar las exigencias de la planificación, en su esfuerzo por buscar un mayor acercamiento entre el productor y el consumidor, entre las necesidades de la economía al nivel global y los recursos de la producción para satisfacer estas necesidades, provocando con ello un considerable ahorro de trabajo social.

Kotler plantea: " La Mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio".

El sector de los servicios es el de mayor peso y el más dinámico de las economías desarrolladas, de ahí que las empresas dedicadas a esta actividad de comercialización tengan la necesidad cada vez más creciente de aplicar el marketing a su gestión. (Makens, 2004)

La aplicación del marketing a los servicios es bastante reciente. Formalmente Phillip Kotler y Sindli Levy fueron los primeros a finales de los años 60 que propusieron la ampliación del concepto de marketing a fin de incluir también los servicios así como las organizaciones sin fines de lucro.

Los servicios son actividades o beneficios que una parte puede ofrecer a otra y esencialmente tienen cuatro características fundamentales que se deben tener muy en cuenta en los programas de marketing y que son:

Intangibilidad.

Carácter inseparable.

Variabilidad.

Carácter persevero.

En el **Anexo No.11** se explica brevemente cada una de estas características.

Según Christian Gromroos las estrategias de las empresas de servicios requieren usar además de las cuatro P de los servicios tradicionales (precio, promoción, publicidad y distribución) otras dos herramientas de marketing; el marketing interno y el interactivo.

El marketing interno resume las acciones de marketing que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya los

servicios para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente "todas la personas de la organización deben practicar la filosofía marketing".

El marketing interactivo describe la habilidad de los empleados en su trato con el cliente. Este aspecto es de vital importancia por todo lo analizado anteriormente en este trabajo, pues el cliente juzga el servicio no solo por la calidad técnica (hospedaje, elaboración de los alimentos, etc.) sino también por la calidad funcional (buen trato, respeto, agilidad, etc.)

Todo lo analizado apunta que para ser más eficiente la gestión de marketing en las empresas de servicios, los especialistas de esta rama necesariamente deben enfrentarse a tres tareas fundamentales para lograr el éxito:

- ✓ Incrementar la diferenciación competitiva.
- ✓ Mejorar la calidad de sus servicios.
- ✓ Superar la productividad.

La entrega de los servicios se puede diferenciar de tres formas: a través de personas, del medio físico y del proceso. Una empresa de servicios podría diferenciarse por tener personal de contacto más capacitado y que ofrezca mayor confianza que su competencia; desarrollar un entorno físico superior en el cual se preste el servicio y finalmente, diseñar un proceso de entrega superior.

La imagen se puede diferenciar a través de símbolos y marcas reconocidas en el mercado.

En cuanto a la calidad de los servicios puede decirse que esta es una de las principales formas de diferenciar los servicios que una empresa proporcionan en relación con su competencia. Si la perfección de calidad del servicio por parte de los clientes es inferior a sus expectativas, entonces los clientes pierden interés en el suministrador. Por lo tanto, el suministrador de servicios necesita identificar los deseos de su público objetivo en cuanto a calidad de servicios que, desgraciadamente es difícil de definir y juzgar.

Dado que el mercado y el entorno cambian con el transcurso del tiempo, es esencial controlar y reevaluar los resultados obtenidos con la estrategia comercial. Este control ha de incluir el seguimiento regular de aspectos clave para la acción comercial, tales como los siguientes: (Joseph, Gordon, 1998).

- ➢ Ingresos y costes,
- ➢ Participación de mercado,
- ➢ Rentabilidad,

- Necesidades de los usuarios,
- Potencial del mercado,
- Comportamiento de compra y uso,
- Fidelidad de marcha producto,
- Estilos de vida,
- Actitudes,
- Percepciones y preferencias,
- Niveles de conocimiento de la empresa y sus productos,
- Imagen de la empresa,
- Calidad del servicio.

Conclusiones parciales

1- Los procesos son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables. Estos son el núcleo de una organización y a través de ellos se aporta valor a los clientes.

2- La Gestión por Proceso contribuye a mejorar la gestión global de la empresa. Una gestión adecuada de los procesos permite evaluar, analizar y mejorar de forma continua el rendimiento de la organización, así como asegurar una óptima actuación de las personas y de la utilización de los recursos.

3- La Gestión por Procesos en la empresa sirve para impulsar el talento humano, lo que derivará en una cultura del servicio que es vital para el desarrollo y competitividad de la organización, además es una herramienta eficaz que contribuye a la mejora de la calidad y del valor percibido por el cliente, al permitir identificar aquellas actividades que realmente agregan valor para éste.

4- El Sistema de Gestión de la Calidad es utilizado por las organizaciones para asegurar su capacidad de proporcionar productos o servicios que cumplan los requisitos de sus clientes, los requisitos legales y reglamentarios aplicables, así como lograr la satisfacción del cliente mejorando continuamente la eficacia para el logro de los resultados deseados por la organización.

5- El sector de los servicios, hoy día es el de mayor peso y el más dinámico de las economías desarrolladas, de ahí que las empresas dedicadas a esta sector tengan la necesidad cada vez más creciente de aplicar el marketing a su gestión, es decir, la comercialización, puesto que es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio.

CAPÍTULO II

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos según la NC ISO 9001: 2008

En el presente Capítulo se expone la caracterización del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos. Se efectúa además un análisis de la situación actual de los procesos de la entidad con el fin de solucionar los objetivos de la presente investigación según la NC ISO 9001: 2008 en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y se explica un procedimiento a seguir para el logro del mismo.

2.1 Caracterización general del Complejo Hotelero Islazul, Cienfuegos

El día 30 de agosto de 1994 fue creada la División Islazul Cienfuegos, como una estructura organizativa de la Cadena de Turismo Islazul S.A., mediante el Acuerdo # 14 de la Junta General de Accionistas.

Poseía cuatro instalaciones subordinadas, ubicadas tres de ellas en el municipio cabecera: Los Hoteles: Pasacaballo y Punta la Cueva así como la Red Extrahotelera y un hotel ubicado en el Municipio Cumanayagua, la Villa Yaguanabo, pero el 1ro de Marzo del 2006 la Red Extrahotelera por una decisión ministerial pasa a la Cadena Palmares.

El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros evaluó el expediente de Perfeccionamiento Empresarial de Islazul Cienfuegos, adoptándose en fecha 26 de diciembre del 2006 el Acuerdo No.5846, que es del tenor siguiente: “Aprobar que la Empresa Islazul Cienfuegos, del Ministerio de Turismo, comience la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial”.

Por Acuerdo No.8 de fecha 3 de enero del 2011 de la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A, se modificó la estructura de la Empresa y se constituyó el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, en lo adelante Complejo, en el que se integran los Hoteles Pasacaballos, Punta La Cueva y la Villa Yaguanabo, además de su Buró de Reservaciones.

El emblemático Hotel Pasacaballos, custodia junto a la Fortaleza Nuestra Señora de Los Ángeles de Jagua (Monumento Nacional construido en 1745) la estrecha entrada de la Bahía Cienfueguera, a 22 Km del centro histórico. Desde sus balcones, terrazas y pasillos puede apreciarse en la naturaleza las bellas montañas del Escambray, el azul del cielo, las construcciones salidas de las manos de los hombres y el típico poblado de pescadores. El nombre de Pasacaballos es un legítimo empeño por conservar la legendaria tradición de una época en que atados a una canoa o nadando con sus jinetes encima, los nobles brutos eran obligados a cruzar el estrecho canal de la Bahía de Jagua para tomar la ruta hacia la rica Villa

de la Santísima de Trinidad. El módulo habitacional está formado por 188 habitaciones, con vista a la bahía y la piscina, cuarto de baño con agua caliente, balcones o terraza en las habitaciones dobles de todos los pisos y en las 8 triples especiales del 5to piso, aire acondicionado, televisión por satélite, teléfono, minibar. Otras ofertas que tiene el mismo son: restaurante internacional "El Paisaje", restaurante ranchón "El Criollito", restaurante "Las Golondrinas", servicio especializado de bares con variada oferta nacional, Bar café, Snack bar, animación diurna y nocturna, piscina, sala de juegos y sala de fiestas, servicios médicos las 24 horas, tienda, correo, internet, cambio de moneda, salón de reuniones, parqueo y un confortable muelle para el arribo o salida del hotel.

El Hotel Punta la Cueva según la tradición oral debe su nombre a la existencia en la bahía de una cueva donde se refugiaban embarcaciones pequeñas para la pesca o por la abundancia de cuevas de cangrejos existentes en la zona. Contiene 67 habitaciones climatizadas, 64 dobles estándar y 3 cuádruples, TV satélite. Otras facilidades son: restaurante a la carta, bar, parrillada, sala de fiestas, piscina, enfermería, caja de seguridad central, teléfono, y parqueo.

La Villa Yaguanabo, situada en la carretera entre las ciudades patrimoniales de Cienfuegos y Trinidad, en el centro- sur cubano resulta un paraje acogedor donde se combinan el confort y la naturaleza. La Villa Yaguanabo cuenta con 56 habitaciones, 55 dobles y 1 cuádruple, todas estas climatizadas, con baño privado, teléfono, agua caliente, TV satélite. Entre las actividades que ofertan se encuentran paseos en bote por el río Yaguanabo hasta el Valle de la Iguana, monta de caballos y baños en el río y recorrido por el sendero de la Villa. Es fuente de empleo de las actuales comunidades Yaguanabo Arriba y Yaguanabo Playa.

Esta nueva empresa turística (Complejo Islazul) posee una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio, caracterizada por tener independencia jurídica, gestión comercial, balance financiero independiente y gestión contractual. La dirección de la entidad radica en la segunda de estas instalaciones, sita en Carretera Rancho Luna km 3 ½, Cienfuegos, que constituye además su domicilio legal.

MISION

"Ofrecer un Producto Turístico de Calidad al Turismo Nacional e Internacional en el Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos, caracterizado por nuestros valores éticos, morales y culturales, destacándose la Hospitalidad y Cubanía de los profesionales, donde prime la Satisfacción del Cliente".

VISIÓN

"Somos El Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos capaz de brindar a nuestros clientes una variada oferta del Producto Turístico, con eficiente calidad para los más diversos gustos y posibilidades, en armonía con el entorno, con una Planta Hotelera significativamente recuperada y ampliada, resultado de la investigación y un adecuado desarrollo tecnológico, e insertados de forma satisfactoria en la Comercialización Internacional.

Contamos con un Sistema Integral de Atención al Hombre y una fuerza laboral preparada profesionalmente.

Hemos perfeccionado nuestra Gestión Empresarial logrando resultados financieros, que nos permite dar continuidad al desarrollo de la Organización.

Nos distinguimos por el calor humano, que hace sentir al Turista "como en su propia casa".

Política de Calidad

El Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos tiene como Política de Calidad, que todas sus instalaciones turísticas y trabajadores logren la satisfacción de las expectativas de sus clientes, destacándose por la hospitalidad, valores éticos y culturales; siendo de vital importancia el mejoramiento continuo de la calidad de su producto por la implantación de Sistemas de Gestión NC ISO 9000:2008 fundamentados en la eficiencia y eficacia de los procesos, el sentido de pertenencia de sus trabajadores y su continua formación, siempre sobre la base del cuidado del Medio Ambiente.

2.2 Planeación estratégica

Por carta RS-20 de fecha 29 de enero del 2014 fue aprobado por el Ministro de Economía y Planificación el **objeto social** de la Empresa en Perfeccionamiento, que es el siguiente:

1. Comercializar el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, especializado, salud, eventos y otros similares.
2. Prestar y comercializar los servicios de alojamientos, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras.
3. Operar instalaciones para prestar servicios de información, reservaciones y venta de capacidades de alojamientos y para ventas opcionales hoteleras y extrahoteleras, así como operar las empresas turísticas que se decidan en el Ministerio de Turismo con todas sus actividades hoteleras, extrahoteleras de campismo, así como de apoyo.
4. Comercializar de forma minoristas los productos alimenticios y no alimenticios.

Las actividades secundarias que se establecen son:

1. Prestar los servicios complementarios al alojamiento turístico siguiente:
    a. Lavandería (para huéspedes,)
    b. Peluquería y barbería,
    c. Masajes y saunas,
    d. Alquiler de cajas de seguridad,
    e. Alquiler de toallas, hamacas y tumbonas,
    f. Alquiler de tiendas de campañas,
    g. Servicios de minibares,
    h. Servicios recreativos.
2. Brindar servicios gastronómicos en las modalidades de:
    a. Restaurant, bar, cafeterías con comidas o de alimentos ligeros, snack bar, eventos y actividades convenidas en locales y aéreas propias o de terceros tales como banquetes, bodas, cumpleaños, matinée y servicio de catering en las instalaciones hoteleras, extrahotelera y del producto casa y apartamentos.
3. Brindar servicios gastronómicos a domicilio para los clientes del producto casa, apartamentos y terceros.
4. Efectuar el cobro de la entrada a las actividades aprobadas en las instalaciones turísticas hoteleras y extrahotelera.
5. Organizar y desarrollar giras turísticas, excursiones, paseos y opcionales, vinculando a los diferentes prestatarios implicados en este producto.
6. Brindar servicios telefónicos, de fax, correos electrónicos, internet, prensa y venta de tarjetas prepagadas utilizando la infraestructura de que disponen los suministradores públicos autorizados y teniendo en cuenta lo establecido en el marco jurídico del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones.
7. Prestar servicios de canje de monedas en instalaciones hoteleras y en el producto casas y apartamentos.
8. Brindar servicios de parqueos en sus instalaciones.
9. Prestar y promover servicios destinados a mejorar la calidad de vida, bajos distintas modalidades y categorías.
10. Promover y comercializar de forma minorista en sus instalaciones hoteleras, extrahoteleras y en el producto casas y apartamentos, mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

11. Arrendar total o parcialmente, previa autorización de inmuebles para usos de viviendas y oficinas y locales con fines comerciales.
12. Prestar servicios de arrendamientos de locales y espacios en sus instalaciones hoteleras y extrahoteleras para tiendas y otros servicios vinculados a la misma. Así como para eventos, reuniones y actividades festivas.
13. Prestar servicios de comedor obrero y cafetería para sus trabajadores, así como para los de otras entidades que prestan servicios en sus instalaciones del sistema MINTUR y a terceros.
14. Prestar servicios de alojamientos y gastronómicos a trabajadores del sector estatal y no estatal en funciones de trabajo.
15. Brindar servicios náuticos en todas sus modalidades.
16. Venta mayorista de productos ociosos, de lento movimiento o en exceso a entidades del sistema o terceros, previa aprobación del Presidente y cumplimentando lo legislado a estos efectos.
17. Venta de chatarra ferrosa y no ferrosa generada en los procesos productivos o de prestación de servicios.
18. Comercializar de forma mayorista y minorista las producciones de panes, dulces y otras producciones.
19. Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios, a los turistas en las instalaciones y en el producto casa y apartamento. Según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Para respaldar el cumplimiento del objeto social aprobado, la entidad establece relaciones contractuales con clientes y proveedores. Entre sus principales clientes se encuentran la Agencia de Viajes Cubanacán, Cubatur, Amistur, ETECSA, Havanatur, Gaviota Tur y Ecotur. Su principal proveedor es ITH y otros proveedores estables son: la Empresa Cárnica Cienfuegos, la Empresa Cítricos Arimao, Frutas Selectas Cienfuegos, Emprestur Cienfuegos, Pesca Caribe Varadero, el Combinado Lácteo Escambray, la Cervecería Bucanero, entre otros.

Los **objetivos de trabajo** trazados para el año 2015 son:

1. Alcanzar ritmos superiores de crecimientos de turistas y de maximización de los aportes mediante una promoción y comercialización más efectivas.

1.1 Alcanzar ritmos sostenibles de crecimientos de turistas mediante una comercialización más efectiva logrando cumplir los 68 276 de turistas días totales.

1.2 Alcanzar la cifra de 2 017.4 millones de CUC con una eficiencia de 0.79 centavos que nos permita reducir la perdida a 1449.6 millones de la moneda total y cumplir el plan de aportes.

2. Elevar la calidad percibida como factor esencial para la satisfacción de los turistas.

2.1 Elevar la competitividad del destino a través del incremento de la calidad y de nuevas formas de gestión como factor esencial para la satisfacción del cliente.

3. Incrementar la efectividad de los procesos de negociación y de inversiones según plan de desarrollo integral.

3.1 Lograr un desarrollo en la planta hotelera cumpliendo el 100 % de los planes de inversiones y mantenimiento que permitan disminuir los consumos de agua y portadores energéticos un 5 % con respecto al año anterior e incrementar el reciclaje de desechos así como cumplir con el recape de neumáticos.

4. Lograr un desarrollo y gestión de los recursos humanos que permita alcanzar una adecuada relación entre el crecimiento de la productividad del trabajo y del ingreso medio de los trabajadores. Alcanzar un alto estado político-moral, fortaleciendo la exigencia, disciplina y control interno.

Estructura organizativa del Complejo

La estructura organizativa del Complejo sigue el organigrama que se muestra en el **Anexo No.12**.

Composición de la Plantilla

El Complejo cuenta con una plantilla aprobada de 185 trabajadores, distribuido cómo se muestra en el **Anexo No.13**, en la **Figura 2.1**, se muestra el porciento de trabajadores por entidad.

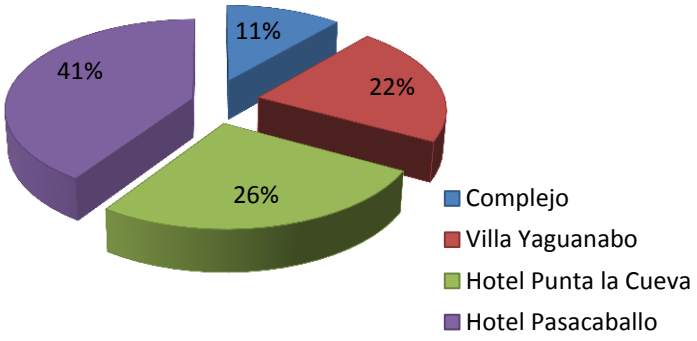


Figura 2.1. Porciento de trabajadores por entidad perteneciente al Complejo. Fuente: Elaboración propia.

Los porcientos generales de la organización por categorías ocupacionales quedan representados como se muestra en la **Figura 2.2**.

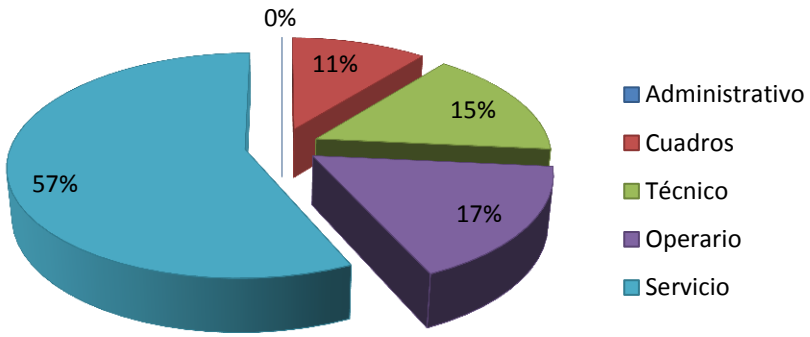


Figura 2.2. Distribución de la fuerza de trabajo por categorías en el Complejo. Fuente: Elaboración propia.

La plantilla de trabajadores está distribuida según sexo de los trabajadores como se muestra en la **Figura 2.3**. Los por cientos que representan los niveles de escolaridades que poseen los trabajadores del Complejo aparecen en la **Figura 2.4**.

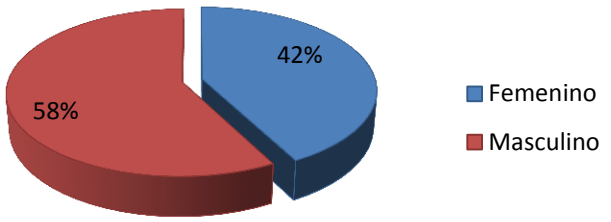


Figura 2.3. Distribución de la fuerza de trabajo por sexo en el Complejo. Fuente: Elaboración propia.

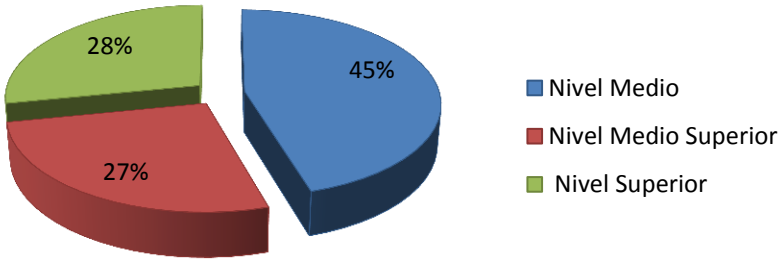


Figura 2.4. Distribución de la fuerza de trabajo por nivel de escolaridad en el Complejo. Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior se puede observar los por cientos que representan los niveles de escolaridades que poseen los trabajadores del Complejo, donde se evidencia que el nivel de escolaridad más representativo es el nivel medio.

2.3 Identificación del Problema de Investigación

La industria de los servicios turísticos se ha enfocado en desarrollar esfuerzos para aumentar la competitividad de todos los servicios, para ello ha desplegado una política de calidad donde se deja claro la necesidad e importancia del diseño e implantación de sistemas de gestión de calidad ISO 9000.

Una de las organizaciones que forman parte de la industria turística cubana es Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos. El Complejo se ha planteado entre sus objetivos de trabajo para el 2015 alcanzar la satisfacción del cliente a través de la implantación del Sistema de Gestión de

la Calidad, para lograr certificar al menos dos de sus tres instalaciones (Pasacaballos y Villa Yaguanabo), según la norma internacional ISO 9001: 2008.

Los directivos del hotel reconocen la importancia que tiene dentro del mercado nacional e internacional contar con una empresa certificada. El logro de la certificación presupone el establecimiento de la mejora continua de los procesos, aplicando un sistema de indicadores de eficiencia y eficacia bien definidos dentro de los procesos de la organización, pudiendo obtener así la satisfacción de los clientes. Para el alcance de la competitividad es necesario lograr la estandarización de los servicios con un sistema de gestión de la calidad que garantice la satisfacción del cliente. Además debiera destacarse que el Complejo es una de las organizaciones del territorio que se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial lo que constituye otra causa para implementar, con el fin de certificar su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ya que este es uno de los requisitos que se les exige.

El primer paso para la implantación de un sistema de gestión de la calidad según la ISO 9001: 2008 en una empresa es el cumplimiento de los requisitos establecidos en dicha norma y el enfoque de procesos por lo que se ha de realizar un diagnóstico para la identificación de la situación actual en cuanto a ambos requisitos en el Complejo.

Las técnicas empleadas para la realización del diagnóstico fueron: entrevistas al personal directivo, técnico y trabajadores; revisión de documentos y registros, visita a las diferentes áreas de la dirección del complejo y las tres instalaciones; y la observación directa de locales, equipos, procesos y actividades.

2.3.1 Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad, Según la Norma Cubana NC ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar bienes y servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Como parte de la verificación de cada uno de los acápites establecidos en la norma se aplica la lista de chequeo, que se muestra en el **Anexo No.14**, de los requisitos que ha de poseer el sistema de gestión de la calidad, como se mencionaba anteriormente. A continuación se exponen los resultados detallados de la investigación efectuada, siguiendo los capítulos y el orden de la norma NC ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos, con excepción de los apartados 1, 2 y 3, pues resultan aspectos generales que posee la norma, no forman parte de la revisión.

(4.1) Requisitos generales del sistema de gestión de la calidad

- Se han identificado 11 procesos fundamentales para la operación del Complejo Hotelero, pero no todos estos se encuentran descritos en documentos (procedimientos, fichas de procesos).
- No en todos los procesos, se han determinado la interrelación y la secuencia de las actividades. La interrelación de los procesos y la secuencia de las actividades se encuentra determinada en los Manuales de Operación. Éstas se deben incorporar a la descripción de cada proceso a través de diagramas de flujos, esquemas o de forma descriptiva.
- No se han determinado los criterios y métodos para el seguimiento y la medición de los procesos, que aseguren que los procesos sean eficaces. En los Manuales de Operación se describen las listas de chequeo.
- No se realiza en los procesos el seguimiento, la medición y el análisis de los mismos.

(4.2) Requisitos de la documentación

- Se cuenta con el Manual de la Calidad del Grupo ISLAZUL, este debe ser revisado y adecuado al Complejo Hotelero.
- No se cuenta con los procedimientos documentados exigidos por la norma, (control de los documentos, control de los registros, auditorías internas, control del producto no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas).
- No en todos los Manuales de Operación se definen los formatos de los modelos a utilizarse, así como el período de retención de los registros.
- No existe un adecuado control de los documentos externos aplicables en cada proceso, (legislaciones, normas, instrucciones aplicables) se requiere de su completamiento en cada proceso.

(5) Responsabilidad de la dirección

(5.1) Compromiso de la dirección

- Se evidencia un compromiso real de la alta dirección del Complejo Hotelero, con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora de los procesos y servicios.
- Se transmite la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes, así como los legales y reglamentarios que se aplican en la entidad.

(5.2) Enfoque al cliente

- La alta dirección se asegura que los requisitos del cliente se determinan para garantizar la satisfacción del cliente, a través de las normas NC 126 y NC 127 y la información de comercialización de los servicios.
- Se requiere continuar trabajando en el cumplimiento de los estándares de calidad, que hoy no se cumplen en cada establecimiento hotelero, identificados en diagnóstico y planes de medidas del 2015.
- Se investiga el nivel de satisfacción de los clientes en cada establecimiento hotelero y se analizan sus resultados en los establecimientos y en el Complejo Hotelero. (ver 8.2.1)
- Las quejas y reclamaciones de los clientes se atienden en cada establecimiento y en el complejo. (ver 8.2.1)

(5.3) Política de la calidad

- La política de la calidad existente debe ser revisada y mejorada.
- La política de la calidad existente en la entidad, no se encuentra aprobada, divulgada y no se conoce por el personal.

(5.4) Planificación

- Se aprecia una adecuada planificación y control de las actividades en la Dirección del Complejo Hotelero y en los establecimientos hoteleros. Se cuenta con el plan de desarrollo 2012 – 2016, la planeación estratégica 2011 - 2015, los planes y presupuestos anuales, objetivos estratégicos anuales, plan de temas, planes de trabajo mensuales de la dirección y las áreas.
- Se aprecia una adecuada planificación del plan y presupuestos, las inversiones, recursos materiales y financieros, planes de compras de mercancías.
- Se debe mejorar en la planificación del sistema de gestión de la calidad. Descripción de procesos, despliegue de los objetivos de la calidad, auditorías internas, supervisiones sistemáticas a los servicios, evaluación de proveedores, programas de mejoras, revisiones del sistema por la dirección, análisis de los datos y la información de la calidad).

(5.4) Objetivos de la Calidad

- El Complejo Hotelero y los establecimientos, cuentan con los objetivos de trabajo para el 2015 y se han proyectado los del 2016, los cuales incluyen los objetivos de la calidad a alcanzar.
- Se efectúa un seguimiento sistemático al cumplimiento de los objetivos de trabajo en la dirección del complejo y los establecimientos.
- Se requiere que los objetivos de trabajo de la dirección del complejo se desplieguen también a nivel de las direcciones y áreas.

(5.5) Responsabilidad autoridad y comunicación

- No se encuentra designado al representante de la dirección para la calidad, y no están definidas sus responsabilidades y autoridades, para con el mismo.
- En el Complejo Hotelero funciona un sistema de comunicación interna y externa que considera los datos de los procesos y los servicios. Este sistema debe considerar los datos e informaciones relativos a la conformidad de los procesos, los servicios y la eficacia del SGC.

(5.6) Revisión por la dirección

- No se han efectuado revisiones por la dirección al SGC. No están definidos los mecanismos para la obtención de datos e información para efectuar la revisión por la dirección del SGC, ni se ha elaborado un método para efectuar la misma.

(6) Gestión de los recursos.

(6.2) Recursos humanos

- Se dispone del Manual del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, (se recomienda su actualización) y de los Reglamentos establecidos en el DL 281:2007 para esta actividad.
- No se encuentran determinadas las competencias laborales de los trabajadores que inciden sobre la calidad de los servicios, con base a la educación, formación, habilidades y experiencia. Solo están determinadas las competencias laborales de los cuadros directivos y cuadros ejecutivos (director, directores funcionales, administradores y Jefes de equipos). Se recomienda priorizar la elaboración de las competencias laborales del personal que presta los servicios.
- No se efectúa adecuadamente la evaluación del impacto de las acciones de capacitación realizadas.

- No se cuenta con todas las evidencias documentales (registros) de la educación, formación y entrenamiento recibida por los trabajadores. Se requiere mejorar en el control y conservación de los mismos.
- Se recomienda que el plan de capacitación del 2015, considere las necesidades de formación y entrenamiento del personal en temas de calidad y sistema de gestión de la calidad.
- No se dispone de los procedimientos operacionales para las actividades del proceso Gestión del Capital Humano, establecido en la NC 3001: 2007 y el DL 281:2007. Se recomienda priorizar la elaboración del procedimiento para la capacitación y desarrollo en el Complejo Hotelero.

(6.3) Infraestructura

- Se dispone del Manual de Normas y Procedimientos del Área de Servicios Técnicos.
- Se evidenció una adecuada planificación, contratación y gestión de las inversiones, reparación capital, reposición de equipos y mantenimientos preventivos, que permite garantizar la infraestructura adecuada.
- En el área de servicios técnicos de los establecimientos no se tienen actualizada todas las fichas técnicas de los equipos y sistema tecnológicos.
- No existe un adecuado control estadístico de los mantenimientos y reparaciones ejecutados a cada equipo tecnológico.
- Existen requisitos establecidos en la NC 126 y NC 127 que no se cumplen, lo que se requiere de su gestión sistemática.

(6.4) Ambiente de Trabajo.

- Se evidenció en las visitas a las áreas de la Dirección del Complejo y las tres instalaciones un ambiente de trabajo adecuado, sujeto a la mejora continua.
- En cada establecimiento existe mecanismo para identificar, informar y resolver las incidencias que pueden afectar la calidad del servicio. Se debe trabajar en mejorar el sistema establecido para la gestión de las incidencias.
- Se evidenció en los tres establecimientos la presencia de forma permanente de animales domésticos, lo que se incumple la NC 143:2010.(requisito obligatorio)

(7) Realización del producto

(7.1) Planificación de la realización del producto.

- Se evidenció que existe una adecuada planificación para la prestación de los servicios: se han determinado los requisitos de calidad de los servicios, se han establecidos los Manuales de Operaciones para la prestación y control de los servicios, se planifican los recursos y los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación que se prestan.
- No existen evidencias de la planificación y de la realización de las actividades de seguimiento y medición de los servicios (supervisiones).

(7.2) Procesos relacionados con el cliente.

- Se encuentran definidos los requisitos de calidad para los servicios que se prestan, a través de las normas NC 126 y NC 127, y de la contratación de los servicios con los clientes.
- Existen evidencias de la revisión de los contratos con los clientes,
- Se efectúa una adecuada información y comunicación con los clientes sobre los servicios que se prestan, así como de la atención a los pedidos, quejas y reclamaciones.

(7.3) Diseño y desarrollo (**No aplicable)**

Debido a que se encuentran establecidas las características y especificaciones de los servicios en las normas NC 126 y NC 127, y en los Manuales de Procedimientos Operacionales de los mismos.

(7.4) Compras

- Se dispone del Manual de Normas y Procedimientos para la Actividad de Compras, aprobado mayo de 2012.
- Se dispone de Reglamento para la Contratación Económica.
- No se ha establecido e implementado métodos para la selección y evaluación de proveedores, no existen registros.
- No se ha establecido e implementado métodos para la inspección de los productos comprados, con incidencia en la calidad de los servicios.
- No se ha efectuado la evaluación a los proveedores de productos y servicios, con incidencia en la conformidad del servicio.

(7.5) Producción y prestación de servicios.

(7.5.1) Control de la prestación del servicio

- Se dispone de los Manuales de Operaciones, que establecen las normas y procedimientos para prestar cada servicio. (Alojamiento ,Ama de Llaves, Gastronomía y Recreación)
- Se dispone en los puntos de ventas de las fichas técnicas, fichas de costos y cartas menú actualizadas.
- Se dispone de los equipos, medios y útiles necesarios para las actividades de los servicios.
- Se dispone de los instrumentos de medición necesarios.
- Se dispone de personal calificado y entrenado para la prestación de los servicios.
- No se dispone de métodos para el control sistemático de la prestación de los servicios (seguimiento y medición de los servicios)

(7.5.2) Validación de los procesos (No aplicable)

Todas las actividades de la prestación de los servicios hoteleros se pueden verificar durante su realización.

(7.5.3) Identificación y trazabilidad.

- La identificación única del servicio se garantiza a través de los datos generales de identidad del cliente, los cuales se registran en el sistema automatizado, tarjeta de registro del cliente y tarjeta de huésped.
- La trazabilidad de los servicios prestados quedan evidenciados a través de los registros de comercialización, la recepción, el sistema automatizado y los diferentes registros generados en cada servicio que utiliza el cliente.

(7.5.4) Control de la propiedad del cliente.

- En procedimientos operacionales específicos donde se detallan actividades como: el estacionamiento de autos, la custodia de valores y equipajes, la protección de objetos olvidados en habitaciones y áreas comunes, se define la forma de identificar y proteger correctamente los bienes del cliente, llevándose los controles y registros establecidos.

Se evidenció en los establecimientos el control de las propiedades del cliente.

(7.5.5) Preservación del producto (Alimentos y Bebidas)

- Se dispone del Manual de Normas y Procedimientos para la Actividad de Compras, que regula las normas y procedimiento para el almacenamiento y control de las mercancías.

- En las neveras no se lleva el control de temperatura de las mismas, para garantizar la preservación de los alimentos.

(7.6) Control de los instrumentos de medición.

- Se dispone de un procedimiento para el control de los instrumentos de medición, según se establece en el DL 281:2007.
- No existe un inventario completo de los instrumentos de medición en cada establecimiento.
- Los instrumentos de medición de los establecimientos están verificados y/o calibrados. Se dispone de los certificados.
- Cada establecimiento dispone del Plan de Verificación / calibración de instrumentos de medición del 2014.

(8) <u>Medición, Análisis y Mejoras</u>

(8.2.1) Satisfacción del cliente

- Se dispone de un sistema para la evaluación de la satisfacción de los clientes, procesar los datos y presentar los resultados. Este procedimiento está implementado. Se evidenció en los establecimientos que las encuestas no se aplican al 10% de los clientes.
- Se dispone de procedimiento para la atención y tratamiento de las quejas y reclamaciones de clientes. El mismo no se encuentra adecuadamente implementado en los establecimientos, no se dispone de todos los registros establecidos en el mismo.

(8.2.2) Auditorías internas

- No se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación y realización de las auditorías internas al SGC.
- No se han planificado y realizado auditorías internas a los procesos del sistema.
- Se han formado y entrenado dos auditores internos de la calidad. Se recomienda formar a más auditores internos, para asegurar la realización de auditorías internas al sistema.

(8.2.3) Seguimiento y Medición de los Procesos.

- No se han establecido métodos apropiados para garantizar el seguimiento y/o la medición de los procesos en el Complejo Hotelero.

- No se evalúa periódicamente el desempeño de cada proceso a través de indicadores. No existen evidencias de ello.

(8.2.4) Seguimiento y Medición del Producto. (Servicios)

- En los Manuales de Operaciones de cada servicio se disponen listas de chequeo para efectuar inspecciones. No existe sistematicidad en las inspecciones a los servicios por la dirección del complejo y por cada establecimiento. Las no conformidades que se identifican no se garantiza su seguimiento y control. Se propone elaborar un procedimiento para la supervisión de los servicios como parte del SGC.
- No están designadas las personas que autorizan la apertura de los servicios en los establecimientos.
- No existe registro que evidencie las actividades realizadas antes de la apertura del servicio al cliente (liberación del servicio), se debe evaluar el método a seguir para cumplir este requisito.

(8.3) Control del Producto No Conforme.

- Se cuenta con un procedimiento para el control y tratamiento de los productos no conformes (mermas). Para los servicios no conformes, no se dispone de procedimiento.
- En inspecciones a los servicios se identifican no conformidades, pero no se garantiza el análisis de las causas, y las acciones correctivas para evitar su repetición.

(8.4) Análisis de los datos

- El análisis de los datos efectuado mensualmente a través del informe mensual de calidad, no recoge los datos asociados a la conformidad de los procesos, la conformidad de los requisitos de los servicios y el comportamiento de los proveedores.
- Se debe garantizar que los datos asociados a la satisfacción del cliente, quejas y reclamaciones, se comuniquen a los trabajadores de los establecimientos.
- Se debe introducir la aplicación de las técnicas estadísticas, para presentar los datos e informaciones de calidad a la Dirección del Complejo.

(8.5) Mejora

(8.5.1) Mejora continua

- Existen evidencias sobre la planificación y ejecución de la mejora continua de la infraestructura, el equipamiento, los servicios y las competencias del personal en los últimos años.
- Se recomienda establecer cuando sea necesario, programas de mejoras en determinados procesos y servicios para incrementar la eficiencia y eficacia de los mismos.

(8.5.2) Acciones correctivas

- No se dispone de un procedimiento documentado para la identificación de las no conformidades y el tratamiento de las acciones correctivas.
- Se identifican no conformidades en las supervisiones realizadas, las encuestas, opiniones y las quejas de los clientes, pero no se analizan sus causas y no se adoptan acciones correctivas. Existe la tendencia de resolver las deficiencias y no resolver las causas que las originaron para evitar que se repitan.
- Solo existe control de las no conformidades que se identifican a través del cliente.

(8.5.3) Acciones Preventivas

- No se dispone de un procedimiento documentado para la identificación de las no conformidades potenciales y el tratamiento de las acciones preventivas. No existen evidencias de la adopción de medidas preventivas, cuando se identifican no conformidades potenciales.

Al término de esta herramienta se arroja que el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos se encuentra con un nivel medio de implementación, de los requisitos de la norma NC ISO 9001:2008.

En cuanto al enfoque de gestión basado en procesos la norma no establece ninguna regla acerca de cómo la empresa debe cumplir cada uno de los requisitos de la misma, o sea no refiere qué herramientas o métodos deben ser utilizados para lograr el propósito de gestionar eficazmente sus procesos. Aun así este organismo internacional de normalización emite un conjunto de documentos para el soporte de la serie de normas ISO 9000 entre los que se encuentra: “Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en proceso para los sistemas de gestión”, el cual contiene un procedimiento que puede aplicarse a cualquier tipo de organización. En el **Anexo No.15** se encuentra la secuencia de pasos de dicho procedimiento.

2.3.2 Diagnóstico al Complejo sobre el Enfoque de Gestión basado en Procesos

Para conocer el estado actual en cuanto al enfoque de gestión basado en procesos se utiliza una lista de chequeo (**Anexo No.16**) elaborada por (Valdaliso, 2011) a partir de la publicación emitida por la ISO TC_176_SC2_N544_R2 con el objetivo de conocer el estado de cumplimiento de los requisitos que plantea el procedimiento para la aplicación de este principio en el Complejo, es decir:

- ✓ Conocer la relación que existe entre los requisitos que plantea el procedimiento y las distintas áreas o procesos del Complejo.
- ✓ Conocer el estado de cumplimiento de los requisitos que plantea el procedimiento para el Sistema de Gestión de la Calidad.

La lista de chequeo se aplica a toda la organización para verificar la conformidad o la no aplicabilidad de un requisito, esta fase se realiza mediante la aplicación de entrevistas personales, revisión de documentos, observaciones directas y chequeo de evidencias.

En el momento en que se comienza la investigación y de acuerdo a los resultados de la lista de chequeo se obtiene lo siguiente:

- ➢ Aspectos positivos

Se encuentra elaborada la planificación estratégica a partir de las necesidades del cliente y los requerimientos de las partes interesadas.

Está declarada la misión, visión, y las estrategias claves de la organización.

Están declarados los objetivos estratégicos, las áreas de resultados claves y las metas para cada objetivo estratégico.

Los factores humanos y físicos necesarios del ambiente de trabajo para lograr la conformidad del servicio son identificados y gestionados por la organización

- ➢ Aspectos negativos

Política de calidad existente en la entidad, no se encuentra aprobada, divulgada y no se conoce por el personal.

La organización no cuenta con un Mapa General de Procesos.

A todo ello se une que no todos los procesos declarados actualmente se encuentran documentados, es decir no se han elaborado:

- Diagrama de flujo

- SIPOC
- Ficha del proceso
- Ficha de los indicadores
- FMEA
- Plan de control

De manera general no se ha procedido a diseñar un método que permita describir las actividades, ni que determine la secuencia de cómo se llevarán a cabo cada una, igualmente no hay signos de la existencia de indicadores de eficiencia y eficacia para medir y controlar el desempeño de los procesos teniendo en cuenta factores tales como conformidad con los requisitos, satisfacción del cliente, desempeño del proveedor, entrega a tiempo, costos del proceso, frecuencia de incidentes, entre otros.

Como se aprecia, si no existen tales indicadores, pues no se puede medir y controlar hasta qué punto los indicadores de eficiencia y eficacia permiten el cumplimiento de los objetivos trazados.

Con los resultados de este diagnóstico se puede concluir que la organización no tiene implementado un enfoque de gestión basado en procesos para lograr la implantación del SGC, limitando que se conozcan y gestionen adecuadamente las actividades, requisito indispensable para la aplicación de la norma ISO 9001: 2008 Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que esta investigación se convierte en prioridad para desarrollar un modelo de gestión de calidad.

2.4 Necesidad de un enfoque de Gestión basado en Procesos

La necesidad de la implantación del enfoque de gestión basada en procesos en el Complejo queda demostrada de la siguiente manera:

1. Existe una intención bien definida en los objetivos de trabajo del presente año del complejo, de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.

2. Se han podido identificar a través del diagnóstico un grupo de ítems no cumplidos que limitan el adecuado desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos que para muchos teóricos del tema constituye precisamente el primer desafío a enfrentar para el proceso de implantación de un sistema de gestión ISO 9000.

En la Tabla 2.1 se puede verificar el estado de cumplimiento de los ítems expuestos en la lista de chequeo para la aplicación del principio del enfoque basado en procesos en el Complejo.

Tabla 2.1: Resumen de los resultados de la aplicación de la lista de

chequeo. Fuente: Elaboración Propia.

Cláusula o referencia	Ítems	SI (%)	NO (%)
5.1	Identificación de los procesos de la organización		
5.1.1 y 5.1.2	Propósito de la organización. Políticas y objetivos empresariales	71.4	28.6
5.1.3	Procesos de la organización	10.2	89.8
5.1.4	Secuencia de los procesos	-	100
5.1.5	Dueños del proceso	50	50
5.1.6	Documentación del proceso	-	100
5.2	Planificación de un proceso		
5.2.1	Actividades dentro del proceso	-	100
5.2.2	Requisitos de seguimiento y medición	-	100
5.2.3	Recursos necesarios	75.8	24.2
5.2.4	Verifique el proceso y sus actividades con respecto a sus objetivos planificados	-	100
Total		23.1	76.9

Esta tabla muestra que el 23.1 % de los ítems se cumplen actualmente, que más del 50%, específicamente el 76.9 % no se cumplen. Estos % indican que no están identificados los procesos reales en la organización, lo que conlleva a que se desconozcan los procesos estratégicos, claves y operativos así como todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos, su grado de dependencia con los proveedores, clientes y otras partes interesadas. Esto implica que no exista un adecuado análisis de las actividades de la organización y que por tanto es ineficiente la información que se posee para gestionar de manera adecuada cada uno de los procesos.

3. Esta investigación contribuye a favorecer la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa que está en Perfeccionamiento Empresarial, perteneciente al sector turístico, contribuyendo al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC, de elevar la competitividad en este sector estratégico. Además contribuirá específicamente a que el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos mejore su situación competitiva, refuerce su posición en el mercado y fortalezca el atractivo turístico de Cienfuegos.

4. Se decide iniciar la investigación que proporcionará el diseño para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos como punto de partida para la implantación y futura

certificación del sistema, con los resultados expuestos en el diagnóstico, que corroboran la necesidad del desarrollo de este estudio.

Conclusiones del Capítulo

Al término de este Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. Los objetivos de trabajo del presente año en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos demandan la mayor eficiencia del sector, impulsando al complejo a centrar todos sus esfuerzos en elevar la competitividad, la calidad de los servicios turísticos y la satisfacción de los clientes.
2. La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma NC ISO: 9001:2008 constituye uno de los objetivos de trabajo del presente año del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, para ello se efectuó la lista de chequeo. El punto de partida para la implantación y futura certificación es el enfoque de procesos por lo que se ha de realizar un diagnóstico para la identificación de este enfoque en los procesos de la organización.
3. Con la aplicación de la lista de chequeo se arrojó que el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos se encuentra con un nivel medio de implementación, de los requisitos de la norma NC ISO 9001:2008.
4. El diagnóstico de la situación actual respecto a la gestión basada en procesos arrojó que específicamente el 76.9 % no se cumplen, lo que demuestra que no está implementado un enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en la organización objeto de estudio.
5. El desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos constituye el punto de partida para la implantación y futura certificación del sistema de gestión de la calidad, lo cual contribuirá a mejorar la situación competitiva y a reforzar la posición en el mercado del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

CAPÍTULO III

Capítulo III: Desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos en el Proceso de Comercialización de los Servicios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos

En el presente capítulo se procederá a dar solución a los problemas encontrados en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, teniendo en cuenta la prioridad a los mismos para la incorporación futura del proceso al Sistema de Gestión de la Calidad del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

El desarrollo de este enfoque constituye un aporte fundamental para la posterior implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización objeto de estudio y lograr el objetivo fundamental de la presente investigación, por lo que en este capítulo se aplica el procedimiento a seguir mencionado anteriormente en el Capítulo II.

Es necesario aclarar que este procedimiento no es prescriptivo, pues algunos pasos pueden llevarse a cabo simultáneamente. Se ha decidido tomar un orden diferente en algunos casos que se explicarán en cada momento.

3.1 Identificación de los procesos de la organización

Los procesos existen dentro de la organización y el enfoque inicial es identificarlos, paso que es indispensable para gestionarlos de la manera más apropiada. No existe un catálogo o lista de procesos que deban estar presentes en una organización, sino que se deben identificar los que pertenecen a esta.

La presente etapa es muy importante pues los trabajadores transitarán de una cultura por funciones a asumir una cultura de procesos en la organización, lo que provoca un gran cambio. Lo anterior evidencia la necesidad de trabajar en equipo.

3.1.1 Definición del propósito, políticas y objetivos de la organización

Antes de definir los procesos se debe tener en cuenta el propósito, las políticas y objetivos de la organización, ya que la planificación estratégica es la base para la proyección de la organización hacia el cumplimiento de sus metas y aportes a la economía nacional, para su ubicación en el mercado, en este caso internacional, indisolublemente ligado a identificar las necesidades del cliente y los requerimientos de todas las partes interesadas.

La primera etapa del procedimiento comienza con la planeación estratégica de la organización. La presente investigación está enfocada a desarrollar la propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos en función de la planeación estratégica que rige el negocio de la

organización objeto de estudio. En la actualidad el Complejo se rige por su misión, visión y política de calidad que han sido establecidos teniendo en cuenta las del Grupo Hotelero Islazul.

Los objetivos de trabajo expresan no solamente el presente, sino el futuro deseado para la organización y las acciones necesarias para alcanzar la visión proyectada. En el caso de los objetivos de trabajo, el Complejo declara sus propios objetivos, pero en función de los emitidos por el grupo hotelero, de acuerdo a sus características específicas. La dirección de la organización ha definido los objetivos de trabajo para el año 2015, los cuales se muestran en el Capítulo II de la presente investigación.

3.1.2 Determinación de los procesos de la organización

Identificar los procesos suele ser el primer obstáculo con el que se encuentra una organización que desee adoptar este enfoque. Ante esta disyuntiva, es necesario recordar que los procesos existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser insertada en algún proceso.

Al inicio de esta investigación, no existen evidencias de trabajos anteriores de mejoramiento de procesos, ni documentación alguna disponible en la empresa. De manera que el primer reto es identificar los procesos en la organización para llevar a cabo la documentación pertinente de cada uno.

Ha de destacarse que no todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, y en la satisfacción del personal. Es conveniente clasificarlos teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Para un mejor entendimiento de cómo se realizó el trabajo se dividirá este paso en actividades.

Formación del equipo de trabajo

Toda investigación debe poseer un momento donde el autor recurra a un grupo de personas declaradas como expertos para los fines de la investigación. Estos expertos le posibilitan al investigador adecuar las herramientas utilizadas.

Para la selección de los expertos se debe determinar la cantidad y luego la relación de los candidatos de acuerdo a los criterios de competencia, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo.

El número de expertos se calcula como:

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

Dónde:

n = número de expertos.

p = proporción estimada de errores.

i = nivel de precisión deseado. (i≤12%).

k = parámetro cuyo valor está asociado al nivel de confianza (%) que sea elegido en la siguiente tabla:

1 -α	Valor de k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

En este estudio se utilizan los siguientes datos para un nivel de confianza del 95%:

p = 0.01

k = 6,6564 (Nivel de confianza del 99%)

i = 0.12

n= 0.01 (1- 0.01) 6,6564/ $(0.12)^2$

n = 0.0658/0.0144

n =4.57 ≈ 5.

Luego de realizado el cálculo, el resultado obtenido es 5 expertos, teniendo en cuenta los siguientes criterios para la selección de los mismos:

- ✓ Conocimientos propios sobre el tema.
- ✓ Competencia y creatividad.
- ✓ Disposición a participar y capacidad de análisis.
- ✓ Experiencia científica y profesional en el tema.

Quedando el equipo conformado de la siguiente manera:

- ✓ Director General: Rasiel Tovar Rodríguez,

- ✓ Sub Director General (Director de Operaciones): Nelson Díaz Martínez,
- ✓ Especialista de la Calidad: Linieisy González Acosta,
- ✓ Consultor en Calidad: Ing. Eduardo González Rodríguez,
- ✓ Profesor de la UCF: Berlan Rodriguez Pérez.

Ha de destacarse que los candidatos seleccionados poseen como promedio 6 años de experiencia en la actividad que desarrollan y son miembros del consejo de dirección de la organización.

Identificación de los procesos de la organización

Con el objetivo de proceder a la identificación de los procesos se realiza una sesión de trabajo en equipo, donde se explica la investigación que se realiza en el primer semestre del año 2015.

Se llevan a cabo entrevistas con cada uno de los expertos y demás empleados con experiencia para identificar las funciones interrelacionadas y personas o departamentos involucrados. Se procede además a la revisión de la documentación existente.

Para obtener el listado de todos los procesos y actividades que se desarrollan en el Complejo se realiza una sesión de lluvia de ideas con el equipo de trabajo, para posteriormente llegar a un consenso. Para ello se tiene en cuenta lo siguiente:

- ❖ El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en el mismo. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- ❖ La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados.
- ❖ Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa (Amozarrain, 1999), pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- ❖ Se pueden tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.

A continuación se muestran los procesos identificados así como las áreas involucradas y los representantes:

Tabla 3.1: Procesos identificados y nivel de participación. Fuente: Elaboración Propia.

Áreas	Procesos	Representante por proceso
Administración	Gestión de la dirección	Director
	Servicios técnicos	Jefe de Servicios Técnicos
	Seguridad y protección	Jefe de Seguridad y Protección
Servicio	Prestación de servicio de alojamiento	Jefe de Alojamiento
	Prestación de servicios de gastronomía	Jefe de Servicios Gastronómicos
	Prestación de servicios de recreación	Jefe de Recreación
Capital Humano	Gestión del capital humano	Jefe de Capital Humano
Economía	Compras de productos y servicios	Jefe de Gestión Económica
	Contabilidad y finanzas	Jefe de Economía
Comercial	Comercialización de los servicios	Director de Operaciones
	Negociación y contratación	Jefe de Asesoría Jurídica

Clasificación de los procesos de la organización

Con la identificación de todos los procesos en la organización, el siguiente paso es clasificarlos. La norma establece su clasificación en procesos de planificación, procesos de gestión de recursos, procesos de realización del producto y procesos de medición, análisis y mejora; pero en una sesión de grupo con los expertos se propuso seguir con la clasificación dictada por el Grupo Hotelero Islazul, el cual los clasifica en: procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo. Su interpretación se indica a continuación:

- ✓ Procesos estratégicos: Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos, ya que constituye un principio que sin procesos estratégicos no pueden existir los claves.
- ✓ Procesos claves: Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- ✓ Procesos de apoyo: Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

En esta sesión de trabajo a todos los expertos se les hizo entrega de un formulario (**Anexo No.17**) donde debían expresar la clasificación que a su entender correspondía en cada proceso. Para establecer un consenso entre el criterio de los expertos, se procede a la utilización de la técnica Selección Ponderada, que es una herramienta utilizada para la toma de decisión en base a factores cualitativos o a múltiples factores no homogéneos que intervienen en un suceso.

Identificación de los procesos necesarios para producir los resultados previstos

Se convoca a una sesión de trabajo en grupo con la misma cantidad de expertos que en las sesiones anteriores, con el objetivo de identificar los procesos necesarios para producir los resultados previstos. En el **Anexo No.18** se diseña un modelo de respuesta que consiste en el listado de los procesos de la organización y las categorías en las que se deben evaluar los procesos. En cada categoría hay una escala donde 1 significa que el proceso tiene poco impacto y una calificación de 5 que significa todo lo contrario. Las categorías son:

Impacto en el cliente: ¿Qué impacto tiene este proceso en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?

Impacto en la empresa: ¿Qué importancia tiene este proceso para el cumplimiento de las estrategias y objetivos claves de la organización?

Impacto sobre los recursos: ¿Qué impacto tiene este proceso sobre los recursos de la organización?, ¿existen muchos recursos y/o capital invertidos en el proceso?

Impacto en las personas: ¿Qué impacto tiene este proceso sobre las personas de la organización?

Luego de tener los resultados de cada uno de los miembros del equipo de trabajo se aplica el método Delphi para el procesamiento de los datos, a través del software SPSS v16.1. Los resultados se muestran en el **Anexo No.19**. A partir de los valores calculados que ofrece el software se evidencia que la significación asintótica es de 0.000, valor inferior a 0.05 (nivel de significación estadística), por lo que existe comunidad de preferencia entre los expertos con un coeficiente W de Kendall de 0.844, lo cual se considera adecuado.

Se puede decir entonces que los procesos necesarios para producir los resultados previstos son:

1. Proceso de Comercialización de los Servicios
2. Proceso de Servicios Gastronómicos

3. Proceso de Alojamiento
4. Proceso de Recreación
5. Proceso de Negociación y Contratación de los Servicios
6. Proceso de Gestión del Capital Humano
7. Gestión de la Dirección
8. Proceso de Servicios Técnicos
9. Proceso de Compra de productos y servicios
10. Proceso de Contabilidad y Finanzas
11. Proceso de Seguridad y Protección

3.1.3 Determinación de la secuencia e interacción de los procesos

Después de conocer cuáles son los procesos que deben configurar el sistema de gestión, se hace necesario determinar la secuencia e interacción de estos para colocarlos ordenadamente en el mapa de procesos, herramienta utilizada en estos casos. Se realizaron entrevistas a los trabajadores de más experiencia con el objetivo de establecer los procesos que eran clientes de otros y cuáles proveedores.

En el **Anexo No.20** se puede ver el mapa de procesos del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

Determinación de las actividades dentro del proceso

Para determinar la secuencia de actividades dentro de los procesos se decide utilizar, además de una adecuada descripción de las actividades, el diagrama de flujo, ya que permite una información visual clara de cómo funciona el proceso y facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto.

Para obtener la información de los diagramas de flujo se utilizan técnicas como entrevistas a trabajadores de las áreas, especialmente a los de mayor experiencia, además de sesiones en grupo con trabajadores y la observación directa, todo esto con el fin de ir enlazando cada una de las actividades de los procesos que fueron identificados al inicio.

El equipo de trabajo decide iniciar el mapeo por el proceso de Comercialización de los Servicios, perteneciente al proceso estratégico del Complejo, ya que se pudo apreciar en el epígrafe anterior por método Delphi que es el proceso de mayor relevancia según resultados

arrojados por los expertos, además que es el que genera que se cumplan las ventas propuestas en los objetivos del presente año para la entidad y por lo tanto es interés primordial de la organización objeto de estudio.

A continuación se muestra una descripción de las actividades del proceso de Comercialización de los Servicios:

- Estudios de mercados,

Primeramente se hace un estudio de los diferentes mercados, cumpliendo con la Política Comercial del Grupo Islazul y la Estrategia Comercial del Complejo, de los clientes internacionales que más frecuentemente visitan el Complejo en cuanto a países, costumbres, religiones, preferencias y además del estudio de sus clientes nacionales pagando en CUP o en CUC, Giras Artísticas, INDER, contratos de estímulos y otros eventos, así como Dietas a Entidades Estatales, Firmas Extranjeras y Dietas MINTUR. Como política también de Islazul se implementa una Política de Fidelización de Clientes, en la cual se estudia todo lo referente a los clientes más repitentes o VIP que posea la instalación en cuanto a costumbres, gustos, si es casado o soltero y demás temas en los que la instalación lo pueda hacer sentir bien. A la par de esto se realiza una investigación también de las diferentes épocas del año como son alta y baja para así poder efectuar adecuadamente:

- Diseño y desarrollo de los servicios,

En esta actividad se identifican las nuevas necesidades y solicitudes de los diferentes pedidos realizados para atraer al cliente sea cual sea su necesidad, luego se realiza una evaluación interna en el Complejo del diseño de un nuevo servicio para que la dirección del mismo la presente al Grupo Islazul. De aceptarse la nueva propuesta, el Complejo procede a diseñar el nuevo servicio estableciendo sus características, una vez terminado el diseño se procede a desarrollar el servicio en la instalación y se efectúa el inicio de la prestación del servicio para así proceder a la validación de los servicios.

- Divulgación, y promoción de los servicios,

Los variados servicios del Complejo se divulgan en catálogos institucionales que contiene una breve descripción de las instalaciones y sus facilidades, tarifario público actualizado del producto Islazul, y precios del resto de las ofertas, mapas de Islazul con ubicación de la presencia de Hoteles Islazul en todo el país, carpeta de opcionales, excursiones y ofertas especiales actualizadas, y plegables de las instalaciones que se oferten, las cuales se encuentran en la Oficina de Comercialización (Buró de Información) del Complejo. También a

través de la página web de Islazul que se puede acceder de cualquier parte del mundo y reservar en la instalación que el cliente necesite: http://www.islazul.cu/. Y otra vía son por las Agencias propias de Islazul y los Receptivos Nacionales, acordándose con ellos o de forma independiente las acciones de promociones necesarias.

- Ofertas de los servicios,

En el Complejo se realizan diferentes ofertas en varias épocas del año como son: por el día de las madres, de los enamorados, por noche buena, por navidad, por fin de año, etc., en las cuales ofertan cenas románticas, familiares, habitaciones sencillas, dobles o triples hasta a un precio más ajustable. Todas ellas también se divulgan de la manera anteriormente descrita.

- Negociación y contratación de los servicios,

En el Complejo se establece como requerimiento la contratación para poder brindar los diferentes servicios que se ofertan, para ello se efectúa el seguimiento y control de los contratos con las agencias de viajes, tour operadores y las entidades nacionales, de no poseer contrato o estar caduco se le pediría realizar el mismo, por lo que pasaría a otro proceso. En caso de ser cliente independiente el que solicita algún servicio no necesita contrato, además de que se comercializan servicios que no necesitan contratos.

Es necesario aclarar que los contratos para servicios de alcance Nacional, siempre serán suscritos por la Dirección Comercial de la Casa Matriz. Si por el contrario se requiere un contrato para un servicio puntual con alguna instalación, el Director está facultado a firmarlo ajustándose a los requerimientos, normas y proformas establecidas y debidamente aprobadas por el Comité de Contratación, de lo que se enviará copia a la Dirección de Turismo Nacional del Grupo; y para los servicios de alcance internacional con Agencias de Viajes o Tour Operadores, siempre serán enviados desde la Casa Matriz.

- Recepción de solicitud y pedidos de servicios por los clientes,

Se reciben solicitudes de servicios de la Casa Matriz o Central de Reserva (CCRR) de contratos firmados con Agencia de Viajes y turoperadores, de contratos con empresas cubanas y de los clientes externos que se dirijan al buró, o directamente a alguna instalación del Complejo o por página web.

Con la implantación del sistema online de hoteles en la Agencia de Venta de Islazul y el software ZUN de las Carpetas de las instalaciones del Complejo , se destinarán capacidades de las diferentes instalaciones en dependencia de la temporada alta o baja, teniendo que ser

rebajada de la disponibilidad del booking de la Central de Reservas. Asimismo, se tendrá en cuenta los cupos contratados en las instalaciones más comercializadas.

Confirmación o modificación de la reserva:

Antes de introducir la reserva en el Sistema, los programadores deben verificar si existe disponibilidad de acuerdo al booking de la instalación solicitada, debido a que puede que el (los) día (s) que soliciten estén ocupados, para así darle otras ofertas en cuanto a día o que cambien de instalación del Complejo, si la agencia que solicita la reserva tiene contrato con el hotel y si el mismo está vigente, en caso de que la agencia trabaje con cupo debe verificar si está dentro del cupo contratado, una vez que sean comprobados todos los indicadores anteriores se procede a aceptar o denegar la misma según el caso. Velar porque no sea denegada ninguna solicitud dando opciones dentro el mismo territorio.

- Ventas y reservaciones de los servicios,

Las instalaciones o Agencia de Ventas del Complejo que reciban solicitudes de reservas deberán enviarlas a la Central de Reservas de inmediato para solicitar el número de confirmación TC (cuando se introduce una reserva inmediatamente genera en el Sistema un número de confirmación el cual se conoce con las siglas TC), con el objetivo de controlar el booking. En la Agencia de Venta del Complejo Islazul Cienfuegos, la cual tiene un código que las identifica de las demás provincias, se realizará la confirmación del TC donde se utilizará A para extranjero y N para nacionales.

Además se puede vender al cliente desde la propia instalación las diferentes ofertas que esta tenga en disposición como es el caso de la oferta más “popular” Pasa Día, la cual se reserva desde el día anterior que incluye piscina, animación, comida y bebida (un cerdo y 20 líquidos) por 20 personas, esta solo se oferta en dos de las instalaciones del Complejo: Punta la Cueva y Pasacaballo, pues la Villa Yaguanabo no posee piscina.

Las reservas solicitadas por el día serán confirmadas por la CCRR llamando a la instalación cuando se observa poca disponibilidad en el booking. Las instalaciones sólo podrán confirmar una noche de estancia y contactarán a la Central de Reservas para dar estancias superiores.

Hasta tanto no se creen otras medidas, para atender las reservas del día de nacionales, así como las solicitadas a partir de las 5.30 PM, sábados y domingos se realizarán a los operativos del puesto de mando, los que darán confirmación para solicitudes de alojamiento revisando la disponibilidad del hotel solicitado y llamando a la instalación.

- Gestión de cobro de los servicios,

En el Complejo se cobra antes de ejecutar los servicios solicitados que este puede ser en efectivo o de otras maneras como: mediante conciliaciones, reconocimiento de deuda, compromiso de pago. En caso de no pagar antes de lo pactado en cualquiera de los casos anteriores mencionados el Jefe del proceso de comercialización de los servicios ejecuta la reclamación comercial a los clientes endeudados con el fin de llegar a un acuerdo para el pago del mismo.

- Control estadístico del proceso,

El Director de Operaciones lleva el control de reservas y ventas de los servicios de las tres instalaciones, para poder cumplir con el plan de ventas al año, para reportar, el cumplimiento de su objetivo de trabajo y plan de la entidad, a la CCRR y al Director General del Complejo, con el propósito de controlar todo el proceso para poder alcanzar más eficiencia, eficacia y prestigio para la organización.

- Emisión de la información y evaluación del desempeño del proceso,,

Con lo anteriormente expuesto el comercial emite a sus superiores las informaciones emitidas por el control del proceso, posibles quejas y reclamaciones de los clientes, además de otras investigaciones que se le requieren para el cumplimiento de los objetivos, las cuales se realizan diariamente y mensualmente, con el fin de mantener el control, la emisión y el desempeño del proceso para obtener la satisfacción plena de los clientes de Islazul. La evaluación del desempeño del proceso se ejecuta a través de los indicadores que se establecen en la ficha del proceso objeto de estudio más adelante, con el fin de lograr elevar la calidad de la comercialización.

- Retroalimentación del cliente.

En esta etapa no es más que la realización del ciclo de actividades del proceso nuevamente, pero, basado en el principio de Deming, es una mejora continua lo que al evaluar el proceso resulto en categoría de regular o mal, se procede a mejorar continuamente.

En el **Anexo No.21** se muestra el diagrama de flujo que muestra de forma gráfica las actividades del proceso anteriormente descrito.

Determinación de las relaciones cliente – proveedor

Para completar la idea de la secuencia a nivel de procesos se recurre al mapa SIPOC, herramienta muy conocida como una de las mejores prácticas, que identifica las relaciones cliente-proveedor de las actividades que conforman los procesos. Consecuentemente permite la identificación de proveedores, entradas, actividades, salidas y requerimientos de estas últimas y

clientes.

Para la construcción de estos mapas es de gran apoyo el trabajo en grupo para la realización de tormentas de ideas, entrevistas, además de la revisión de documentos como procedimientos e indicaciones de cada uno de los procesos.

El mapa SIPOC del Proceso de Comercialización de los Servicios se muestra en el **Anexo No.22.**

Definición de la documentación del proceso

Dado que los procesos cuando se realizó el diagnóstico no estaban identificados, no existe en la organización ningún tipo de documentación referente a estos. El objetivo inicial de documentar los procesos está dado por la necesidad de facilitar una operación coherente y estable de los mismos, además de establecer una información concreta de sus características fundamentales.

El equipo de trabajo decide utilizar como herramienta la ficha de procesos, que además de ser una de las prácticas más usadas, contiene la información resumida de cada uno de los procesos caracterizándolos de manera concreta.

La información a incluir en la ficha de proceso es decisión de cada organización, en este caso el equipo de trabajo decide la información que se incluye en la ficha a través del trabajo en grupo. Influyen en esta decisión las características del proceso de manera general y la información que la empresa necesita de cada uno de sus subprocesos. La información a incluir en la ficha de procesos es la siguiente:

Portada: Debe identificar el logotipo, Ministerio del Turismo, Grupo Empresarial, Complejo, se identifica el SG, nombre y código del manual, la ciudad, mes y año de aprobación.

1. **Nombre del proceso:** Se debe indicar de forma clara y resumida el nombre del proceso, que identifique las actividades que se describen.
2. **Responsable del proceso:** Se identificará el responsable del proceso, reflejándose el nombre del cargo.
3. **Misión:** Se debe describir el propósito fundamental del proceso (misión) o sea: qué se persigue con el mismo,
4. **Alcance**
   4.1 Límites del proceso: Se definirán las actividades y las áreas que abarca.
5. **Recursos necesarios:** Señalar los recursos **humanos, materiales y financieros** requeridos para la adecuada operación del proceso,

6. **Documentos asociados al proceso:** Se debe indicar los documentos internos que aseguran la planificación, operación y control de las actividades del proceso, así como los documentos legales y reglamentarios que se les aplica al mismo.

7. **Interrelación con otros procesos:** Se debe describir las interrelaciones que tiene este proceso con otros procesos del sistema de gestión del complejo. Puede hacerse de forma descriptiva o a través de una matriz donde se muestre los vínculos entre los procesos.

8. **Descripción del proceso:**

   - Indicar de forma descriptiva las actividades fundamentales del proceso,
   - Describir mediante diagrama de flujo en orden cronológico las actividades que se realizan en el proceso (planificación, ejecución, control y mejora). Emplear las simbologías indicadas en el Microsoft Visio.
   - Describir en una tabla los elementos de entrada y los elementos de salida del proceso, los clientes y proveedores.

9. Seguimiento y Medición del proceso:

- Se deben describir las actividades de seguimiento y control del proceso que se deben efectuar,
- Debe contener los indicadores fundamentales para medir la eficacia del proceso y los criterios de medida (formula o método) para calcular cada indicador,
- Los criterio para determinar si el proceso es eficaz o no es eficaz, y
- Las acciones de mejoras propuestas, de ser necesarias para el mejoramiento del proceso.

10. Registros: Se hará referencia a los registros del proceso. Los registros ya descritos en manuales, procedimientos e instrucciones, no se relacionaran en la ficha de proceso.

11. Anexos: Se relacionarán los anexos que se consideren necesarios para lograr una descripción completa del proceso. Ejemplos: diagrama de flujos, esquemas, mapa de procesos, tablas, gráficos, fotos, etc.

El contenido de cada uno de los elementos definidos para las fichas se determinó mediante el trabajo con el equipo de expertos, la entrevista a los trabajadores y la revisión de documentos normativos.

El resultado de la ficha de proceso aparece en el **Anexo No. 23.**

En el caso de los indicadores, y teniendo en cuenta que no se conoce la existencia de ninguno en la organización se decidió diseñar algunos indicadores basados en los objetivos de trabajo de Complejo, que permitan medir la eficacia y eficiencia de dicho proceso. Para ello el equipo de trabajo utiliza la metodología y ficha de indicadores propuesta por Beltrán (2000), la cual se muestra en la **figura 3.1** la metodología a seguir para la fichas de procesos, donde los expertos reflexionan y proponen indicadores. Apoyaron en estos resultados además, el responsable del proceso y el mapa SIPOC anteriormente elaborado donde se incluyen las salidas y los requerimientos para asociar medidores de eficiencia y eficacia para cada salida.

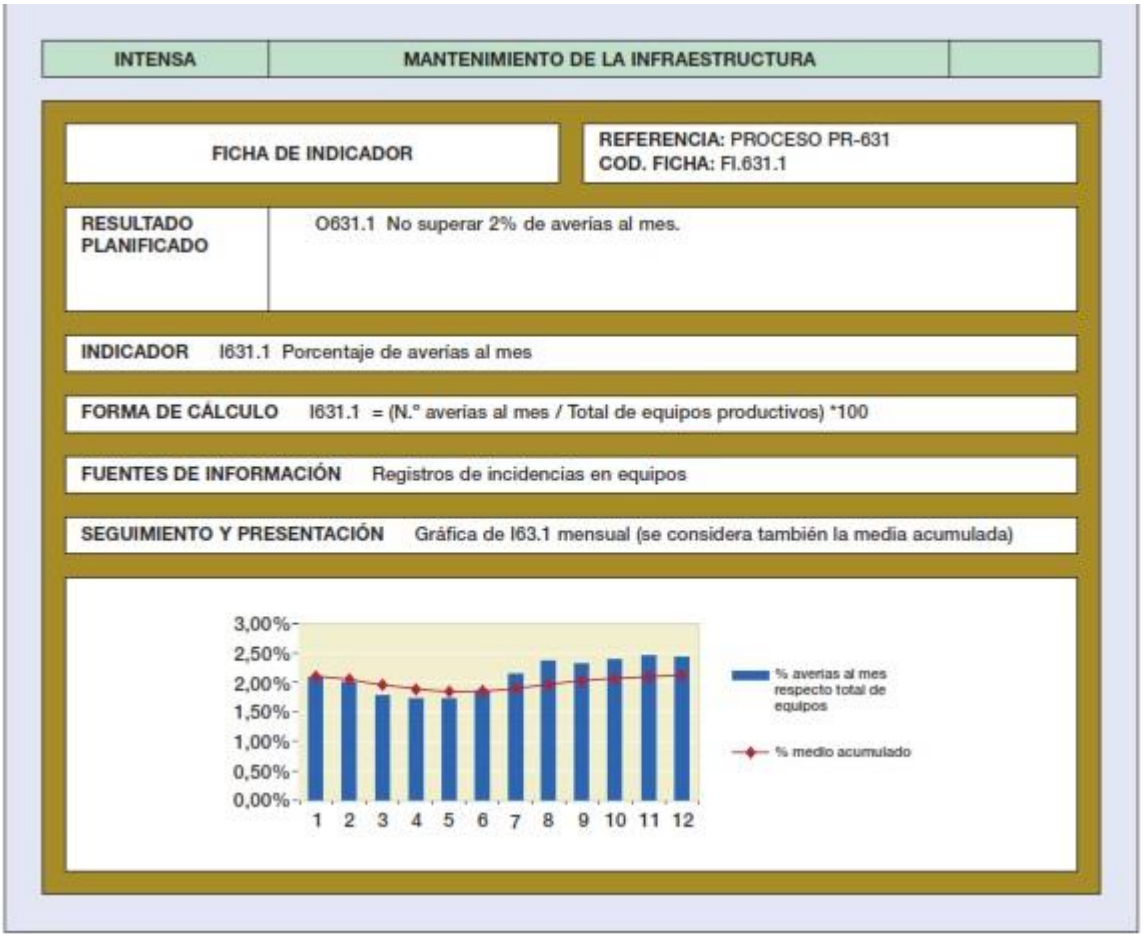


Figura 3.1. Ficha de indicadores. Fuente: Beltrán, 2000.

De ello resultan por consenso los indicadores que se proponen para medir la eficacia y eficiencia del proceso objeto de estudio los cuales se muestran en la ficha de dicho proceso anteriormente mencionada y a continuación se mencionan los anexos de las fichas técnicas de los diversos indicadores propuestos:

Cumplimiento de turistas días totales. **(Anexo No. 24)**

Cumplimiento de turistas días nacionales. **(Anexo No. 25)**

Cumplimiento de turistas días extranjeros. **(Anexo No. 26)**

Índices de ocupación de habitaciones. **(Anexo No. 27)**

Cumplimiento de eventos convenidos con clientes. **(Anexo No. 28)**

Cumplimiento de la contratación para la comercialización de los servicios. **(Anexo No. 29)**

Índice de respuesta a las no conformidades. **(Anexo No. 30)**

Ha de aclararse que los indicadores deben ser sustituidos o modificados a lo largo del tiempo según la experiencia obtenida en el uso de dicho indicador.

En la mayoría de los casos para el establecimiento del seguimiento y presentación no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de estos indicadores, pues como en el Complejo no se realizaba esto anteriormente, ni estaban definidos los indicadores, además no se puede realizar benchmarking y ni tampoco se identifica en la documentación referencia alguna, por lo que se debe mejorar con el tiempo.

El responsable de cada indicador debe llenar la ficha técnica en cada período como se indica en la frecuencia, y así tomar medidas al respecto.

3.2 Planificación de los procesos

3.2.1 Definición de los requisitos de seguimiento y medición

El objetivo fundamental de esta etapa es asegurar la identificación de los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño del proceso. Ya en el paso anterior quedaron identificados los indicadores de eficiencia y eficacia del proceso, junto a su ficha, por lo que se hace necesaria la utilización de herramientas que permitan su gestión y control.

El FMEA y los planes de control posibilitan un enfoque consistente y flexible para el monitoreo y control de un proceso. Su utilización posibilita el control y el seguimiento de las variables de entrada claves del proceso que determinan los resultados de este (variables de salida claves del proceso).

Análisis de Modos de Fallos y Efectos (FMEA)

Esta herramienta consiste en la identificación de las acciones que pueden eliminar o reducir la posibilidad de ocurrencia de un fallo potencial antes de que ocurran, es decir, posibilita las acciones preventivas, ante los modos de fallos más probables que puedan causar desviaciones o incumplimiento de los requerimientos. Esta técnica se realizó en trabajo en grupo y se tomó

en cuenta a los trabajadores que están directamente relacionados en el proceso.

Para la aplicación de esta técnica se siguieron los pasos descritos a continuación:

1. Se listaron las entradas del proceso
2. Se listaron los posibles modos de fallo
3. Se listaron los efectos de cada posible modo de fallo
4. Se evaluó la severidad del efecto en el cliente utilizando tasas de severidad estándares. (Tangue´s, 2004)
5. Se listaron las causas de cada modo de fallo
6. Se evaluó que tan frecuente ocurre una particular causa para cada modo de fallo utilizando las tasas de ocurrencias para capacidad desconocida.(Tangue´s, 2004)
7. Se evaluó que tan bien la causa o modo de fallo puede ser detectada por los controles actuales antes de que llegue al cliente utilizándose como base de apoyo las tasas de detección para capacidad de proceso desconocida. (Tangue´s, 2004)
8. Se calculó el Número de Prioridad de Riesgo: (RPN, de sus siglas en inglés) = Severidad x Ocurrencia x Detección.
9. Se documentaron las acciones recomendadas para reducir los modos de fallos de mayor RPN

El FMEA se puede observar en **Anexo No.31**

Planes de control (PC)

Los PC establecen acciones correctivas ante cualquier desviación de los requisitos, así como de las formas que se utilizan para evaluar la conformidad con los requerimientos. Entre los métodos más utilizados para elaborar los planes de medidas se menciona la herramienta de las 5 W y 1 H, el cual consiste en diseñar planes de mejora y planes de control, la misma a partir de la respuesta a 7 interrogantes, permite organizar el trabajo a realizar luego de una evaluación del proceso.

Posibilita a los responsables del proceso contar con una herramienta sencilla para el control de los mismos.

Para la elaboración de estos planes, el equipo de trabajo se dedica a buscar información para las siguientes categorías del plan:

- ¿Qué?

- ¿Por Qué?
- ¿Dónde?
- ¿Quién?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?

En la siguiente tabla se muestra el resumen de la técnica de 5 W y 1 H.

Tabla 3.2: Resumen de la técnica 5 W y 2 H. Fuente: Covas, 2009.

Criterios		Preguntas	Acciones
Asunto	¿Qué?	¿Qué se hace?	Eliminar tares innecesarias
Propósito	¿Por Qué?	¿Por Qué esta actividad es necesaria? ¿Cuál es su propósito?	
Lugar	¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Cambiar la secuencia o combinación
Persona	¿Quién?	¿Quién la realiza?	
Secuencia	¿Cuándo?	¿Cuándo es el mejor momento de hacerlo?	
Método	¿Cómo?	¿Cómo se hace? ¿Es este el mejor método? ¿Hay otro método de hacerlo?	Simplificar la tarea
Costo	¿Cuánto?	¿Cuánto cuesta hacerlo ahora? ¿Cuánto será el costo después de la mejora?	Seleccionar un método mejorado

En el desarrollo de este plan se requiere la participación de todos los trabajadores implicados en cada una de las actividades. Posteriormente la aprobación por el equipo de trabajo.

Finalmente, el plan de control queda conformado como se muestra en el **Anexo No.32**

3.2.2 Definición de los recursos necesarios

Para la determinación de los recursos necesarios para la operación eficaz de los procesos, la empresa tiene el deber de programar qué se necesita para el correcto desarrollo de cada proceso. Esta identificación se debe realizar con la colaboración de los expertos que participan activamente en cada uno de los procesos, ellos tienen los conocimientos a utilizar para el

empleo óptimo de los recursos teniendo en cuenta las características de cada producto/servicio, flujos tecnológicos y desarrollo de los procesos.

Estos recursos están asociados al capital humano, material, financiamiento, infraestructura, ambiente de trabajo e información. Es responsabilidad de la organización asignar y asegurar los recursos necesarios para garantizar la eficacia y eficiencia de los procesos. El diseño de este punto se incluye también en la ficha técnica del proceso de Comercialización de los Servicios por asignación de la entidad vista anteriormente.

3.2.3 Verificación del proceso con respecto a sus objetivos planificados

Este paso del procedimiento queda perfeccionado una vez que la organización pueda medir el desempeño del proceso, evaluando cómo los indicadores de eficacia y eficiencia contribuyen al cumplimiento de los objetivos de trabajo que se traza la organización objeto de estudio.

La meta de esta investigación es la mejora del proceso de Comercialización de los Servicios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos a través de un desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Conclusiones del capítulo

Al término de este Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. El desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008 a partir de la implementación del procedimiento contenido en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544 R3 constituye un aporte invaluable a la futura implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000 al permitir:

   - ✓ Con la revisión de documentos, tormenta de ideas, y conocedores del proceso objeto de estudio, así como la validación por medio de un método de experto, se determinaron los procesos de la organización objeto de estudio los cuales se presentan en su correspondiente Mapa de Procesos.
   - ✓ De igual forma se aplica el método Delphi con el fin de obtener el proceso más relevante para comenzar el estudio, de este resultó el proceso de Comercialización de los Servicios, perteneciente al proceso estratégico del Complejo.
   - ✓ Se describe las actividades del proceso, así como el diagrama de flujo, el mapa SIPOC y la ficha del proceso de Comercialización de los Servicios.
   - ✓ Se proponen un conjunto de indicadores y sus correspondientes fichas, los cuales sirven de base para el control de las acciones relacionadas con el Sistema de

Gestión de la Calidad.

- ✓ Se elabora el FMEA y el Plan de Control para el monitoreo y seguimiento del proceso objeto de estudio de la presente tesis de grado.

CONCLUSIONES GENERALES

Conclusiones Generales

Al término de la presente investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos de la norma NC ISO: 9001:2008 constituye uno de los objetivos de trabajo del presente año del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.
2. El primer paso para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la NC ISO 9001: 2008 en una empresa es el cumplimiento de los requisitos establecidos en dicha norma, para ello se efectuó la lista de chequeo y el enfoque de procesos por lo que se realiza un diagnóstico para la identificación de este enfoque en los procesos de la organización.
3. Con la aplicación de la lista de chequeo se arrojó que el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos se encuentra con un nivel medio de implementación de los requisitos de la norma NC ISO 9001:2008 y el diagnóstico de la situación actual respecto a la gestión basada en procesos arrojó que específicamente el 76.9 % no se cumplen, lo que demuestra que no está implementado un enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en la organización objeto de estudio.
4. El desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la NC ISO 9001: 2008 a partir de la implementación del procedimiento contenido en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544 R3 constituye un aporte a la futura implantación del sistema de gestión de la calidad al permitir determinar el Mapa de Procesos, describir sus actividades y su ficha, así como proponer un conjunto de indicadores,
5. Producto de los resultados de la investigación, se elabora un FMEA y un Plan de Control para el monitoreo y seguimiento del proceso, así como para las mejoras propuestas.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

1. Tomar en cuenta la aplicación del procedimiento implementado en esta investigación y los procedimientos específicos, como base organizativa para contribuir a la implantación de las normas NC ISO 9000, sobre el Sistema de Gestión de la Calidad, en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.
2. Poner en práctica las mejoras definidas con la lista de chequeo aplicada según los requisitos de la NC ISO 9001: 2008 para el total cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Realizar las mediciones del desempeño del proceso objeto de estudio, el seguimiento y los controles como se planificó, para confirmar la eficacia y eficiencia de los procesos y la necesidad de cualquier acción correctiva a través del Ciclo PHVA como lo establece la norma ISO 9001:2008.
4. Verificar cómo los indicadores de eficacia y eficiencia contribuye al cumplimiento de los objetivos de trabajo que se traza la organización objeto de estudio.
5. Extender el estudio al resto de los proceso del Sistema de Gestión de la Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Acevedo, P. (2002). Enfoque por Procesos, Un Principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000. Éxito Empresarial Publicación No.3: Retrieved from http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub3042002_1_1.pdf

Amozarrain, M. (1999). "La gestión por procesos". Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). “Guía para una gestión basada en procesos”. Instituto Andaluz de Tecnología.

Beltrán, J. (1999). “Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad” (Segunda Edición.). Bogotá, Colombia: 3R Editores. Retrieved from http://grupos.emagister.com

Cantú Delgado, H. (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad.

Cápiro López, J. (2006). *Diseño del proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad para el Servicios de Capacitación en la Oficina Territorial de Normalización Cienfuegos.* Trabajo de Diploma, Cienfuegos.

Caravez, Y. (2000). *Modelo para la mejora en procesos de servicios. Experiencias en el Hotel Pasacaballo de la Provincia Cienfuegos.* Trabajo de Diploma, Universidad Central de las Villas, Villa Clara.

Caravez, Y. (2006). Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico: Experiencias en las organizaciones turísticas de la provincia de Cienfuegos. UCF, Cienfuegos.

Cepero Rodríguez, A. (2013). *Implementación de un procedimiento para el desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna.* Trabajo de Diploma, Cienfuegos.

Curbelo Martínez, D. (2013*). Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de servicios de asistencia en Salud.* Caso de estudio: Hospital Provincial de Cienfuegos. Tesis de Maestría, Cienfuegos.

De la Cruz Bovea C. (2012). Importancia de asimilar el concepto de calidad y beneficios de implementar un sistema de gestión de la calidad en la Empresa.

Delgado Magariños Y. (2009). *Diseño del proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad para el Hotel Islazul Pasacaballo.* Trabajo de Diploma, Cienfuegos.

Deming, E. W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad.

Federer, J. (2011). Definición del Sistema de Gestión de la Calidad. Retrieved from http://definicion.de/sistema-de-gestion-de-calidad/.

Fernández Tovar, A. (2012). *Mejora de la calidad del servicio en restaurante ´´Doña María.* Trabajo de Diploma, Cienfuegos.

Fernández de Velasco, J. (2009). Gestión por Procesos. Retrieved from http://www.esic.es/editorial.asp?sec=detalle&isbn=9788473565882.

Guerrero E. (2013). Sistema de Gestión de la Calidad. Sistema de Gestión Integral. Retrieved from http://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral.

Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2007). Control estadístico de la calidad y Seis Sigma. La Habana: Editorial Félix Varela, Vol. 1. La Habana.

Gutiérrez Pulido, H. (2007). Control Estadístico de la Calidad y 6 Sigma Editorial Félix Varela., Vol. 2. La Habana.

Handszuh, H. (2006). La OMT y la calidad en el turismo. Hosteltur, 124.

Historia y Definición de Sistemas y Calidad Total. (1994). Sistemas de Gestión de la Calidad. Retrieved from http://www.sistemasycalidadtotal.com/.

Hoyer & Brooke. (2001, July). ¿Qué es calidad? Quality Progress.

Hyperlink, H. (2006). Industria de Servicio.

Ishikawa, K. (1990). Introduction to Quality Control.

Ishikawa, K. (1998). ¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Jiménez Alfonso, A. (2011). Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad en el Hotel las Tunas de la Cadena Islazul. Revista de Investigación en turismo y desarrollo local, Volumen 4. Retrieved from http://www.eumed.net/rev/turydes.

Joseph, G y P, Gordon. (1998) Administración de Marketing. Estrategias y programas. Quinta edición .Colombia.

Juran, J. (1990). "Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos". España.

Juran, J. (1995). Análisis y planeación de la calidad.

Juran, J. M. (2001). Manual de Calidad de Juran. M. Hill. Madrid: 1730.

Kotler, P. (1992) Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Editorial. Prentice Hall. México, D.F.

Kotler, P. (1995) Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I. Capítulo 4.

Kotler, P. (2000) Dirección de marketing. Madrid, Prentice-Hall.

Kotler, P. (2003) Marketing Turístico. Tercera edición, Editorial Prentice.

Kotler, P; Bowen, J y Makens, J. (2004) Marketing para Turismo. Madrid Prentice Hall.

Lara, N. (2011). *Procedimiento para la realización de consultorías en Implantación del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo.*

Trabajo en opción al Título de Master. Mención Calidad. Cienfuegos, Cuba. , Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Marrero, A. (2014). Turismo en Cuba. Ministerio De Turismo. Retrieved from www: //Ministerio De Turismo.

Martínez Molina, J. (2015, May). Cienfuegos planifica su desarrollo turístico. Retrieved from http://www.granma.cu/cuba/2015-05-10/cienfuegos-planifica-su-desarrollo-turistico.

Mateo, J. (2011). Sistemas De Gestión De La Calidad – Un Camino Hacia La Satisfacción Del Cliente.

Méndez del Sol, G. (2011). *Propuesta de diseño para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad para la fábrica de la EA "Ciudad Caracas.* Trabajo de Diploma, Cienfuegos.

Miranda Romero, A. (2006). La Calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados. RetrievedMarch 16, 2013, fromhttp://www.gestiopolis.com/administración-estrategia/lacalidad- historia- conceptos-y-terminos-asociados.htm.

Morales, L. (2008). *Diseño de un enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001: 2000 en la Dirección Territorial de la Sucursal Caracol Cienfuegos.* Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Muñoz Leiva, F. (2005). Herramientas para la calidad. Argentina

Najarro Machado, M. (2013). *Mejora al proceso de Recubrimientos Químicos para su incorporación al Sistema de Gestión de la Calidad según la NC – ISO 9001: 2008 en la empresa Oleohidráulica Cienfuegos.* Trabajo de Diploma, Cienfuegos.

Organización Internacional de Normalización. (2005). Sistema de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario. , ISO 9000: 2005.

Organización Internacional de Normalización. (2008). Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. , ISO/TC 176/SC 2/N 544 R 3

Organización Internacional de Normalización. (2008). Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos. , ISO 9001: 2008.

Pons Murguía, R. Á. (2006). Monografía Gestión por Procesos. Cienfuegos.

Real Academia Española.Diccionario Usual 1. (2014).

Rodriguez D. (2015, May). Cienfuegos. Ecured. Retrieved from http://www.ecured.cu/index.php/Cienfuegos.

Torres Sarria, L. (2013). *Perfeccionamiento de la Organización en el Trabajo en el Hotel Islazul Pasacaballo.* Trabajo de Diploma, Cienfuegos.

Trischler, W. (1998). Mejora del valor añadido. Ahorrando tiempo y dinero, eliminando despilfarro. Gestión 2000. Retrieved from www.gestion2000.com.

Turmeros Astros, I. (2015, March). Importancia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad. Retrieved from http://centrocastelmonte.com/herramientas-de-sistemas-de-gestion-peru.

Turmeros Astros, I. (2014). Seis Sigma. Historia de Seis Sigma. Definición y significado de Seis Sigma, herramientas utilizadas las 7 metamorfosis. Retrieved from http://www.monografias.com.

Valdaliso, L. (2011). *Propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 en el Delfinario Cienfuegos perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares.* Tesis de Grado, Cienfuegos.

Villa, E., & Pons, R. (2006). “Gestión por Procesos”. Monografía. ISBN 978-959-257-1228.Retrieved from www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento- de-la-calidad.htm.

VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.*

Westwood, J. (1997) Treinta minutos para redactar el plan de marketing.

ANEXOS

Anexos

Anexo No.1: Evolución de la Calidad. Fuente: Elaboración Propia.

1ra Etapa. Desde la Revolución Industrial hasta 1930
Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal, con la llegada de la revolución industrial desaparece el artesanado y se crean las grandes organizaciones. Durante la 1ra Guerra Mundial, fueron más complejos los sistemas de fabricación y como resultado aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo; esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción. Esta primera etapa se caracteriza por la inspección, llamándola simplemente Inspección de la Calidad. La calidad del producto se detectaba al final del proceso. Logrando solo separar los productos defectuosos de los aptos para la venta.
2da Etapa. Desde 1930 hasta 1949
Con la llegada de la 2da Guerra Mundial la necesidad de la producción en masa requirió del control estadístico de la calidad, logrando en esta fase una mayor eficiencia, debido a que el interés principal en esta etapa no solo era conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos. Por lo tanto, esta segunda etapa pasa de la orientación y enfoque de la calidad a la calidad que se inspecciona y se controla. Surge así lo que se llamó Control de Calidad.
3ra Etapa. Desde 1950 hasta 1979
Posterior a la 2da Guerra Mundial aún se insistía en la inspección y no sacar a la venta los productos defectuosos, pero luego se dan cuenta que el problema de los productos defectuosos estaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección. Por lo tanto, en esta etapa se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, garantizando el nivel continuo de la calidad del producto o servicio. Se incorpora y desarrollan Programas y Sistemas de Calidad y se define el Aseguramiento de la Calidad.
4ta Etapa. Década de los 80
En esta etapa los programas y sistemas de calidad no fueron suficientes, sin la elaboración de estrategias que encaminen a la organización al perfeccionamiento continuo. La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liberarla y deben participar todos los miembros de la organización y se define la Gestión de la Calidad.
5ta Etapa. A partir 1990

Esta etapa se conoce como Calidad Total, orientada a la excelencia. Se extiende el logro de la calidad a todas las actividades que realiza la organización.

En la actualidad se puede hablar de Seis Sigma que no es más que una estrategia de mejora continua del negocio que busca encontrar las causas de los errores, defectos y retrasos en los procesos, enfocándose hacia aquellos aspectos que son críticos para el cliente. Seis sigmas, que fue introducida por primera vez en 1987 en Motorola por un equipo de directivos encabezados por Bob Galvin, presidente de la compañía con el propósito de reducir los efectos de productos electrónicos, desde ese entonces ha sido adoptada, enriquecida y generalizada por un gran número de compañías.

La estrategia 6 sigma se apoya en una metodología altamente sistemática y cuantitativa orientada a la mejora de la calidad del producto o del proceso; sus áreas prioritarias de acción son tres: satisfacción del cliente, reducción del tiempo de ciclo y disminución de los defectos, buscando cumplir con los requerimientos de los clientes y lograr que los niveles de desempeño a lo largo y ancho de una organización tiendan al nivel de calidad seis sigma. Según (Gutiérrez Pulido & Vara Salazar; 2007, p.548).

Anexo No.2: Herramientas de la Calidad. Fuente: Elaboración Propia.

- **Técnicas para la planificación**

Benchmarking: Proceso sistemático y continuo de medición y comparación de una organización con las mejores prácticas con el objetivo de obtener información que permita a la organización mejorar su desempeño.

DOE: Design of Experiments, DEE, Diseño de Experimentos. Método empleado para la optimización de procesos. Con su implantación se reduce el número de pruebas, con lo que el desarrollo de productos puede ser organizado de forma más económica.

FMEA: Failure Mode and Effects Analysis, AMFE**:** Análisis Modal de Fallos y Efectos. Método preventivo, cuyo uso sistemático permite la identificación e investigación de las causas y los efectos de los posibles fallos y debilidades en el producto o proceso y para la formulación de acciones correctivas tendentes a minimizar dichos efectos.

QFD: Quality Function Deployment, Despliegue de la Función de Calidad. Técnica que identifica los requisitos del cliente y proporciona una disciplina para asegurar que estos requisitos estén presentes en el diseño del producto y en el proceso de planificación. Reduce los ciclos de desarrollo de productos, aumentando la calidad y disminuyendo los costes.

- **Técnicas para el control**

SPC: Statistical Process Control, CEP, Control Estadístico de Procesos. Herramienta para asegurar la calidad de los productos mediante el control de los procesos. Se sustituye la preocupación de controlar el producto una vez fabricado por el interés de prevenir la aparición de defectos:

- ✓ Midiendo la aptitud de los procesos para producir productos conformes,
- ✓ Combatiendo la variabilidad con el fin de obtener procesos estables en el tiempo.

El CEP se basa en la utilización de gráficos de control que dependen del tipo de característica de estudio y de la naturaleza de cada proceso.

Índices de capacidad:

- ✓ Índice de capacidad de máquina: Herramienta que tiene como objetivo valorar la capacidad de calidad de una máquina comparando la dispersión generada por ésta con las tolerancias del parámetro a valorar.

Cm: Compara la dispersión de la máquina con las tolerancias del parámetro.

Cmk: Valora no sólo la dispersión sino también el centraje.

- ✓ Índice de capacidad de proceso: Herramienta que tiene como objetivo valorar la capacidad de calidad de un proceso con respecto a un parámetro y periodo de tiempo determinados, estimando la dispersión generada por todos sus factores de variabilidad y comparándola con las tolerancias del parámetro.

Cp: Compara la dispersión del proceso con las tolerancias del parámetro.

Cpk: Valora no sólo la dispersión sino también el centraje.

Auditoría de calidad: Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y para comprobar que estas disposiciones se llevan a cabo eficazmente y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos.

Según su ámbito de aplicación se dividen en: auditorías de producto, auditorías de proceso y auditorías de sistema.

Según su ámbito de actuación se dividen en: auditorías internas (realizadas por personal propio de la organización) y auditorías externas (llevadas a cabo por personal independiente de la organización).

- ➢ **Técnicas para la mejora y resolución de problemas**

Brainstorming o tormenta de ideas: Herramienta utilizada por un grupo de personas para aflorar el máximo número de ideas relacionadas con un concepto. Se basa en el respeto de todas las ideas de los participantes con la finalidad de estimular la participación y creatividad de todos los miembros del grupo.

Los cinco por qué: Técnica de análisis que consiste en ir preguntando ¿por qué? Hasta encontrar la causa raíz de los problemas. Normalmente es necesario preguntar cinco veces, de ahí el nombre de la herramienta, pero este número tan sólo es orientativo.

Reingeniería: Revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez.

Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act): Ciclo de planificación, realización, control y actuación que actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas.

Las 7 Herramientas: Las siete herramientas tienen su origen en Japón, cuando Deming, a principio de los años 50 comenzó a inculcar a los japoneses los principios del análisis estadístico. Los japoneses recopilaron entonces unas técnicas o herramientas que pudieran ser usadas fácilmente por cualquier persona de la organización.

Hoja de recogida de datos, hoja de registro o verificación	Herramienta utilizada para la recopilación ordenada y estructurada de toda la información relevante que se genera en los procesos.
Diagrama de flujo	Herramienta utilizada para representar, mediante la utilización de símbolos estándares, las secuencias e interrelaciones de actividades que conforman un proceso.
Histograma	Gráfico de barras que muestra de forma visual la distribución de frecuencias de datos cuantitativos de una misma variable.
Diagrama de correlación o de dispersión	Gráfico que muestra la existencia o no de una relación entre dos variables.
Diagrama de Pareto	Gráfico de barras organizado de mayor a menor frecuencia, que compara el nivel de importancia de todos los factores que intervienen en un problema o cuestión.
Diagrama de Ishikawa, diagrama causa-efecto o diagrama de espina de	Representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas y

pez	subcausas que producen un efecto determinado.
Cartas de control	Representación gráfica de los distintos valores que toma una característica correspondiente a un proceso. Permite observar la evolución de este proceso en el tiempo y compararlo con unos límites de variación fijados de antemano que se usan como base para la toma de decisiones.

Las 7 nuevas herramientas: Las siete nuevas herramientas de gestión y planificación surgieron como un conjunto de técnicas para servir de apoyo a gestores y directivos de las organizaciones en el camino emprendido hacia la calidad total. En los años 70 la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) recopiló las siguientes herramientas como las siete nuevas herramientas.

Diagrama de afinidad o método KJ	Herramienta empleada para organizar datos en forma de ideas y opiniones en torno a una serie de ideas principales que las agrupan.
Diagrama de árbol:	Herramienta empleada para ordenar de forma gráfica las distintas acciones o gestiones que se deben llevar a cabo para solventar el problema o situación sometida a estudio.
Diagrama matricial para el análisis de datos o matrices de priorización	Herramienta empleada para la toma de decisiones en base a la priorización de actividades, temas, características de

	productos, etc., según criterios de ponderación conocidos. Se utiliza una combinación de las técnicas de diagrama de árbol y diagrama matricial.
Diagrama de flechas	Herramienta utilizada para planificar y controlar el desarrollo y progreso de cualquier actividad mediante una representación de red.
Diagrama de relaciones	Herramienta empleada para identificar las relaciones causales existentes entre los diferentes factores. Los elementos de este diagrama se relacionan por medio de flechas para indicar su orden causa-efecto.
Diagrama matricial	Herramienta que ordena gráficamente grupos de datos representando los puntos de conexión lógica existentes entre ellos. Las disposiciones más comunes son: diagrama matricial en “L”, diagrama en “A” o matriz triangular; diagrama matricial en “T”, diagrama matricial en “Y” y diagrama matricial en “X”.
Diagrama de decisión	Herramienta cuyo objetivo es identificar, representar y eliminar todos los problemas posibles que pueden suceder en el proceso de implantación de soluciones a un problema.

- **Técnicas de calidad en servicios**

Las técnicas de calidad vistas hasta ahora han ido surgiendo en entornos industriales. Algunas de ellas se han adaptado para aplicarlas a servicios, pero además han ido apareciendo otra serie de técnicas de la calidad específicas para los servicios. A continuación se enumeran las principales técnicas de calidad aplicables a los servicios:

Modelo GAP: Se basa en que el cliente percibe la calidad de un servicio como la diferencia entre lo que espera del mismo y lo que realmente percibe. Esta diferencia es la suma de una serie de diferencias parciales:

- ✓ Gap 1: Diferencia entre el servicio esperado por el cliente y lo que la dirección percibe que el cliente espera.
- ✓ Gap 2: Diferencia entre lo que la dirección percibe que el cliente espera y las especificaciones que se marcan para el servicio.
- ✓ Gap 3: Diferencia entre las especificaciones y el servicio realizado.
- ✓ Gap 4: Diferencia entre el servicio realizado y el servicio percibido por el cliente.

Técnica de la viñeta: Técnica empleada en el desarrollo de nuevos servicios. El método consiste en elaborar varias variantes para el servicio (viñetas), a partir de las características más relevantes para los clientes. Dichas viñetas se emplean para realizar una encuesta y elegir la opción favorita de los clientes.

Blueprinting: Método empleado para localizar las posibles fuentes de fallos de un servicio a partir de la representación gráfica del mismo. Ayuda a juzgar la calidad de un servicio.

Método secuencial de incidentes: Método empleado para conocer la opinión del cliente en cada fase del proceso. Se determinan las fases del proceso y se recogen los comentarios de los clientes, tanto favorables como desfavorables, sobre cada una de estas fases. De esta forma se consigue un conocimiento más profundo del servicio.

Encuestas a los clientes: Desarrollo de cuestionarios cuyo análisis ayuda a conocer mejor y a acercarse más a la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes.

Serv-Qual: Método empleado para medir la satisfacción del cliente con el servicio y priorizar las acciones de mejora. Al cliente se le pregunta la importancia que para él tiene cada uno de los atributos del servicio recibido y el grado de satisfacción con cada uno de estos atributos. Estos datos (importancia del atributo y prestación recibida) se representan en un diagrama, llamado diagrama IP (Importance, Performance), para determinar el orden de prioridades en la actuación para la mejora del servicio.

Análisis de relevancia de frecuencias: Método empleado para establecer prioridades. Tras elaborar una lista con los posibles problemas, se elabora una encuesta en la que se pregunta a los clientes la frecuencia de aparición/detección y la importancia de los problemas planteados. Se procede al análisis de los datos recogidos y a su visualización para determinar prioridades y sacar una serie de conclusiones sobre la actuación.

AMFE para servicios: Método empleado para la prevención y el perfeccionamiento del servicio. Se buscan los posibles errores del proceso y las posibles consecuencias de dichos errores. A continuación se trata de buscar las posibles causas de los errores y se elabora un plan de acción para eliminarlas.

Gestión de quejas: Acciones sistemáticas y estructuradas que llevan a cabo las organizaciones para la recogida, evaluación y búsqueda de solución.

Anexo No.3: Principios de Gestión de la Calidad. Fuente: NC ISO 9000: 2005.

Organización enfocada al cliente.	Las organizaciones dependen de sus clientes por lo tanto, deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Este enfoque mejora la satisfacción del cliente y la efectividad en el uso de los recursos "escasos" para lograr dicha satisfacción. Para cumplir con este principio las organizaciones deberán: ✓ Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del cliente. ✓ Asegurarse de que los objetivos y metas estén ligados a las necesidades del cliente. ✓ Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización. ✓ Medir la satisfacción de los clientes y actuar sobre los resultados. ✓ Gestionar sistemáticamente las relaciones con los clientes. ✓ Asegurar un equilibrio entre los clientes y demás interesados (trabajadores, administración superior, comunidad, suministradores y la sociedad en general).
Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Un buen líder busca que el personal entienda y esté motivado hacia los objetivos y metas de la organización, que las actividades sean evaluadas, alineadas e implantadas de una forma integrada y que se reduzca la falta de comunicación entre los niveles de la organización. Para cumplir con este principio las organizaciones deberán: ✓ Considerar las necesidades de todas las partes interesadas.

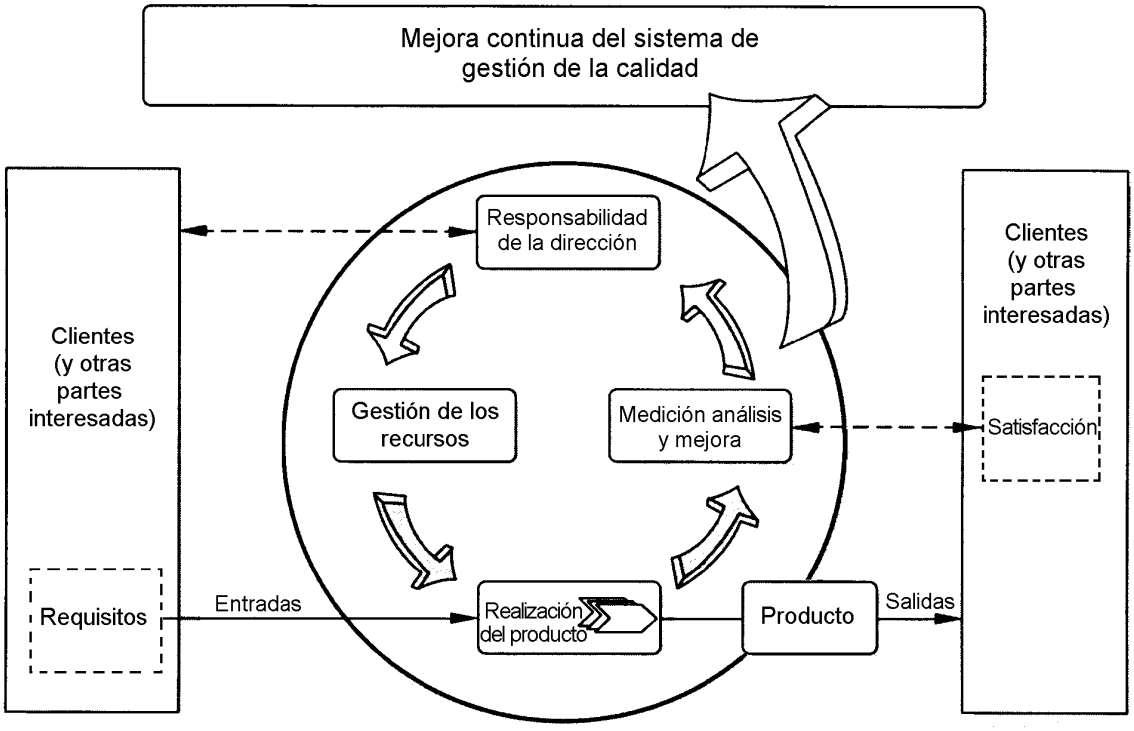
	✓ Establecer una clara visión de futuro de la organización. ✓ Establecer objetivos y metas desafiantes. ✓ Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos comportamiento en todos los niveles de la organización. ✓ Crear confianza y eliminar temores. ✓ Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad. ✓ Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.
Participación del personal	El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. La participación del personal busca contar con un personal motivado, involucrado y comprometido con la organización, con capacidad de innovación y creatividad para lograr alcanzar los objetivos de la organización, de esta manera el personal se sentirá valorado por su trabajo y todos desearán participar y contribuir en la mejora continua. Para cumplir con este principio las organizaciones deberán: ✓ Comprender la importancia del papel de cada uno de los trabajadores en la organización y su contribución. ✓ Identificar las limitaciones en su trabajo. ✓ Aceptar sus competencias y la responsabilidad en la solución de problemas. ✓ Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales. ✓ Mantener una búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia.

Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Con este enfoque las organizaciones podrán desarrollar su capacidad para reducir los costos y acortar los tiempos a través de un uso efectivo de los recursos logrando mejores resultados, más consistentes y predecibles, además permite identificar y priorizar las oportunidades de mejora. Para cumplir con este principio las organizaciones deberán: ✓Utilizar métodos estructurados para definir las actividades necesarias para lograr el resultado deseado. ✓Establecer responsabilidades claras y dar indicaciones para gestionar las actividades claves. ✓Comprender y medir la capacidad de las actividades claves. ✓Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización. ✓Enfocar la gestión sobre factores tales como: recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves. ✓Evaluar riesgos consecuencias e impactos de las actividades en los clientes, proveedores y otros participantes.
Enfoque de sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados, como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Este enfoque busca integrar y alinear los procesos que alcanzarán los resultados deseados, así como enfocar los esfuerzos en los procesos principales, proporcionando, a las partes interesadas, confianza en la consistencia, efectividad y eficacia de la organización. Para cumplir con este principio las organizaciones deberán: ✓ Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más efectiva y eficaz. ✓ Entender las interdependencias existentes entre los

	diferentes procesos del Sistema. ✓ Estructurar los enfoques que armonizan e integran los procesos. ✓ Facilitar una mejor interpretación de los papeles y responsabilidades necesarias para la consecución de los objetivos comunes y así reducir barreras internacionales. ✓ Entender las capacidades de la organización y establecer las limitaciones de los recursos antes de actuar. ✓ Definir y establecer cómo deberían funcionar las actividades específicas dentro del sistema. ✓ Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.
Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta. ✓ Organización para la mejora continua. ✓ Suministrar al personal de la organización formación en los métodos y herramientas de mejora continua. ✓ Hacer que la mejora continua de los productos, procesos y sistemas sean objetivo para cada persona dentro de la organización. ✓ Establecer objetivos para orientar y medidas para dar seguimiento a la mejora continua. ✓ Conocer, reconocer y divulgar las mejoras.
	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Este principio busca: decisiones informadas, mayor capacidad para demostrar la efectividad de decisiones anteriores a través de la referencia a hechos reales y mayor capacidad para revisar cuestionar y cambiar opiniones y decisiones. Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	✓ Asegurar que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables. ✓ Hacer que los datos sean accesibles para aquellos que los necesiten. ✓ Analizar los datos y la información empleando métodos válidos. ✓ Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis de los hechos, equilibrado con la experiencia y la intuición.
Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Este principio busca incrementar la capacidad de crear valor para ambas partes, flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta y acordada a un mercado cambiante, a los cambios tecnológicos o a las necesidades y expectativas del cliente y optimización de costos y recursos. Para cumplir con este principio las organizaciones deberán: ✓ Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo. ✓ Hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados clave. ✓ Identificar y seleccionar los proveedores claves. ✓ Crear comunicaciones claras y abiertas. ✓ Compartir información y planes futuros. ✓ Establecer actividades conjuntas de mejora. ✓ Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros.

Anexo No.4: Modelo de un SGC basado en proceso. Fuente: NC ISO 9001: 2008.



Leyenda

Actividades que aportan valor

Flujo de información

Anexo No.5: Conceptos de Gestión por Procesos. Fuente: Najarro Machado, M 2013.

Autor	Año	Concepto
Harrintong	1995	"posición competitiva que proporciona el mejoramiento continuo basado en el trabajo en equipo en el cual se combinan conocimientos, habilidades y el compromiso de los individuos que conforman la organización, con un objetivo común que es el cumplimiento de la misión de la organización ".
Fernández, Mario A.	1996	La Gestión por procesos se fundamenta en la dedicación de un directivo a cada uno de los procesos de la empresa, teniendo toda la responsabilidad de conseguir la finalidad que este proceso persigue.
Amozarrain	1999	La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.
Mora Martínez	1999	La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.
Morcillo Ródenas	2000	Se enmarca en la Gestión de la Calidad. Supone reordenar flujos de trabajo.

Junginger	2000	Es la forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas.
Colegio Oficial de Ingenieros Superiores Industriales de la Comunidad Valenciana	2001	La Gestión por Procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la empresa, en lugar de en las tareas o actividades.
Aiteco Consultores (sitio webwww.aiteco.com)	2002	La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Fundamenta una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas departamentales.
Díaz Gorino	2002	La Gestión por Procesos es la forma de optimizarla satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización.
(Ishikawa, 1988; SinghSoin, 1997; Juran& Blanton, 2001; Pons Murguía, 2003; Villa González& PonsMurguía2003; 2004).		La Gestión por Procesos consiste en entender la organización como un conjunto de procesos que traspasan horizontalmente las funciones verticales de la misma y permite asociar objetivos a estos procesos, de tal manera que se cumplan los de las áreas funcionales para conseguir finalmente los objetivos de la organización. Los objetivos de los procesos deben corresponderse con las necesidades y expectativas de los clientes.
Rojas, Jaime Luís	2003	La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.

Mogollón Esneda,	2007	La Gestión por procesos es una forma de organización en la que prima la visión del usuario sobre las actividades de la organización y por ello es diferente de la clásica organización funcional. Los procesos definidos con esta visión, son gestionados de manera estructurada y sobre su buen funcionamiento, se basa el funcionamiento de la propia institución.

Anexo No.6: Términos relacionados con la gestión por procesos. Fuente: Elaboración propia.

Términos	Definiciones
Proceso	Organización lógica de personas, recursos materiales y financieros, equipos, energía e información, que interactúan con el ecosistema con entradas y salidas definidas que está concebida en actividades de trabajo diseñadas para lograr un resultado deseado. (Pons Murguía, 2003; Amozarrain, M; 2004).
Proceso clave	Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito de la organización.
Subprocesos	Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
Sistema	Conjunto integrado y coordinado de personas, conocimientos, habilidades, equipos, maquinarias, métodos, procesos, actividades, etc.; cuyo fines que la organización cree valor para el cliente y los grupos de interés e influencia.
Procedimiento	Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
Actividad	Es el conjunto de tareas, que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Indicador	Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
Macroproceso:	Son todas las actividades que abarcan operaciones ejecutadas por más de un departamento o área funcional dentro de la organización.
Cliente	Persona, institución u órgano que determina la calidad de un proceso que pretende servirlo, determinando la medida en que este con sus salidas ha logrado satisfacer sus necesidades y expectativas.
Proveedor	Persona, institución u órgano que provee, observándolas exigencias del cliente, información, equipamiento, materiales etc.
Ejecutor	Cualquier persona, institución, departamento o grupo que realiza determinada actividad en función de producir un producto o servicio.
Gerente	Persona a quien compete administrar una determinada actividad o función, proceso u organización.
Mapas de Procesos	Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales mapas dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Así mismo permiten distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

Modelado de Procesos	Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.
Documentación de procesos	Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.
Equipos de proceso	La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos han de ser liderados por el propietario del proceso, y han de desarrollarlos sistemas de revisión y control.
Rediseño y mejora de procesos	El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.
Indicadores de gestión	La Gestión por Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

Anexo No.7: Ciclo Gerencial de Deming, 1982. (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). Fuente: Elaboración propia.

Anexo No.8: Otras características de la gestión por procesos. Fuente: Najarro Machado, M, 2013.

Características de la Gestión	Descripción
Identificación y documentación	Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Tal y como se expuso anteriormente, los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.
Definición de objetivos.	La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir, hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
Especificación de responsables de los procesos	Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. Como se hacía referencia anteriormente, la gestión por procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso como uno de sus requisitos básicos. Siendo el dueño del proceso una persona que participa en sus actividades y que será la responsable máxima del control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo. El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el propietario del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega.

Reducción de etapas y tiempos	Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya. Simplificación. Intenta reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.
Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido	Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y la normativa vigente.
Reducción de burocracia	Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal. Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.
Inclusión de actividades de valor añadido	Que incrementen la satisfacción de los clientes del proceso.

Anexo No.9: Herramientas para el desarrollo del enfoque de gestión basado en proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

Mapa general de procesos

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema de gestión, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema. La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no debe ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos son:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en los factores clave de éxito.
- Influencia en la misión y la estrategia.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de dinámicas de equipos de trabajo, entre otras. Es importante destacar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con la misión definida.

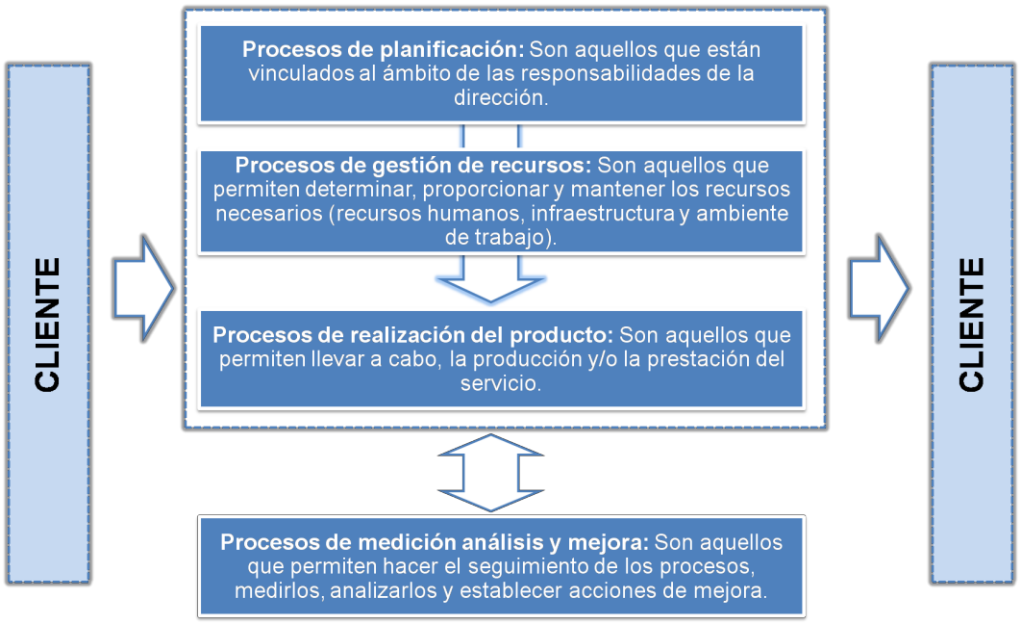
Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Para la elaboración de un mapa de procesos es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías

entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002).

No obstante en la literatura se identifican de manera general dos tipos de clasificaciones. La primera es la establecida por (Villa & Pons, 2006) la cual diferencia tres tipologías de procesos de acuerdo a la influencia de estos en la actividad principal de la organización. Por su parte la segunda clasificación está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la Norma (ISO 9001: 2008). A continuación se muestran ambas clasificaciones.

Tipos de procesos según Clasificación 1. (Villa & Pons, 2006).

Tipos de procesos según Clasificación 2. (Beltrán et al., 2002)



Ha de destacarse además que el nivel de detalle de los mapas de procesos depende del tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién va, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones que se establecen entre ellos, aunque no permite saber cómo son por dentro y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC es una de las herramientas fundamentales que posibilita el comienzo de una gestión por procesos. Se utiliza para identificar todos los elementos relevantes de un determinado proceso y posibilita el establecimiento de los límites y actividades del mismo. Al construir este diagrama deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Proveedores del proceso **(**Suppliers)**:** Suministran al proceso las entradas necesarias para el desarrollo y ejecución de las actividades que constituyen el mismo.
- Entradas (Inputs): Materiales, informaciones, productos, documentos, energía requeridos por el proceso para poder realizar alguna o algunas de sus actividades. Se generan fuera del propio proceso y son requeridos por éste para funcionar.

- Proceso (Process): Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.(ISO 9000: 2005)
- Salidas (Outputs): Son los resultados del proceso, los cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Son el producto o servicio creado por el proceso que el cliente o los clientes del mismo reciben.
- Requerimientos de las salidas: No es más que lo que el cliente del proceso desea, quiere y espera obtener de la salida de un proceso en concreto. Es la definición de las necesidades y/o expectativas del cliente del proceso. Estos requerimientos pueden estar establecidos por la propia organización, el cliente y/o la legislación vigente.
- Clientes (Customer): Se puede considerar como cliente cualquier persona institución u órgano que recibe el producto o servicio que el proceso genera. El cliente valora la calidad del proceso que pretende servirlo, determinando la medida en que éste con sus salidas ha logrado satisfacer sus necesidades y expectativas. Se identifican dos tipos de clientes:

- Clientes internos: Individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben los productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
- Clientes externos: Son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización.

Esta herramienta posibilita:

- Definir y mostrar visualmente un proceso.
- La identificación de las variables de salida claves del proceso.
- La identificación de los pasos claves del proceso.
- La identificación de las variables de entrada claves del proceso.

Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo representan la descripción de las actividades de un proceso y sus interrelaciones, es decir, son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entenderlo mejor. Facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, pues permiten una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo. Se les denominan diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan mediante flechas para indicar la secuencia de las operaciones. A continuación se muestra algunos de los símbolos más habituales para su

utilización de Beltrán et al., 2002.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Se suele utilizar este símbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.
	Dentro del diagrama de proceso, se emplea para representar una actividad.
	Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).
	Representan el flujo de productos, información, etc. y la secuencia en que se ejecutan las actividades.
	Representan un documento. Se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.
	Representan una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos en una base de datos (habitualmente informática).

La representación de las actividades a través de este esquema facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados. Ha de destacarse que el diagrama de flujo es útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres.

A continuación se comentan una serie de características que ayudan a comprender la naturaleza de esta herramienta (Valdaliso, 2011):

- Capacidad de Comunicación: Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso y facilita la mejor comprensión global del mismo.
- Claridad: Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

Debido a sus características principales, la utilización del diagrama de flujo es muy útil cuando (Valdaliso, 2011):

- Se quiere conocer o mostrar de forma global un proceso.

- Es necesario tener un conocimiento básico, común a un grupo de personas, sobre el mismo.
- Se deben comparar dos procesos o alternativas.
- Se necesita una guía que permita un análisis sistemático del proceso.

Ficha de proceso

Una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso(Beltrán et al., 2002). La información a incluir en una ficha de proceso puede ser diversa y debe ser decidida por la propia organización. En el Anexo 6 se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión de un proceso y que una organización puede optar por incluir en la ficha del proceso correspondiente.

Matriz Causa Efecto

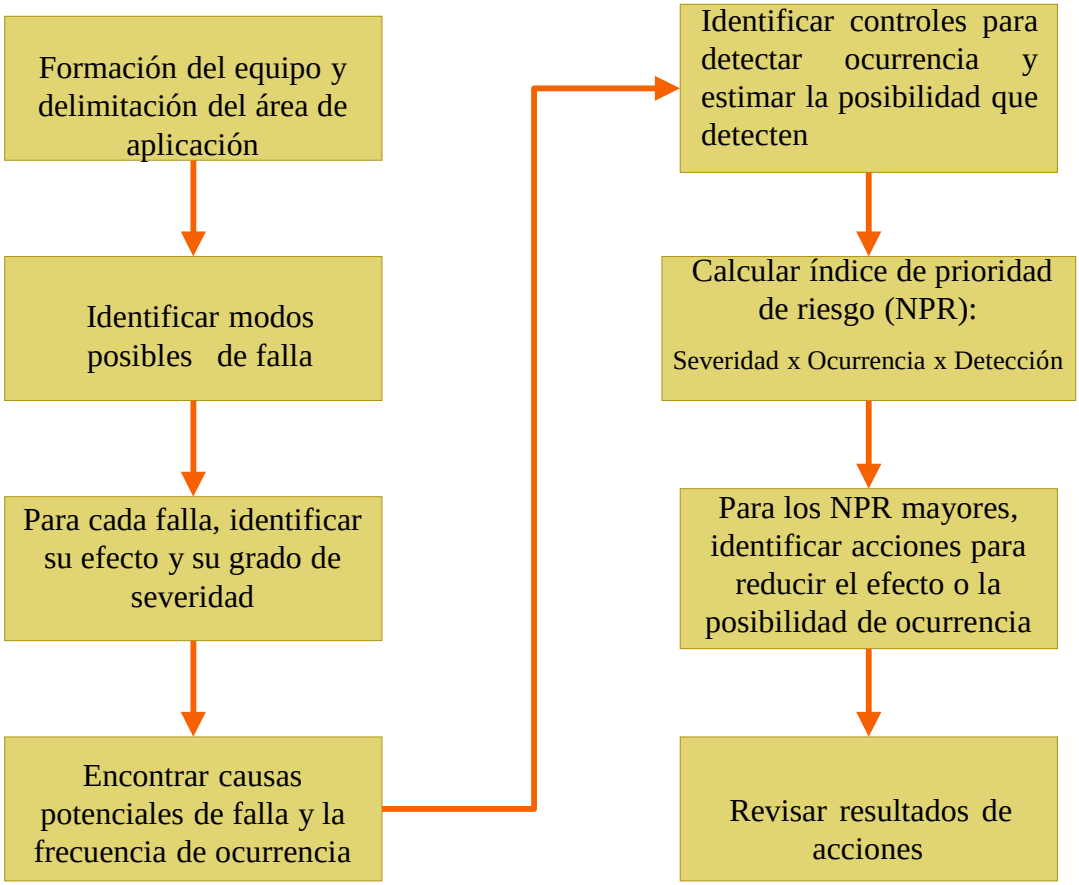
La Matriz Causa Efecto es muy efectiva en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios basándose en el cliente. Este tipo de diagrama facilita la identificación de relaciones que pudieran existir entre dos o más factores, sean estos: problemas, causas, procesos, métodos, objetivos, o cualquier otro conjunto de variables. Una aplicación frecuente de este diagrama es el establecimiento de relaciones entre requerimientos del cliente y características de calidad del producto o servicio, también permite relacionar las diferentes variables de entrada y salida de un proceso, en correspondencia con la importancia que tienen para el cliente. Esta matriz se construye a partir del mapa del proceso (SIPOC). Los resultados esperados de esta herramienta son:

- Un análisis de Pareto de las entradas claves para evaluar en el Análisis de Modo y Efecto de las Fallas (FMEA) y en los Planes de Control.
- Estudio de capacidad de las variables clave de salida del proceso.

Análisis de modo y efectos de las fallas (FMEA)

El FMEA o AMEF como también se le conoce por sus siglas en inglés *(Failure Mode and Effects Analysis*) es una herramienta clave en la labor de mejorar la confiabilidad de procesos y productos. Es un procedimiento para identificar y evaluar las fallas potenciales de un producto o proceso, junto con el efecto que provocan éstas. A partir de lo anterior, se establecen prioridades y se deciden las acciones para intentar eliminar o reducir la posibilidad de que ocurran las fallas potenciales que más vulneran la confiabilidad del producto o proceso.

La frecuencia con que ocurren las fallas junto con su severidad es una medida de la confiabilidad de un sistema. Mientas mayor sean éstas, menor será la confiabilidad. El FMEA juega un papel fundamental en la identificación de los fallos antes de que ocurran, es decir, posibilita las acciones preventivas. Los pasos a seguir según (Gutiérrez & De la Vara, 2007) se muestran en la siguiente figura.



Planes de control

El plan de control es una herramienta enfocada a mantener de manera planificada, precisa, estipulada y controlada cualquier actividad o proceso ya sea productivo o de servicio, para que el mismo funcione de forma efectiva y no ocurran fallas que puedan afectar los resultados esperados por los clientes interno y externo. El objetivo fundamental del plan de control es preservar el desempeño y los resultados del proceso por cuanto su control queda garantizado a través de las medidas planteadas.

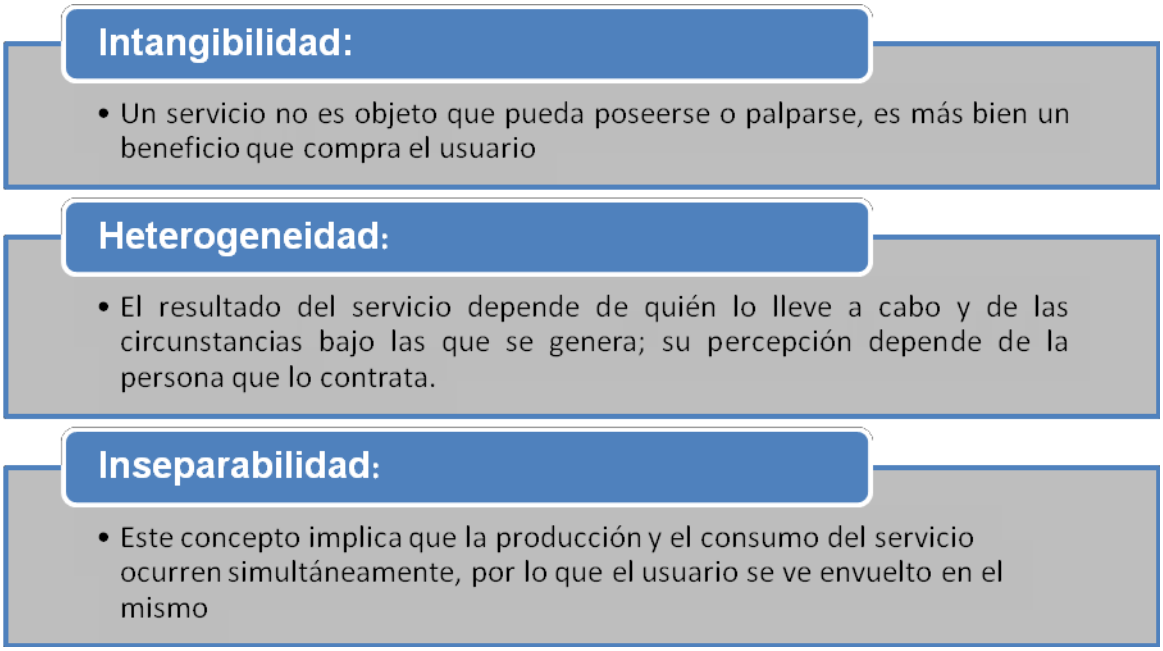
Los planes de control están orientados a:

- Cumplir las características más importantes para los clientes.
- Hacer mínima la variabilidad de los procesos.
- Estandarizar los procesos.
- Almacenar información escrita.
- Describir las acciones que se requieren llevar a cabo para mantener el proceso con un desempeño eficiente, además de controlar las salidas del proceso.
- Reflejar los métodos de control y medición del proceso.

Sus beneficios fundamentales son:

- Mejora la calidad del proceso mediante la reducción de la variabilidad del mismo.
- Reduce los defectos, centrando y controlando los procesos.
- Brinda información para corregir los procesos.

Anexo No.10: Características típicas de los servicios. Fuente: Torres Sarría, L, 2014.



Anexo No.11: Características fundamentales de los programas de marketing. Fuente: Elaboración propia.

Los servicios son **intangibles** ya que a diferencia de los bienes físicos no se pueden experimentar por los sentidos antes su compra. Para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipos, material de comunicación, símbolos y precios de ventas. Por tanto la tarea del suministrador del servicio es "Gestionar la evidencia", o sea, "Tangibilizar lo intangible".

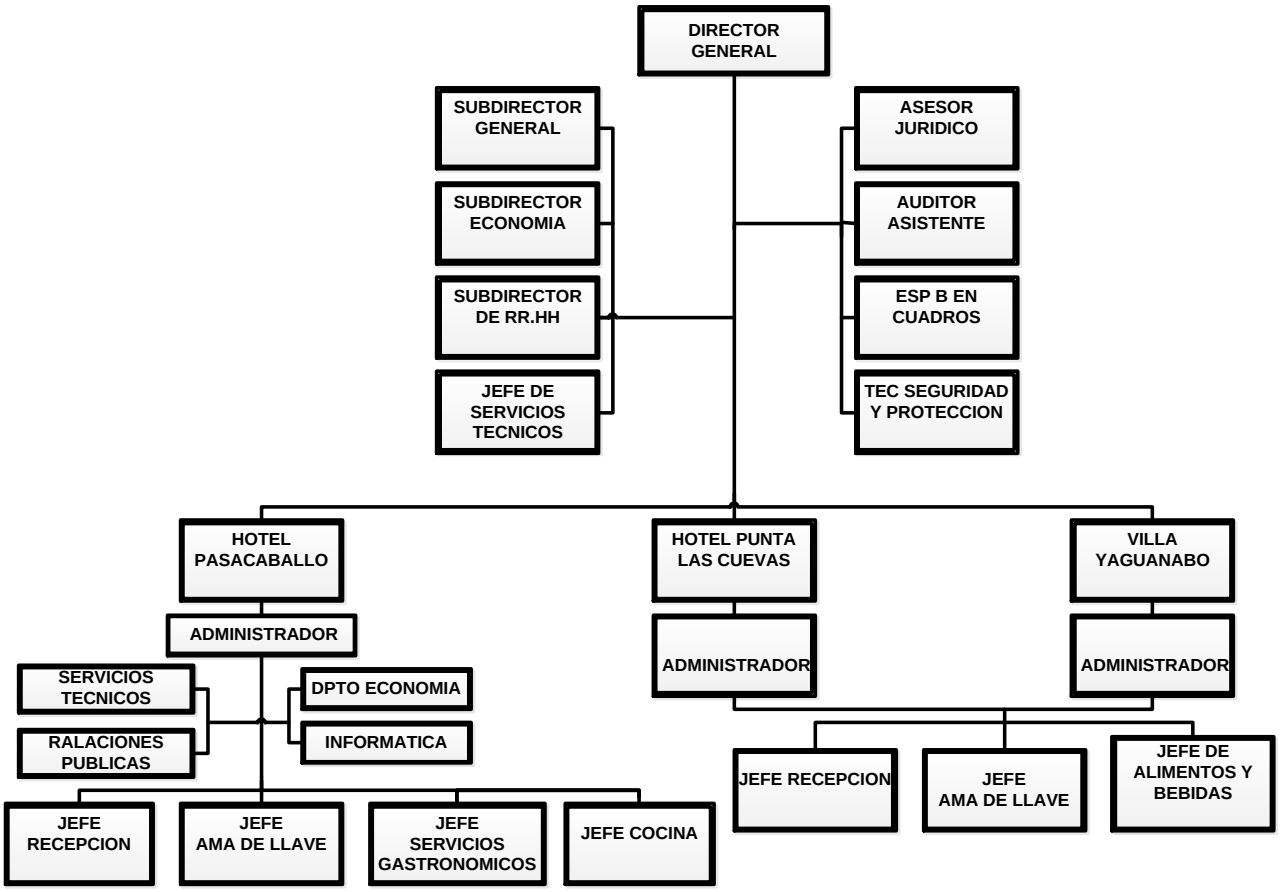
El **carácter inseparable** de los servicios está dado porque los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Si el servicio lo presta una persona, esta es parte del servicio. Dado que el cliente está también presente en la prestación de servicio, la interacción suministrador-cliente es una de las características especiales del marketing de servicio.

Los servicios son altamente **variables** ya que dependen de quien lo suministre, cuando y donde. Los compradores de servicios son conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia se informan antes de seleccionar el suministrador de un servicio.

Para asegurar el control de la calidad las empresas de este sector pueden en primer lugar invertir en una buena selección y formación del personal; estandarizar el suministro del servicio a través de una buena organización y medir la satisfacción del cliente para detectar o corregir los servicios más desarrollados.

El **carácter perecedero** de los servicios se establece porque estos no se pueden almacenar. Esta característica no es un problema cuando la demanda es estable, por ello las empresas deben adoptar estrategias que eviten las fluctuaciones.

Anexo No.12: Estructura Organizativa del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.



Anexo No.13: Plantilla aprobada del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.

De la plantilla de cargos y el registro de trabajadores				
Aprobado por: Rasiel Tovar Rodríguez				
Director General				
Plantilla:			**Hoja: 1**	
Cargo	**Categ. Ocup.**	**Cantidad de Cargo**	**Nivel de Preparación**	**Grupo Escala.**
DIRECCIÓN DEL COMPLEJO				
Director General	**D**	**1**	**NS**	XVI
Asesor C Jurídico	T	1	NS	X
Inspector "A" Supervisor del Servicio Turístico	T	1	NS	XI
Especialista C en Gestión de Calidad	T	1	NS	X
Esp B en Abastecimiento para el turismo	T	1	NS	IX
Técnico en Abastecimiento para el Turismo	T	1	NMS	VII
Especialista B en Cuadros	T	1	NS	XI
Jefe de Seguridad y Protección	E	1	NS	XII
Chofer D	O	1	NM	IV
Sub Director General	**E**	**1**	**NS**	XIV
Promotor de Ventas e Información Turística	S	1	NM	V
Sub Director de Recursos Humanos	**E**	**1**	**NS**	XIV
Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	T	2	NS	X
Especialista C en Seguridad y Salud en el Trabajo	T	1	NS	X
Sub Director de Economía	**E**	**1**	**NS**	XIV
Especialista C en Gestión Económica	T	3	NS	X
Jefe de Servicios Técnicos	**E**	**1**	**NS**	XIII

Especialista C en Ahorro y Uso racional de la Energía	T	1	NS	X
TOTAL GENERAL DIRECCIÓN COMPLEJO		**21**		

De la plantilla de cargos y el registro de trabajadores				
Aprobado por: Rasiel Tovar Rodríguez				
Director General				
Plantilla:			**Hoja: 2**	
Cargo	**Categ Ocup.**	**Cantidad de cargos**	**Nivel de Preparación**	**Grupo Esc.**
PASACABALLO				
ADMINISTRACIÓN				
Administrador	E	1	NS	XIV
Especialista C en Gestión Económica (EP)	T	1	NS	XI
Especialista C en Gestión Económica	T	1	NS	X
Técnico A en Gestión Económica	T	2	TM	VIII
Especialista C en Ciencias Informáticas	T	1	NS	X
Técnico A en Relaciones Públicas	T	1	NS	VIII
Técnico A en actividades deportivas y recreativas para el turismo	T	1	NMS	VIII
Subtotal		**8**		
SERVICIOS TÉCNICOS				
Especialista B en Servicios Técnicos	T	1	NS	IX
Operario General de Mantenimiento y Reparación (J/B)	O	1	Curso Habilitación	VI
Operario General de Mantenimiento y Reparación	O	4	Curso Habilitación	IV
Subtotal		**6**		
ABASTECIMIENTO				

Encargado de Almacén	S	1	NMS	VI
Dependiente de Almacén	S	1	9no Grado	V
Dependiente Transportador de mercancías	S	1	Curso Habilitación	III
Subtotal		**3**		
GRUPO SEGURIDAD INTERNA				
Agente de Seguridad y Protección(Jefe de Grupo)	S	1	NMS	IX
Agente de Seguridad y Protección	S	13	NM	VI
Subtotal		**14**		
TOTAL PARCIAL PASACABALLO		**31**		

De la plantilla de cargos y el registro de trabajadores				
Aprobado por: Rasiel Tovar Rodríguez				
Director General				
Plantilla:			**Hoja: 3**	
Cargo	**Categ Ocup.**	**Propuesta**	**Nivel de Preparación**	**Grupo Esc.**
RECEPCIÓN HOTELERA				
Jefe de Recepción	E	1	TM	IX
Recepcionista Hotelero	S	5	NMS	V
Subtotal		**6**		
AMA DE LLAVES				
Jefe Ama de Llaves	E	1	TM	IX
Camarero de Habitaciones (JB)	S	1	NMS	VI
Camarero de Habitaciones	S	4	NMS	V
Ropero	S	1	NM	III
Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	S	3	NM	II
Subtotal		**10**		

SERVICIOS GASTRONÓMICOS				
Jefe de Servicios Gastronómicos	E	1	TM	X
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas (J/B)	S	3	NMS	VI
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	S	13	NMS	V
Subtotal		**17**		
COCINA				
Jefe de Cocina	E	1	TM	XI
Especialista "B" en Cocina Nacional e Internacional	T	1	NS	IX
Cocinero A (J/B)	O	2	NMS	VII
Cocinero A	O	1	NMS	VI
Cocinero B	O	2	NMS	V
Elaborador de Alimentos	O	1	NM	III
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	S	1	NMS	V
Auxiliar General de Cocina	O	2	NM	II
Subtotal		**11**		
TOTAL GENERAL HOTEL PASACABALLO		**75**		

De la plantilla de cargos y el registro de trabajadores				
Aprobado por: Rasiel Tovar Rodríguez				
Director General				
Plantilla:			**Hoja: 4**	
Cargo	**Categ Ocup.**	**Propuesta**	**Nivel de Preparación**	**Grupo Esc.**
PUNTA LA CUEVA				
ADMINISTRACIÓN				
Administrador	E	1	TM	XIV

Técnico en Ciencias Informáticas	T	1	TM	VIII
Especialista C en Gestión Económica	T	1	NS	X
Técnico A en Gestión Económica	T	1	TM	VIII
Subtotal		**4**		
ASEGURAMIENTO				
Encargado de Almacén	S	1	NMS	VI
Especialista B en Servicios Técnicos	T	1	NS	IX
Operario General de Mantenimiento y Reparación (J/B)	O	0	Curso Habilitación	VI
Operario General de Mantenimiento y Reparación	O	3	Curso Habilitación	IV
Subtotal		**5**		
GRUPO SEGURIDAD INTERNA				
Agente de Seguridad y Protección(Jefe de Grupo)	S	1	NMS	IX
Agente de Seguridad y Protección	S	13	NM	VI
Subtotal		**14**		

De la plantilla de cargos y el registro de trabajadores

Aprobado por: Rasiel Tovar Rodríguez

Director General

Plantilla:			**Hoja: 5**	
Cargo	**Categ Ocup.**	**Propuesta**	**Nivel de Preparación**	**Grupo Esc.**
ALOJAMIENTO				
Jefe de Recepción	**E**	**1**	**TM**	IX
Recepcionista Hotelero	S	4	NMS	V
Jefe Ama de Llaves	**E**	**1**	**TM**	IX
Camarero de Habitaciones	S	3	NMS	V

Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	S	1	NM	II
Subtotal		**10**		
ALIMENTOS Y BEBIDAS				
Jefe de Alimentos y Bebidas	E	1	TM	X
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas (J/B)	S	2	NMS	VI
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	S	7	NMS	V
Cocinero A	O	4	NMS	VI
Auxiliar General de Cocina	O	2	NM	II
Subtotal		**16**		
TOTAL GENERAL HOTEL PUNTA LA CUEVA		**49**		
De la plantilla de cargos y el registro de trabajadores				
Aprobado por: Rasiel Tovar Rodríguez				
Director General				
Plantilla:			**Hoja: 6**	
Cargo	**Categ Ocup.**	**Propuesta**	**Nivel de Preparación**	**Grupo Esc.**
VILLA YAGUANABO				
ADMINISTRACIÓN				
Administrador	E	1	TM	XIV
Especialista C en Ciencias Informáticas	T	1	NS	X
Especialista C en Gestión Económica	T	1	NS	X
Técnico A en Gestión Económica	T	1	TM	VIII
Subtotal		**4**		
ASEGURAMIENTO				
Encargado de Almacén	S	1	NMS	VI
Operario General de Mantenimiento y Reparación (JB)	O	1	Curso Habilitación	VI

Operario General de Mantenimiento y Reparación	O	2	Curso Habilitación	IV
Subtotal		**4**		
GRUPO SEGURIDAD INTERNA				
Agente de Seguridad y Protección (Jefe de Grupo)	S	1	NMS	IX
Agente de Seguridad y Protección	S	13	NM	VI
Subtotal		**14**		
De la plantilla de cargos y el registro de trabajadores				
Aprobado por: Rasiel Tovar Rodríguez				
Director General				
Plantilla:			**Hoja: 7**	
Cargo	**Categ Ocup.**	**Propuesta**	**Nivel de Preparación**	**Grupo Esc.**
ALOJAMIENTO				
Jefe de Recepción	**E**	**1**	**TM**	IX
Recepcionista Hotelero	S	3	NMS	V
Jefe Ama de Llaves	**E**	**1**	**TM**	IX
Camarero de Habitaciones	S	2	NMS	V
Subtotal		**7**		
ALIMENTOS Y BEBIDAS				
Jefe de Alimentos y Bebidas	E	1	TM	X
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas (J/B)	S	1	NMS	VI
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	S	4	NMS	V
Cocinero A	O	3	NMS	VI
Auxiliar General de Cocina	O	2	NM	II
Subtotal		**11**		

TOTAL GENERAL VILLA YAGUANABO		**40**		
TOTAL GENERAL COMPLEJO HOTELERO ISLAZUL CIENFUEGOS		**185**		

Categoría Ocupacional: Se refleja si pertenecen a cuadro (C), Técnico (T) Administrativo (A), servicio (S), u operario (O)

Cantidad de cargos: Relaciona la cantidad necesaria para cargo utilizado.

Nivel de preparación: Relaciona la calificación formal que requiere el cargo.

Grupo de escala: Se registra el número del grupo de la escala salarial que le corresponde a cada grupo.

Anexo No.14: Guía para el control del proceso de implantación de la NC ISO 9001. Fuente: Elaboración Propia.

	Título	Si	No	En parte
Apartado 1	**Objeto y Campo de aplicación**			
1.0	Objeto y campo de aplicación			
1.1	Generalidades			
1.2	Aplicación			
Apartado 2	**Referencias normativas**			
2.1	Referencias			
Apartado 3	**Términos y definiciones**			
3.1	Términos y definiciones			
Apartado 4	**Sistema de gestión de la calidad**			
4.1	Requisitos generales			
4.2	Requisitos de la documentación			
4.2.1	Generalidades			
4.2.2	Manual de la calidad			
4.2.3	Control de los documentos			
4.2.4	Control de los registros			
Apartado 5	**Responsabilidad de la dirección**			
5.1	Compromiso de la dirección			
5.2	Enfoque al cliente			
5.3	Política de la calidad			
5.4	Planificación			
5.4.1	Objetivos de la calidad			
5.4.2	Planificación del sistema de la calidad			
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación			
5.5.1	Responsabilidad y autoridad			
5.5.2	Representante de la dirección			

5.5.3	Comunicación interna			
5.6	Revisión por la dirección			
5.6.1	Generalidades			
5.6.2	Información para la revisión			
5.6.3	Resultados de la revisión			
Apartado 6	**Gestión de los recursos**			
6.1	Provisión de recursos			
6.2	Recursos humanos			
6.2.1	Generalidades			
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación			
6.3	Infraestructura			
6.4	Ambiente de trabajo			
Apartado 7	**Realización del producto**			
7.1	Planificación de la realización del producto			
7.2	Procesos relacionados con el cliente			
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto			
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto			
7.2.3	Comunicación con el cliente			
7.3	Diseño y desarrollo			
7.4	Compras			
7.4.1	Proceso de compra			
7.4.2	Información de las compras			
7.4.3	Verificación de los productos comprados			
7.5	Operaciones de Producción y de servicio			
7.5.1	Control de las operaciones de producción y de servicio			
7.5.2	Validación de los procesos de las operaciones de producción y de servicios.			

7.5.3	Identificación y trazabilidad			
7.5.4	Propiedad del cliente			
7.5.5	Preservación del producto			
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición			
Apartado 8	**Medición, análisis y mejora**			
8.1	Generalidades			
8.2	Seguimiento y medición			
8.2.1	Satisfacción del cliente			
8.2.2	Auditoría interna			
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos			
8.2.4	Seguimiento y medición del producto			
8.3	Control del producto no conforme			
8.4	Análisis de datos			
8.5	Mejora			
8.5.1	Mejora continua			
8.5.2	Acción correctiva			
8.5.3	Acción preventiva			

Anexo No.15: Procedimiento para la implantación de un enfoque basado en procesos.

Fuente: ISO/TC 176/SC 2/N 544 R 3: 2008.

Pasos del Enfoque basado en Procesos	¿Qué hacer?	Orientación
3.1 Identificación de los procesos de la organización **3.1.1- Defina el propósito de la organización**	La organización debería identificar sus clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados previstos por la organización.	Recopile, analice y determine los requisitos de los clientes y otras partes interesadas, y otras necesidades y expectativas. Comuníquese frecuentemente con los clientes y otras partes interesadas para asegurar el continuo entendimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas. Determine los requisitos para la gestión de la calidad, la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, riesgo de los negocios, o responsabilidad social y otras disciplinas del sistema de gestión que serán aplicadas dentro de la organización.
3.1.2- Defina las políticas y objetivos de la organización	Basándose en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas, establezca las políticas y objetivos de la organización.	La alta dirección debería decidir a qué mercado debería dirigirse la organización y desarrollar políticas al respecto. Basándose en esas políticas debería entonces establecer objetivos para los resultados deseados (por ejemplo, productos, desempeño ambiental, desempeño en seguridad y salud ocupacional)
3.1.3- Determine los procesos en la	Identifique todos los procesos que son necesarios para producir los resultados	Determine los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos. Estos procesos incluyen gestión, recursos, realización y medición y mejora. Identifique todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos junto con los

organización	previstos.	proveedores, clientes y otras partes interesadas (que pueden ser internos o externos).
3.1.4- Determine la secuencia de los procesos	Determine cómo es el flujo de los procesos en su secuencia e interacción.	Defina y desarrolle una descripción de la red de procesos y sus interacciones. Considere lo siguiente: ✓ el cliente de cada proceso, ✓ los elementos de entrada y los resultados de cada proceso, ✓ qué procesos están interactuando, ✓ interfaces y cuáles son sus características, ✓ tiempo y secuencia de los procesos que interactúan, ✓ eficacia y eficiencia de la secuencia. Nota: Como un ejemplo, un proceso de realización que termina en un resultado (tal como un producto entregado a un cliente) interactuará con otros procesos (tales como gestión, medición y seguimiento, y procesos de provisión de recursos). Pueden utilizarse métodos y herramientas tales como diagramas de bloque, matrices y diagramas de flujo para ayudar al desarrollo de la secuencia de procesos y sus interacciones
3.1.5- Defina los dueños del proceso	Asigne la responsabilidad y autoridad para cada proceso.	La dirección debería definir el papel y las responsabilidades individuales para asegurar la implementación, el mantenimiento y la mejora de cada proceso y sus interacciones. A tal individuo normalmente se le denomina “dueño del proceso”. Para gestionar las interacciones del proceso puede ser útil establecer un “equipo de gestión del proceso” que tenga una visión general de todos los procesos, y que incluya a representantes de cada uno de los procesos que interactúan.

3.1.6- Defina la documentación del proceso	Determine los procesos que se van a documentar y la forma de llevarlo a cabo.	Los procesos existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería estar limitado a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. No existe un "catálogo" o lista de procesos que tengan que ser documentados. El propósito principal de la documentación es permitir la operación coherente y estable de los procesos. La organización debería determinar los procesos que deben ser documentados, basándose en: ✓ el tamaño de la organización y el tipo de actividades, ✓ la complejidad de sus procesos y sus interacciones, ✓ la criticidad de los procesos y la disponibilidad de personal competente Cuando sea necesario documentar los procesos, se pueden utilizar diferentes métodos, tales como representaciones gráficas, instrucciones escritas, listas, diagramas de flujo, medios visuales o métodos electrónicos. Nota: Para más orientación véase el Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de Normas ISO 9000, módulo "Orientación acerca de los requisitos de documentación de la Norma ISO 9001: 2000" (documento ISO/TC176/SC2/N525R – disponible en www.bsi.org.uk/iso- tc176-sc2).
3.2- Planificación de un proceso	Determine las actividades necesarias para lograr los	Defina los elementos de entrada y los resultados requeridos del proceso. Determine las actividades requeridas para transformar los elementos de entrada en los resultados requeridos. Determine y defina la secuencia e interacción de las actividades

3.2.1- Defina las actividades dentro del proceso	resultados previstos del proceso.	dentro del proceso. Determine cómo se llevará a cabo cada actividad. NOTA: En algunos casos, el cliente puede especificar la manera en que debe llevarse a cabo el proceso.
3.2.2- Defina los requisitos de seguimiento y medición	Determine dónde y cómo deberían aplicarse el seguimiento y la medición. Esto debería ser tanto para el control y la mejora de los procesos, como para los resultados previstos del proceso. Determine la necesidad de registrar los resultados.	Identifique los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño del proceso, para determinar la eficacia y la eficiencia del proceso, teniendo en cuenta factores tales como: ✓ Conformidad con los requisitos, ✓ Satisfacción del cliente, ✓ Desempeño del proveedor, ✓ Entrega a tiempo, ✓ Plazos, ✓ Tasas de falla, ✓ Desechos, ✓ Costos del proceso, ✓ Frecuencia de incidentes.
3.2.3- Defina los recursos necesarios	Determine los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso.	Ejemplos de recursos incluyen: ✓ recursos humanos ✓ infraestructura ✓ ambiente de trabajo ✓ información ✓ recursos naturales ✓ materiales ✓ recursos financieros.

3.2.4- Verifique el proceso y sus actividades con respecto a sus objetivos planificados	Confirme que las características del proceso y sus actividades son coherentes con el propósito de la organización (véase 3.1.1 y 3.2.1)	Verifique que se hayan satisfecho todos los requisitos identificados en 3.1.1. Si no, considere qué actividades del proceso adicionales se requieren y vuelva al 3.2.1 para mejorar el proceso.

Anexo No.16: Lista de Chequeo. Fuente: Valdaliso, 2011.

Lista de chequeo según la ISO TC 176 SC2 N544 R3 para la implementación del enfoque basado en procesos					
Cláusula Ref.	**REQUISITOS**	**Si**	**No**	**NP**	**Observaciones**
5.1	**Identificación de los procesos de la organización.**				
5.1.1 y 5.1.2	**Propósito de la organización. Políticas y objetivos empresariales.**				
	¿Se ha desarrollado la planificación estratégica a partir de las necesidades del cliente y los requerimientos de las partes interesadas?				
	¿Está declarada la misión, visión y las estrategias claves de la organización?				
	¿Están declarados los objetivos estratégicos, las áreas de resultados claves y las metas para cada objetivo estratégico?				
	¿Están identificados cuáles son los procesos claves que determinan el cumplimiento de las estrategias y los objetivos estratégicos?				
	¿Se ha desarrollado el despliegue de las estrategias y objetivos hacia los procesos claves que determinan su cumplimiento?				
	¿Está definido un plan para verificar el alineamiento entre el propósito estratégico y la gestión del día a día?				
	¿Se han establecido metas de desempeño para los medidores de eficacia y eficiencia de los procesos considerados claves para el logro del alineamiento organizacional?				
5.1.3	**Procesos en la organización.**				
	¿Están definidos previamente los procesos?				
	¿El personal conoce su proceso?				

	¿Existe un Diagrama SIPOC para cada proceso?				
5.1.4	**Secuencia de los procesos.**				
	¿Existe un Mapa general de la empresa donde se observe la relación entre los proceso?				
	¿Están definidos los equipos de Gestión del Proceso?				
5.1.5	**Dueños del proceso.**				
	¿Están claramente definidas las personas responsables de cada área o sección?				
	¿Los responsables conocen las actividades pertinentes a su proceso?				
5.1.6	**Documentación del proceso.**				
	¿Existe la ficha técnica de cada proceso que permita la operación coherente y estable de los mismos?				
	La ficha de proceso contiene: ✓ Nombre del proceso ✓ Misión del proceso ✓ Propietario del proceso ✓ Alcance ✓ Proveedores ✓ Insumos ✓ Clientes ✓ Indicadores ✓ Registros y documentos ✓ SIPOC ✓ Diagrama de flujo del proceso ✓ Matriz Causa – Efecto				
	¿La ficha técnica se actualiza cada determinado período?				

5.2	**Planificación de un proceso.**				
5.2.1	**Actividades dentro del proceso.**				
	¿Existe un diagrama de flujo en cada uno de los procesos?				
5.2.2	**Requisitos de seguimiento y medición.**				
	¿Existen indicadores de eficiencia y eficacia para medir y controlar dichos procesos?				
	Cada indicador presenta una ficha que contiene: ✓ Resultado planificado ✓ Nombre del indicador ✓ Forma de cálculo ✓ Fuente de información ✓ Método de seguimiento				
5.2.3	**Recursos necesarios.**				
	¿La organización cuenta con el personal necesario y capacitado para realizar las actividades?				
	Se cuentan con los medios necesarios tales como: ✓ Espacio de trabajo y medios asociados ✓ Equipamiento, hardware y software				
	¿Los factores humanos y físicos necesarios del ambiente de trabajo para lograr la conformidad del servicio son identificados y gestionados por la organización?				
5.2.4	**Verifique el proceso y sus actividades con respecto a sus objetivos**				
	Hasta qué punto los indicadores de Eficiencia y Eficacia permiten el cumplimiento de los objetivos trazados.				

Anexo No.17: Formulario para clasificar los procesos. Fuente: Elaboración Propia.

El siguiente formulario tiene como objetivo la clasificación de los procesos de la empresa en procesos estratégicos, procesos claves y de apoyo.

A continuación se presentan las definiciones correspondientes:

Procesos Estratégicos: Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

Procesos Claves: Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.

Procesos de Apoyo: Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Usted deberá marcar con una X la clasificación que cree tendrá cada uno de los procesos de acuerdo con la explicación dada siendo:

PE: Procesos Estratégicos

PC: Procesos Claves

PA: Proceso de Apoyo

		Identificación de los Procesos		
Áreas	**Procesos**	**PE**	**PC**	**PA**
Administración	Gestión de la dirección			
	Servicios técnicos			
	Seguridad y protección			
Servicio	Prestación de servicio de alojamiento			
	Prestación de servicios de gastronomía			
	Prestación de servicios de recreación			
Capital Humano	Gestión del capital humano			
Economía	Compras de productos y servicios			

	Contabilidad y finanzas			
Comercial	Comercialización de los servicios			
	Negociación y contratación			

Anexo No.18: Formulario para identificar los procesos necesarios para producir los resultados previstos. Fuente: Elaboración Propia.

El siguiente formulario ayudará a identificar los procesos necesarios para producir los resultados previstos. Usted deberá marcar con una X según la escala que se propone para cada uno de las categorías presentadas, donde 1 es menos importante y 5 más importante. Una calificación de 1 significaría que el proceso tiene poco impacto o poca importancia para la categoría en cuestión, una calificación de 5 significaría todo lo contrario. A continuación se presentan las categorías que se utilizarán para la votación:

- Impacto en el cliente: ¿qué impacto tiene este proceso en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?
- Impacto en la empresa: ¿qué importancia tiene este proceso para el cumplimiento de las estrategias y objetivos claves de la organización?
- Impacto sobre los recursos: ¿qué impacto tiene este proceso sobre los recursos de la organización?, ¿existen muchos recursos y/o capital invertidos en el proceso?
- Impacto en las personas: ¿qué impacto tiene este proceso sobre las personas de la organización?

		Impacto en el cliente					**Impacto en la empresa**					**Impacto sobre el trabajo**					**Impacto sobre las personas**				
Áreas	**Procesos**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Administración	Gestión de la dirección																				
	Servicios técnicos																				
	Seguridad y protección																				
Servicio	Prestación de servicio de alojamiento																				
	Prestación de servicios de gastronomía																				

	Prestación de servicios de recreación																			
Capital Humano	Gestión del capital humano																			
Economía	Compras de productos y servicios																			
	Contabilidad y finanzas																			
Comercial	Comercialización de los servicios																			
	Negociación y contratación																			

Anexo No.19: Aplicación del método Delphi. Fuente: Elaboración Propia.

Kendall's W Test Ranks

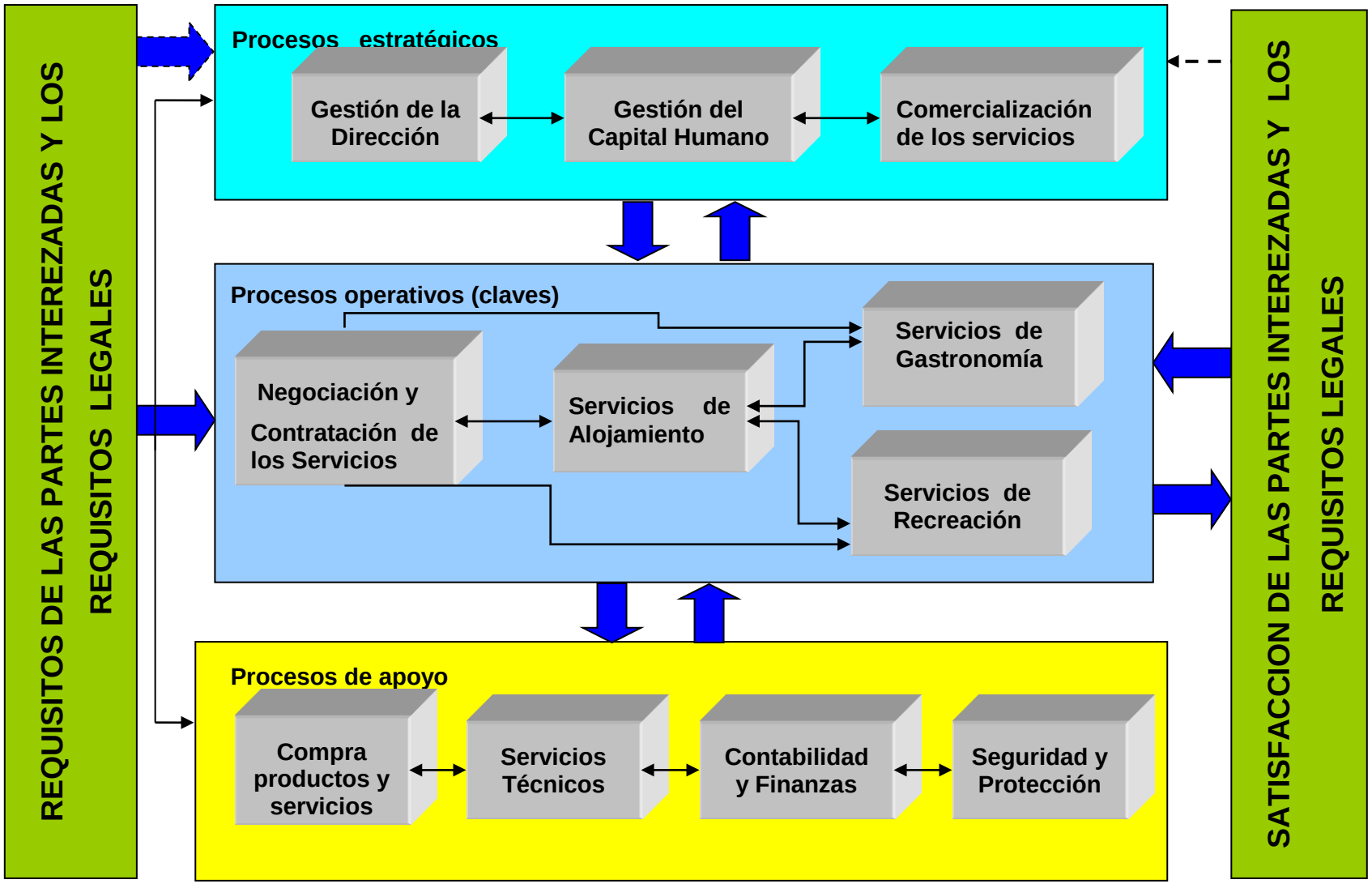
	Mean Rank
Gestión de la Dirección	7,88
Seguridad y protección	2,06
Contabilidad y Finanzas	3,00
Servicios técnicos	5,00
Comercialización de los servicios	10,12
Alojamiento	9,81
Gastronomía	9,94
Gestión del Capital Humano	8,00
Compra de productos y servicios	4,12
Recreación	8,69
Negociación y Contratación	8,12

Test Statistics

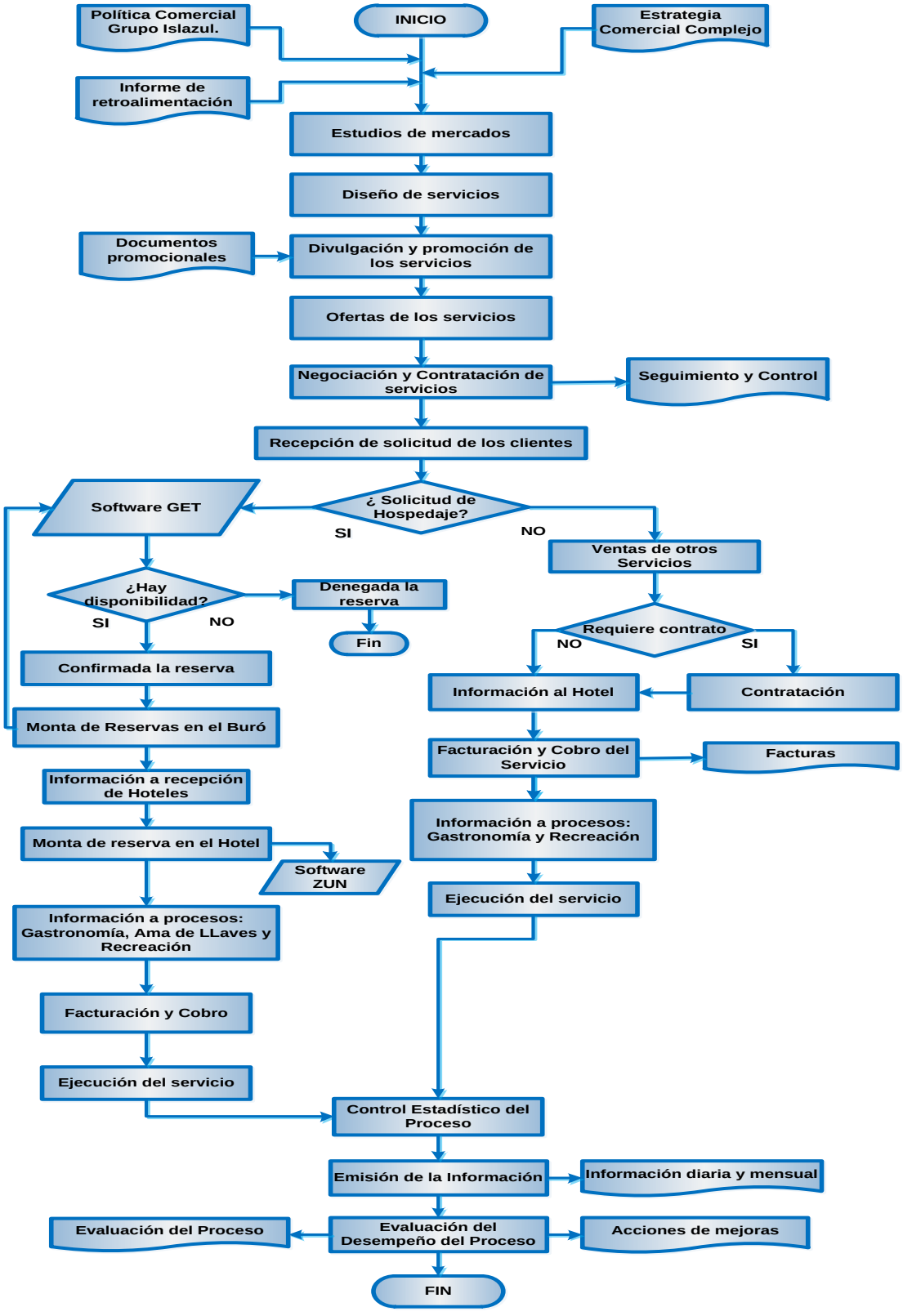
N	8
Kendall'sW[a]	,844
Chi-Square	74,239
df	11
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

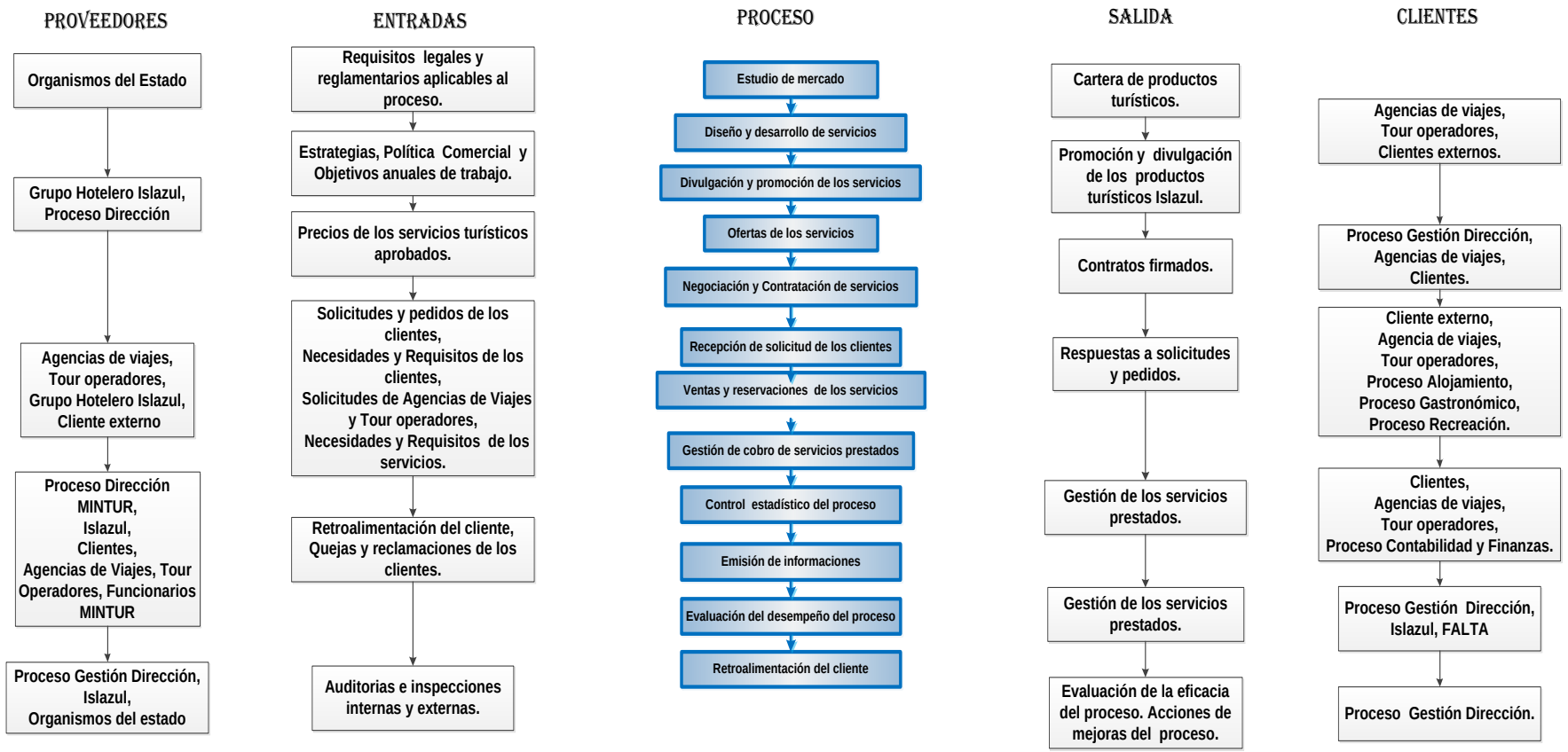
Anexo No.20: Mapa de Proceso del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos. Fuente: Elaboración Propia.



Anexo No. 21: Flujo del Proceso de Comercialización de los Servicios. Fuente: Elaboración Propia.



Anexo No.22: Diagrama SIPOC del proceso Comercialización de los Servicios. Fuente: Elaboración Propia.



Anexo No.23: Ficha del Proceso de Comercialización de los Servicios. Fuente: Elaboración Propia.

MINISTERIO DE TURISMO

GRUPO HOTELERO ISLAZUL

COMPLEJO HOTELERO ISLAZUL CIENFUEGOS

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

FICHA DE PROCESO

COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

FP-CS – 2

Cienfuegos

Mayo de 2015

1. Nombre del proceso: Comercialización de los Servicios.

2. Responsable del proceso: Subdirector General (Director de Operaciones)

2.1 Las responsabilidades y facultades se encuentras descritas en el Manual de Organización y los Manuales de Comercialización de los Servicios.

3. Misión: Garantizar la comercialización de los servicios turísticos en las instalaciones hoteleras del Complejo Islazul Cienfuegos.

4. Alcance: El presente proceso se aplica a los estudios de mercado, comercialización de los servicios que se prestan en el Complejo y el diseño y desarrollo de nuevos servicios.

4.1 Límites del proceso: Inicia con los estudios de mercado y terminan con la realización de análisis y mejora de los servicios.

5. Recursos necesarios: Para la gestión de las actividades del Proceso de Comercialización de los Servicios se cuenta con los siguientes recursos:

5.1 Recursos humanos: Personal directivo y técnico competente para efectuar las actividades del proceso, según estructura y plantilla aprobada.

5.2 Recursos materiales:

- Mobiliario de oficina adecuado para la ejecución de las actividades,
- Equipos de cómputo, impresora, sistemas y herramientas informáticas para la gestión del proceso,
- Materiales de oficina y modelos impresos necesarios para las actividades,
- Materiales promocionales y publicitarios sobre los servicios.

5.3 Recursos logísticos: Medios de transporte, medios de comunicación (teléfono, fax, correo electrónico e internet)

5.4 Recursos financieros: Presupuesto aprobado que permita asegurar el cumplimiento de la misión, los objetivos y las actividades del proceso.

6. Documentos asociados al Proceso:

- Leyes, Decretos, Resoluciones y Cartas Circulares de los Organismos Centrales del Estado, aplicables a las actividades del proceso de comercialización,
- Lineamientos y políticas del MINTUR y del Grupo Hotelero Islazul,
- Res.542: 2014 Política Comercial del Grupo Hotelero Islazul,
- Manual de Procedimientos de Comercialización Nacional,
- Manual de Procedimientos de Comercialización Internacional,
- Manual de Procedimientos de la Central de Reserva,
- Manual de Identidad Corporativa y Visual.

7. Interrelación con otros procesos:

El Proceso de Comercialización de los Servicios se interrelaciona directamente con los procesos de Alojamiento, Gastronomía, Recreación, Negociación y Contratación, y el Proceso Gestión de la Dirección, a través de la entrega de informaciones y datos sobre estudios de mercados, la comercialización, entradas y salidas de los clientes y la retroalimentación de estos.

8. Descripción del proceso:

El Proceso de Comercialización de los Servicios contempla las actividades siguientes:

- Estudio de mercado,
- Diseño y desarrollo de los servicios,
- Divulgación y promoción de los servicios,
- Ofertas de los servicios,
- Negociación y contratación de los servicios,
- Recepción de solicitud y pedidos de los clientes,
- Ventas y reservaciones de los servicios,
- Gestión de cobro de servicios prestados,
- Control estadístico del proceso,

- Emisión de informaciones,
- Evaluación del desempeño del proceso,
- Retroalimentación del cliente.

Una descripción más específica de este proceso se describe en los manuales de procedimientos del mismo.

En el **Anexo A** se indica el diagrama de flujo de las actividades del proceso de Comercialización de los Servicios del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

8.1 Elementos de entrada del proceso y sus proveedores

Entradas al proceso	**Proveedores**
Requisitos legales y reglamentarios aplicables al proceso.	Organismos del Estado.
Estrategias, Política Comercial y Objetivos anuales de trabajo.	Grupo Hotelero Islazul, Proceso Dirección.
Precios de los servicios turísticos aprobados.	Grupo Hotelero Islazul, Proceso Dirección.
Solicitudes y pedidos de los clientes, Necesidades y Requisitos de los clientes, Solicitudes de Agencias de Viajes y Tour operadores, Requisitos de los servicios.	Agencias de viajes, Tour operadores, Grupo Hotelero Islazul, Cliente externo.
Retroalimentación del cliente, Quejas y reclamaciones de los clientes.	Proceso Dirección MINTUR, Islazul, Clientes, Agencias de Viajes, Tour Operadores, Funcionarios MINTUR.
Auditorias e inspecciones internas y externas.	Proceso Gestión

	Dirección, Islazul, Organismos del estado.

8.2 Elementos de salida del proceso y sus clientes

Salidas del proceso	Clientes
Cartera de productos turísticos.	Agencias de viajes, Tour operadores, Clientes externos.
Promoción y divulgación de los productos turísticos Islazul.	Agencias de viajes, Tour operadores, Clientes externos.
Contratos firmados.	Proceso Gestión Dirección, Agencias de viajes, Clientes.
Respuestas a solicitudes y pedidos.	Cliente externo, Agencia de viajes, Tour operadores, Proceso Alojamiento, Proceso Gastronómico, Proceso Recreación.
Gestión de los servicios prestados.	Clientes, Agencias de viajes, Tour operadores, Proceso Contabilidad y Finanzas.
Información estadística del proceso	Proceso Gestión

	Dirección, Grupo Hotelero Islazul, Delegación Provincial del MINTUR.
Evaluación de la eficacia del proceso. Acciones de mejoras del proceso.	Proceso Gestión Dirección.

9. Seguimiento y Medición del Proceso

9.1 Control del proceso

El responsable del proceso de Comercialización de los Servicios debe garantizar el seguimiento y control de las actividades del proceso, del cumplimiento de los indicadores de desempeño y el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

La Dirección General debe efectuar al proceso, auditorías internas periódicas, evaluaciones del proceso y controlar el cumplimiento de los objetivos aprobados para evaluar el grado de conformidad con los requisitos establecidos en el mismo, el cumplimiento de la política comercial del Grupo Hotelero Islazul y los requisitos legales y reglamentarios aplicables a éste proceso.

9.2 Medición de la Eficacia del Proceso

El Responsable del proceso (Director de Comercialización) deberá efectuar la Evaluación de la Eficacia del proceso al cierre de cada trimestre, para lo cual toma en consideración: los indicadores definidos para su evaluación.

El resultado de la evaluación deberá presentarse al Consejo de Calidad para su análisis, e identificación de las acciones de mejoras.

La Evaluación de la Eficacia del proceso se elaborará en el Modelo que se indica en el **Anexo B** Informe de la evaluación de la eficacia del proceso del presente documento.

Indicadores fundamentales del proceso.

Indicadores a evaluar	Desempeño alcanzado		
	Criterios de Evaluación		
	Mal	Regular	Bien
1. Cumplimiento de turistas días totales	< 70%	≥ 70 y ≤ 99%	≥ 100%
2. Cumplimiento de turistas días nacionales	< 70%	≥ 70 y ≤ 99%	≥ 100%
3. Cumplimiento de turistas días extranjeros	< 70%	≥ 70 y ≤ 99%	≥ 100%
4. Índices de ocupación de habitaciones	< 80 %	≥ 80 y 95 %	> 95 - 100%
5. Cumplimiento de eventos convenidos con clientes	< 90 %	≥ 90 y 95 %	> 95 - 100%
6. Cumplimiento de la contratación para la comercialización de los servicios.	< 95 %	95 y ≥ 99 %	= 100%
7. Índice de respuesta a las no conformidades	< 70 %	≥ 70 y 90%	> 90 - 100%

Determinación de los indicadores fundamentales del Proceso:

1. Cumplimiento de turistas días totales: Se efectuará la sumatoria del cumplimiento de turistas días nacionales más cumplimiento de turistas días extranjeros. X 100.
2. Cumplimiento plan de turistas-días nacionales del Complejo. Acumulado: Se efectuará la división del (Cantidad de clientes nacionales que arribaron a las instalaciones del Complejo/ Cantidad de clientes nacionales que se espera que arriben a las instalaciones del Complejo) X 100.
3. Cumplimiento del plan de turistas-días extranjeros del Complejo. Acumulado: Se efectuará la división del (Cantidad de clientes extranjeros que arribaron a las instalaciones del Complejo/ Cantidad de clientes extranjeros que se espera que arriben a las instalaciones del Complejo) X 100.
4. Índices de ocupación de habitaciones: Se tomaran las Habitaciones Días Ocupadas/ (Habitaciones Totales del Complejo X días previsto para la evaluación) X 100.

5. Cumplimiento de eventos convenidos con clientes: Se revisarán los pedidos y solicitudes de los clientes para eventos. (Total de eventos realizados / total de eventos solicitados y convenidos con el cliente) X100.
6. Cumplimiento de la contratación para la comercialización de los servicios: Se revisaran los registros de contratos con clientes y las facturas emitidas por clientes. . (Total de contratos con clientes vigentes / total de clientes con facturas emitidas en el periodo X100.
7. Índice de respuesta a las no conformidades (IRNC): Se revisará el Registro de no conformidades. (Total de no conformidades cumplidas / Total de no conformidades identificadas en el trimestre) X 100.

Nota: Cuando algún indicador no haya podido evaluarse por alguna causa debidamente justificada, el mismo no se considerará para evaluar la eficacia del proceso en el período.

Criterios de evaluación general del proceso:

Se asignará la siguiente puntuación a cada indicador: Evaluación Mal: 2 puntos, Regular 3 puntos y Bien 5 puntos.

El Índice General de Eficacia del proceso se calculará como:

IGE = Sumatoria de la puntuación obtenida en cada indicador evaluado / sumatoria de puntos a obtener X100

El proceso se considera eficaz si se obtiene una **calificación igual o superior a 70%**, considerando que cuando un indicador obtenga la calificación mínima de Mal, el proceso no es eficaz.

9.3 Acciones de mejoras del proceso

En correspondencia con el desempeño del proceso y los resultados alcanzados en su evaluación, se deberá identificar por el responsable del proceso las acciones de mejoras necesarias, que contribuyan con su mejoramiento y eficacia. Las acciones de mejoras deben registrarse en el modelo que se indica en el **Anexo B.** Informe de la Evaluación de la Eficacia del proceso.

10. Registros del proceso

Los registros que forman parte de este proceso, se establecen en los procedimientos e instrucciones de trabajo.

11. Anexos

Anexo A. Diagrama de Flujo del proceso de Comercialización de los Servicios.

Anexo B. Modelo para la Evaluación de la Eficacia del proceso.

Acciones	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

Anexo A. Diagrama de Flujo del proceso de Comercialización de los Servicios, se puede observar en el **Anexo No.21** de la siguiente investigación.

Anexo B. Informe de la Evaluación de la Eficacia del proceso. Se muestra a continuación.

ISLAZUL HOTELES	**Sistema de Gestión de la Calidad**	**Código: FP-CS-2**
	FICHA DE PROCESO **COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS**	**Página de**

INFORME DE LA EVALUACION DE LA EFICACIA DEL PROCESO. RFP-CS-2-1

Proceso que se evalúa: _____

Periodo de evaluación: _____

Fecha evaluación: _____

Resultados de la evaluación

Indicadores a evaluar	Desempeño alcanzado (% cumplimiento)	Evaluación obtenida (Bien- Regular- Mal)
1. Cumplimiento de turistas días totales		
2. Cumplimiento de turistas días nacionales		
3. Cumplimiento de turistas días extranjeros		
4. Índices de ocupación de habitaciones		
5. Cumplimiento de eventos convenidos con clientes		
6. Cumplimiento de la contratación para la comercialización de los servicios.		
7. Índice de respuesta a las no conformidades		

Índice General de Eficacia (IGE) %: _____

Criterio de Evaluación General del proceso: Proceso eficaz: _____ **Proceso No eficaz:** _____

Acciones de mejora del proceso:

No.	Acción de mejora	Responsable	Fecha de cumplimiento

Evaluado por: _____
(Nombre y Apellidos del Responsable del Proceso)

Cargo: _____ **Firma**: _____

Aprobado por: _____ **Firma**: _____
(Nombre y Apellidos del Director General)

Anexo No.24: Ficha del indicador: Índices de cumplimiento de turistas días totales.

Fuente: Elaboración Propia.

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre: Índices de cumplimiento de turistas días totales.	**REFERENCIA: Proceso FP-CS - 2**		
	COD. FICHA: FI.2.1		
Proceso: Comercialización de los Servicios	**Tipo de Indicador:** Eficacia		
Patrón de referencia:	**Mal**	**Regular**	**Bien**
	< 70%	≥ 70 y ≤ 99%	≥ 100%
Forma de Cálculo:			
Se determinará a partir de la (cantidad de clientes nacionales y extranjeros que arribaron a las instalaciones entre la cantidad de clientes nacionales y extranjeros que se espera que arriben a las instalaciones del Complejo) * 100.			
Fuente de Información:			
Datos proporcionados por el software GET del sistema de reserva en el Buró y por el software ZUN en Carpeta.			
Frecuencia de Evaluación: Trimestral			
Responsable de la Medición: Director de Operaciones.			
Observaciones:			
El patrón de referencia se establece según los objetivos de trabajo emitidos para el presente año.			
Seguimiento y Presentación:			
No se puede realizar ningún control, ni medición ya que no se encuentran todos los datos necesarios, porque de los turistas días nacionales, no hay datos registrados lo suficiente debido a que nunca se ha realizado este tipo de investigación y menos puesta en práctica de este método.			

Anexo No.25: Ficha del indicador: Índices de cumplimiento de turistas días nacionales.

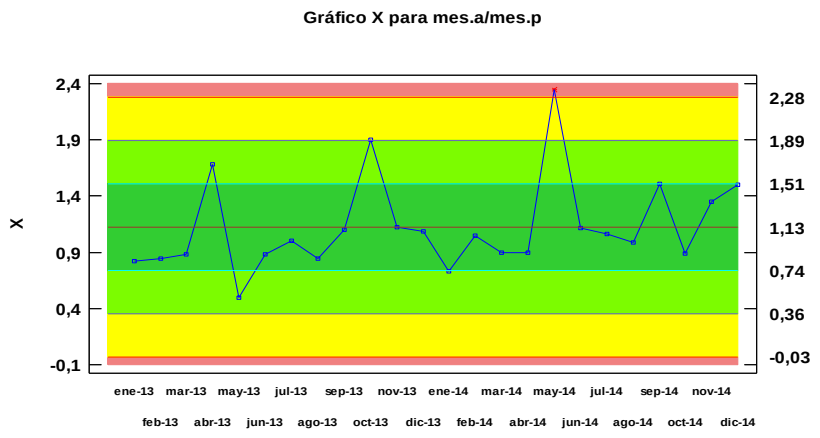
Fuente: Elaboración Propia.

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre: Índices de cumplimiento de turistas días nacionales.	**REFERENCIA: Proceso FP-CS - 2**		
	COD. FICHA: FI.2.2		
Proceso: Comercialización de los Servicios	**Tipo de Indicador:** Eficacia		
Patrón de referencia:	**Mal**	**Regular**	**Bien**
	< 70%	≥ 70 y ≤ 99%	≥ 100%
Forma de Cálculo:			
Se determinará a partir de la (cantidad de clientes que arribaron a las instalaciones entre la cantidad de clientes que se espera que arriben a las instalaciones del Complejo) * 100.			
Fuente de Información:			
Datos proporcionados por el software GET del sistema de reserva en el Buró y por el software ZUN en Carpeta.			
Frecuencia de Evaluación: Trimestral			
Responsable de la Medición: Director de Operaciones.			
Observaciones:			
El patrón de referencia se establece según los objetivos de trabajo emitidos para el presente año.			
Seguimiento y Presentación:			
No se puede realizar ningún control, ni medición ya que no se encuentran todos los datos necesarios, porque de los turistas días nacionales, no hay datos registrados lo suficiente debido a que nunca se ha realizado este tipo de investigación y menos puesta en práctica de este método.			

Anexo No.26: Ficha del indicador: Índices de cumplimiento de turistas días extranjeros.

Fuente: Elaboración Propia.

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre: Índices de cumplimiento de turistas días extranjeros.	**REFERENCIA: Proceso FP-CS - 2**		
	COD. FICHA: FI.2.3		
Proceso: Comercialización de los Servicios	**Tipo de Indicador:** Eficacia		
Patrón de referencia:	**Mal**	**Regular**	**Bien**
	< 70%	≥ 70 y ≤ 99%	≥ 100%
Forma de Cálculo:			
Se determinará a partir de la (cantidad de clientes que arribaron a las instalaciones entre la cantidad de clientes que se espera que arriben a las instalaciones del Complejo) * 100.			
Fuente de Información:			
Datos proporcionados por el software GET del sistema de reserva en el Buró y por el software ZUN en Carpeta.			
Frecuencia de Evaluación: Trimestral			
Responsable de la Medición: Director de Operaciones.			
Observaciones:			
El patrón de referencia se establece según los objetivos de trabajo emitidos para el presente año.			
Seguimiento y Presentación:			



Anexo No.27: Ficha del indicador: Índices de ocupación de habitaciones (IOH). Fuente: Elaboración Propia.

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre: Índices de ocupación de habitaciones (IOH).	**REFERENCIA: Proceso FP-CS - 2**		
	COD. FICHA: FI.2.4		
Proceso: Comercialización de los Servicios	**Tipo de Indicador:** Eficacia		
Patrón de referencia:	**Mal**	**Regular**	**Bien**
	< 80 %	≥ 80 y 95 %	> 95-100%
Forma de Cálculo:			
Se determinará a partir de las (Habitaciones Días Ocupadas entre Habitaciones Totales del Complejo * días del trimestre)*100.			
Fuente de Información:			
Datos proporcionados por el software GET del sistema de reserva en el Buró y por el software ZUN en Carpeta.			
Frecuencia de Evaluación: Trimestral			
Responsable de la Medición: Director de Operaciones.			
Observaciones:			
El patrón de referencia se establece según los objetivos de trabajo emitidos para el presente año.			
Seguimiento y Presentación:			
No se puede realizar ningún control, ni medición ya que no se encuentran sistemas de información que muestren los valores históricos de este indicador.			

Anexo No.28: Ficha del indicador: Cumplimiento de eventos convenidos con clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre: Cumplimiento de eventos convenidos con clientes	**REFERENCIA: Proceso FP-CS - 2**		
	COD. FICHA: FI.2.5		
Proceso: Comercialización de los Servicios	**Tipo de Indicador:** Eficacia		
Patrón de referencia:	**Mal**	**Regular**	**Bien**
	<90 %	≥ 90 y 95 %	>95 - 100%
Forma de Cálculo:			
(Total de eventos realizados / total de eventos solicitados y convenidos con el cliente) X100.			
Fuente de Información:			
Se revisarán los pedidos y solicitudes de los clientes para eventos.			
Frecuencia de Evaluación: Trimestral			
Responsable de la Medición: Director de Operaciones.			
Observaciones:			
El patrón de referencia se establece según los objetivos de trabajo emitidos para el presente año.			
Seguimiento y Presentación:			
No se puede realizar ningún control, ni medición ya que no se encuentran sistemas de información que muestren los valores históricos de este indicador.			

Anexo No.29: Índices de cumplimiento de la contratación para la comercialización de los servicios. Fuente: Elaboración Propia.

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre: Índices de cumplimiento de la contratación para la comercialización de los servicios.	**REFERENCIA: Proceso FP-CS - 2**		
	COD. FICHA: FI.2.6		
Proceso: Comercialización de los Servicios	**Tipo de Indicador:** Eficacia		
Patrón de referencia:	**Mal**	**Regular**	**Bien**
	< 95 %	95 y ≥ 99 %	= 100%
Forma de Cálculo:			
(Total de contratos con clientes vigentes / total de clientes con facturas emitidas en el periodo X100.			
Fuente de Información:			
Se revisaran los registros de contratos con clientes y las facturas emitidas por clientes.			
Frecuencia de Evaluación: Trimestral			
Responsable de la Medición: Director de Operaciones.			
Observaciones:			
El patrón de referencia se establece según los objetivos de trabajo emitidos para el presente año.			
Seguimiento y Presentación:			
No se puede realizar ningún control, ni medición ya que no se encuentran sistemas de información que muestren los valores históricos de este indicador.			

Anexo No.30: Índice de respuesta a las no conformidades (IRNC). Fuente: Elaboración Propia.

<table>
<tr><td colspan="4">FICHA DEL INDICADOR</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Nombre: Índice de respuesta a las no conformidades (IRNC).</td><td colspan="3">REFERENCIA: Proceso FP-CS - 2</td></tr>
<tr><td colspan="3">COD. FICHA: FI.2.7</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Proceso: Comercialización de los Servicios</td><td colspan="3">Tipo de Indicador: Eficacia</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Patrón de referencia:</td><td>Mal</td><td>Regular</td><td>Bien</td></tr>
<tr><td></td><td>< 70 %</td><td>≥ 70 y 90%</td><td>> 90 - 100%</td></tr>
<tr><td>Forma de Cálculo:</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">(Total de no conformidades cumplidas / Total de no conformidades identificadas en el trimestre) X 100.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Fuente de Información:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Se revisará el Registro de no conformidades.</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="4">Frecuencia de Evaluación: Trimestral</td></tr>
<tr><td colspan="4">Responsable de la Medición: Director de Operaciones.</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="4">Seguimiento y Presentación:</td></tr>
<tr><td colspan="4">No se puede realizar ningún control, ni medición ya que no se encuentran sistemas de información que muestren los valores históricos de este indicador.</td></tr>
</table>

Anexo No.31: FMEA del Proceso de Comercialización de los Servicios. Fuente: Elaboración Propia.

Entradas al Proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	Severidad	Causas Potenciales	Frecuencia de Ocurrencia	Detención del Fallo	RPN
Requisitos legales y reglamentarios aplicables al proceso.	No se encuentran actualizados, No contienen esta información.	No cumplen con lo establecido por el estado y por lo tanto contribuyen a la insatisfacción con el cliente.	9	El Grupo Islazul no está cumpliendo su función adecuadamente.	2	2	36
Estrategias, Política Comercial y Objetivos anuales de trabajo.	No se encuentran actualizadas, están mal definidos, no se conocen, no están en la entidad.	No se complace al cliente. Pérdidas de clientes. No cumplen con el plan de trabajo establecido. Perdida de categoría del Complejo.	5	Mal trabajo por parte de los directivos del Complejo y del Grupo.	2	4	40
Precios de los servicios turísticos aprobados.	No se encuentran actualizadas, están mal definidos, no se conocen, no están en la entidad.	No se complace al cliente. Pérdidas de clientes. No cumplen con el plan de trabajo establecido. Perdida de categoría del Complejo.	8	Mal trabajo por parte de los directivos del Complejo y del Grupo.	3	2	48
Solicitudes y pedidos de los clientes.	Reservas informadas no se ajustan a lo real. No se entrega en tiempo. Fallo en el sistema informático. Incumplimiento	Insatisfacción del cliente. Mala organización del trabajo.	8	Se realizan superficialmente. Descuido del responsable al realizar la información. No renovación del contrato. Falta de responsabilidad.	4	2	64
Necesidades y Requisitos de los clientes.							

Solicitudes de Agencias de Viajes y Tour operadores.	de las condiciones del contrato.	Mala calidad en el servicio.		Desconocimiento del evento o servicio por parte del personal.			
Necesidades y Requisitos de los servicios.	No se ejecute el servicio que se solicitó, no se realiza con lo que estaba establecido.	Insatisfacción del cliente, pésima imagen para las instalaciones del Complejo.	10	Desconocimiento por parte del personal del pedido establecido, no se transmite la información.	4	2	80
Retroalimentación del cliente.	No se realizan los informes de mejora, datos en mal estado.	No se mejora la calidad de los servicios a los clientes.	7	No hay una retroalimentación del proceso, y la dirección no se encarga de dirigir y controlar el mismo.	4	4	112
Quejas y reclamaciones de los clientes.	No se detectan adecuadamente las quejas de los clientes, no se recibe la información.	Insatisfacción del cliente.	10	Mala comunicación entre los clientes y el personal, y estos a su vez con las áreas de los diferentes procesos.	4	2	80
Auditorias e inspecciones internas y externas.	No se realizan adecuadamente, ni con rigurosidad, ni con frecuencia.	Mal ejecución del proceso, insatisfacción del cliente y mala calidad e el servicio.	8	La dirección no se encarga de cumplir con lo establecido.	4	4	128

Anexo No.32: Plan de Control del Proceso de Comercialización de los Servicios. Fuente: Elaboración Propia.

Parámetro (Entrada/ Salida)	Requerimiento	Método de Control	Frecuencia	Responsable	¿Dónde se Registra?	Acción Correctiva
	¿Por Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Qué?
Requisitos legales y reglamentarios aplicables al proceso.	La organización debe determinar y cumplir los requisitos legales aplicables.	-Mediante auditorías internas y externas al proceso. -Evaluación del cumplimiento de requisitos legales.	-Según plan de auditorías anual. -Trimestral.	-Auditores Internos y Funcionarios del Estado. -Director de Comercialización.	-Informes de auditorías e inspección. -Evaluación del cumplimiento de requisitos legales.	-Mantener actualizadas todas las leyes, decretos y resoluciones vigentes aplicables al proceso. -Evaluar el cumplimiento de los requisitos.
Estrategias, Política Comercial y Objetivos anuales de trabajo.	Trazar estrategias, políticas y objetivos para asegurar la Comercialización de los Servicios.	-Seguimiento y control periódico del cumplimiento de la política, estrategia y objetivo por la dirección. -Programa de control de la estrategia y objetivo.	Evaluación del desempeño semanal, mensual, trimestral y anual.	Director General y Director de Comercialización.	-Actas del Consejo de Dirección. -Informes de desempeño del proceso.	Actualización de políticas, estrategias y objetivo cuando no se alcancen los resultados.
Precios de los servicios turísticos aprobados.	Información oportuna y actualizada sobre precios de los servicios.	-Seguimiento y control. -Auditorías internas.	Diaria.	Director de Comercialización y Jefe de Carpeta.	-Informe de seguimiento. -Informe de auditorías.	Actualizar los precios de los servicios según resoluciones.

Solicitudes y pedidos de los clientes, Agencias de Viajes y Tour Operadores.	Información clara, precisa y detallada.	Vía de comunicación con el cliente.	Diaria.	Promotora de ventas y Carpeteras.	Software automatizado de la entidad, en contratos y en control de ventas.	Mantener actualizadas las reservas de las tres instalaciones.
Necesidades y Requisitos de los clientes.	-Determinación precisa de las necesidades y requisitos de los clientes. -Información oportuna a los procesos de servicios.	-Seguimiento y control. -Auditorías internas. -Revisión de contratos.	En cada solicitud.	Director de Comercialización y Asesor Jurídico.	Contratos, convenios y dictamen técnico.	Revisión de los requisitos del servicio solicitado.
Requisitos de los servicios.	Determinar los requisitos del servicio solicitado, incluyendo los requisitos legales.	-Seguimiento y control. -Inspecciones y auditorías internas.	En cada solicitud y trimestralmente.	Director de Comercialización, especialista de la calidad y auditores.	Informes de inspecciones, auditorias y seguimiento.	Determinar plan de medidas cuando no se cumplen los requisitos del servicio.
Retroalimentación del cliente. Quejas y reclamaciones.	-Registrar oportunamente las quejas y reclamaciones del cliente. -Investigar el nivel de satisfacción.	-Procedimiento de satisfacción del cliente. -Procedimiento de quejas y reclamaciones.	Diaria.	Especialista de la calidad y Relaciones Públicas.	-Libro del cliente e informe de satisfacción del cliente. -Expediente de quejas y reclamaciones.	Efectuar correcciones, compensaciones y acciones de mejora.
Auditorias e inspecciones internas y externas.	Evaluar periódicamente el cumplimiento de los requisitos del proceso.	-Auditorias e inspecciones internas. -Auditorias e inspecciones externas.	-Según plan de auditorías anual. -Decisión del organismo rector.	-Auditores Internos. -Funcionarios del Estado.	-Informe de Auditorías. -Informe de inspecciones.	-Aplicar acciones de mejora. -Planes de medidas.

Cartera de productos turísticos. Promoción y divulgación de los productos turísticos Islazul.	Actualizados, poseer presencia, estar visibles para los clientes, claros y sobre todo atrayentes.	Materiales promocionales.	Permanente.	Director de Comercialización, promotora de ventas y Jefe de Carpeta	Informe de Promoción y Ofertas e Informe de Evaluación	Mantener diversidad y calidad en el producto turístico brindado.
Contratos firmados.	Estar definidos los requisitos del cliente y del Complejo.	Revisión de contratos.	En cada contratación.	Director de Comercialización y Asesor Jurídico.	Dictamen del Contrato y registro de contratos.	Mantenerlos actualizados a través del proceso de contratación.
Respuestas a solicitudes y pedidos.	Determinar la capacidad de cumplir los requisitos de cliente.	Revisión de contratos y sistema automatizado: software de la entidad.	En cada pedido y contratación	Promotora de ventas, Director de Comercialización y Jefe de Carpeta.	Software automatizado de la entidad. Confirmación a solicitudes	Estudio de pedidos no satisfechos. Diseño de nuevos servicios.
Gestión de los servicios prestados. Información estadística del proceso.	-Información actualizada, fidedigna y oportuna. -Requerimientos de los manuales de la organización.	Seguimiento y control.	Diaria y mensual	Director de Comercialización.	Informe de Cumplimiento del Proceso.	-Planes de medida. -Acciones de mejora.
Evaluación de la eficacia del proceso.	Evaluación periódica de los indicadores fundamentales del proceso y los objetivos de trabajo.	Evaluación de la eficacia del proceso.	Trimestral	Director de Comercialización y Director General	Informe de la evaluación del proceso.	Acciones de mejoras del proceso, cuando no se alcancen los resultados esperados.