



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Institución Autorizada.

Departamento de Ingeniería Industrial.

**TESIS EN OPCIÓN DEL GRADO CIENTÍFICO DE MASTER
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
MENSIÓN CALIDAD.**

Título:

Procedimiento para la Mejora de Procesos en Servicios Turísticos.

Aplicación en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos.

Autor: Ing. Dumar Diallo

Tutor: MSc. Yamil Cáravez Santana.

Curso 2008 - 2009

Año del 50 aniversario del triunfo de la Revolución



Declaración de Autoridad:

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

Ing. Oumar Diallo
Autor

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

Información científica técnica
Nombre, Apellido y firma

Computación
Nombre, Apellido y firma

Firma del tutor

MSc. Ing. Yamil Cáravez Santana
Tutor



AVAL SOBRE TRABAJO REALIZADO.

1. AVALA

Ingeniero Delfín Alpizar Santana, Subdirector Adjunto del Hotel Gran Caribe Jagua cito en calle 37 No. 1 e/ 0 y 2 Cienfuegos.

2. DATOS SOBRE ESTUDIO REALIZADO.

Título: Aplicación de un procedimiento de mejora en procesos turísticos.
Aplicación en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos.

Autor: Ing. Oumar Diallo

Tutor: Msc. Yamil Cáravez Santana

3. ACTUALIDAD.

Hoy el turismo se ha convertido en la principal actividad económica mundial. Investigaciones desarrolladas en el territorio han podido identificar que existen “discrepancias” que limitan la mejora de procesos con que *los niveles de colaboración entre las organizaciones que participan del circuito y el despliegue estratégico desde el Nivel Táctico hasta el Nivel Operativo, no permite el despliegue de la Voz del Cliente para la mejora de los procesos que crean el Valor en el Nivel Operativo.*

En este contexto es que surge esta investigación que se desarrolla en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos, cuyo objetivo general es *Aplicar un procedimiento para la mejora de la eficacia y la eficiencia de los procesos considerados claves para el logro de las metas*

estratégicas y el alineamiento organizacional, en el Hotel “Jagua” Gran Caribe de la provincia de Cienfuegos.

4. ESTRUCTURA.

La presente investigación queda estructurada de la forma siguiente:

Capítulo 1: En este capítulo se pretende dar a entender algunos de los conceptos que son centrales para la Mejora de Proceso. El papel de la mejora de proceso en los modelos de Gestión de la Calidad Total y en la familia de norma ISO 9000. Un análisis crítico de los procedimientos de mejora de proceso propuestos por diferentes autores y al final un análisis de la mejora de proceso en el turismo.

Capítulo 2: En el presente capítulo se hace una descripción de la empresa objeto de estudio, mostrando su estado actual, luego se describe el procedimiento de Mejora de Procesos de Servicios Turísticos que será aplicado en el capítulo III al proceso de Alojamiento del Hotel Gran Caribe “Jagua” y una breve descripción del modelo donde proviene el dicho procedimiento.

Capítulo 3: En este capítulo se exponen los resultados de la aplicación del procedimiento descrito en el capítulo II para la solución de la discrepancia No.3. Las experiencias expuestas se extienden hasta la segunda etapa del procedimiento.

Conclusiones Generales.

Recomendaciones.

Referencias Bibliográficas.

Bibliografías.

Anexos.

La tesis está adecuadamente estructurada respondiendo a los objetivos trazados, presenta una adecuada secuencia en la comprobación teórica – práctica de la hipótesis y da respuesta al problema planteado.

5. NOVEDAD.

Para dar respuesta al objetivo planteado se realiza una búsqueda bibliográfica que posibilita hacer un análisis crítico de los diferentes procedimientos existentes en la literatura. Este estudio crítico permite la selección del procedimiento que se adecua a la realidad del hotel.

En el trabajo se utilizan técnicas para la búsqueda de información (entrevistas, encuestas); técnicas estadísticas para su procesamiento, trabajo en grupo y la correspondiente revisión

bibliográfica. Además de las herramientas clásicas y avanzadas de calidad, y la utilización de software profesionales.

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

- Un enfoque de Procesos en el Objeto de Estudio como resultado de las principales tendencias y experiencias nacionales e internacionales y su implementación práctica.
- Una tarjeta de investigación que permite al hotel obtener su propia retroalimentación con los clientes.
- Diseño de la estrategia de servicio mediante el diseño de la experiencia de valor del cliente.
- Propuestas de Planes de mejora listas para sus implementaciones.

6. VALOR CIENTÍFICO DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Las conclusiones y recomendaciones acreditan el trabajo científico efectuado.

7. BIBLIOGRAFÍA.

La bibliografía actualizada es amplia, actual y de fuentes autorizadas.

8. APORTE ECONOMICO.

La implementación del procedimiento de mejora de proceso en el Hotel Gran Caribe Jagua garantizara el incremento de eficiencia y eficacia del desempeño organizacional, disminuyendo el costo del proceso.

Certifica y Avala la misma,

Delfín G. Alpízar Santana

Subdirector Adjunto

Hotel Gran Caribe Jagua

email: comercial@jagua.co.cu

Fax: (53) 43 551245

Teléfono: (53) 43 551332

Cienfuegos.

*"Yo quiero conocer los misterios
que hacen posible que en un lugar
marche la cosa y en otros no,
que un jefe funcione, opere,
motive a los demás..."*

Fidel Castro

Discurso pronunciado en el II Pleno
del Comité Central del Partido Comunista de Cuba.
Revista Cuba Socialista, No. 6, La Habana,
Septiembre de 1986, p. 154

Dedicatoria.



A mis padres y mis hermanos.

Quisiera agradecer a:

A mis padres, por su apoyo incondicional,

A mi tutor por su ayuda incansable,

A Lianet y Tatiana que sin ellas no sería posible la realización de esta tesis,

A Yanet, Chavely, Georgelina y todos los trabajadores de Hotel Jagua que me han ayudado,

A los compañeros de la maestría, principalmente a Eissa, Abel, Omar por sus ayudas,

A los amigos del edificio por sus ayudas,

A mi padre cubano Rubén de León por haberme ayudado durante todo este tiempo,

A todos que me han ayudado de una forma u otras,

A todos Muchas Gracias.

Oumar Diallo

Resumen

Hoy el turismo se ha convertido en la principal actividad económica mundial, y en Cienfuegos se han venido realizando investigaciones identificando que existe “discrepancias” que limitan la mejora de procesos. Dichas investigaciones han demostrado que *los niveles de colaboración entre las organizaciones que participan del circuito y el despliegue estratégico desde el Nivel Táctico hasta el Nivel Operativo, no permite el despliegue de la Voz del Cliente para la mejora de los procesos que crean el Valor en el Nivel Operativo.*

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

Teniendo en cuenta lo anterior, y después de un análisis críticos de los procedimientos existentes en la literatura, se selecciona un procedimiento que mejor se adapta a la realidad del territorio y del hotel objeto de estudio incluido en el modelo antes mencionado.

Se plantea entonces como objetivo general de la investigación: ***Aplicar un procedimiento para la mejora de la eficacia y la eficiencia de los procesos considerados claves para el logro de las metas estratégicas y el alineamiento organizacional, en el Hotel “Jagua” Gran Caribe de la provincia de Cienfuegos.***

Con la aplicación del procedimiento, se ha logrado determinar mediante el uso de las herramientas de gestión de la calidad como el FMEA, los mapas SIPOC, los diagramas de flujo los planes de control y de mejora y las herramientas para el procesamiento estadístico como el análisis factorial, la estadística multivariante, etc. una **tarjeta de investigación de clientes, el diseño de la experiencia de valor de cliente** que permitió determinar la oferta total, tanto de hechos tangibles como intangibles que el proceso debe proporcionar en respuesta a los deseos de los clientes, y un conjunto de **acciones de mejora** para proponer soluciones de rápidas implementación a las oportunidades de mejoras encontradas en el análisis del proceso.

Índice.

Introducción.....	10
Capitulo I: Marco Teórico Referencial.....	13
1.1 Introducción.....	13
1.2 Enfoques de Calidad.....	13
1.2.1 Evolución de los Enfoques de Calidad.....	14
1.3 Gestión de la Calidad o Administración de la Calidad Total.....	15
1.3.1 Los modelos de la Gestión de la Calidad Total.....	16
1.3.1.1 El enfoque de los expertos.....	16
1.3.1.2 El enfoque de los premios: Modelos de Excelencia.....	18
1.3.1.3 Análisis comparativo y crítico de los modelos de premios.....	21
1.3.1.4 La mejora de proceso: Columna vertebral de los modelos de excelencia.....	23
1.4 La estandarización de los enfoques predominantes: la serie ISO 9000.....	25
1.4.1 Familia de norma ISO 9000.....	25
1.5 Mejora de Proceso: Mejores prácticas en las organizaciones.....	30
1.5.1 Mejora de proceso: Tipos de mejoramiento.....	31
1.5.2 Herramientas y Técnicas para el logro de las mejores prácticas.....	38
1.5.3 Mejores prácticas: Particularidades en los servicios.....	39
1.5.3.1 Modelos más difundidos para determinar la Calidad de Servicio.....	39
1.6 Procedimientos de mejora de Proceso: Análisis Críticos.....	42
1.6.1 Procedimiento propuesto por James G. Shaw.....	42
1.6.2 Procedimiento propuesto por Jeffrey N. Lowenthal.....	43
1.6.3 Procedimiento propuesto por Karl Albrecht.....	43
1.6.4 Procedimiento propuesto por H. James Harrington.....	44
1.6.5 Procedimiento propuesto por Peppard & Rowland.....	44
1.6.6 Procedimiento propuesto por Manganelly & Klein.....	45
1.6.7 Procedimiento propuesto por Kaoru Ishikawa.....	45
1.6.8 Procedimiento propuesto por Juran Joseph.....	46
1.6.9 Procedimiento propuesto por Cáravez Yamil.....	47
1.7 La mejora de proceso en el Turismo.....	48

1.7.1 Introducción.....	48
1.7.2 ¿Qué se entiende por turismo?.....	48
1.7.3 La mejora en los procesos turísticos.....	48
1.7.3.1 Procesos de Alojamiento Hotelero.....	49
1.8 Conclusiones Parciales.....	51
Capitulo II: Caracterización de la entidad y descripción teórico del procedimiento.....	52
2.1 Introducción.....	52
2.2 Caracterización general del Hotel.....	52
2.2.1 Planeación estratégica del Hotel.....	54
2.2.2 Comportamiento de los arribos de clientes según los diferentes mercados.....	55
2.2.3 Caracterización del entorno.....	56
2.3 Procedimiento para la mejora de Procesos en Servicios Turísticos.....	59
2.3.1 Introducción.....	59
2.3.2 Discrepancias identificadas para la mejora de procesos en el circuito Centro – Sur.....	59
2.3.3 El Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico.....	64
2.3.4 Procedimiento para la resolución de la discrepancia 3: Procedimiento para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos.....	67
2.4 Conclusiones parciales.....	72
Capitulo III: Aplicación del procedimiento para la Mejora en Procesos de Servicios Turísticos en el Proceso de Alojamiento del Hotel Jagua de Cienfuegos.....	73
3.1 Introducción.....	73
3.2 Aplicación del procedimiento.....	73
3.3 Conclusiones Parciales.....	105
Conclusiones Generales.....	106
Recomendaciones.....	107
Referencias Bibliográficas.....	108
Bibliografías.....	110
Anexos.....	116

Introducción

Hoy el turismo se ha convertido en la principal actividad económica mundial. Se proyecta que hacia el año 2010 se moverán por el mundo mil millones de turistas, uno de cada siete habitantes, aparentemente. Se estima que el turismo genera entre el 3 y 5% del Producto Bruto Mundial y emplea unos 200 millones de personas de forma directa. Es la actividad que más rápidamente ha crecido durante la segunda mitad del siglo anterior y tiene un efecto de “derrame” en su demanda que influye en casi todas las demás ramas de la actividad económica. Existen varios estimados – no coincidentes - en cuanto a que parte es turismo local, pero todos tienden a oscilar entre el 70 y 90% y entre el 10 y 30% para el turismo internacional. Este último ha estado creciendo en los últimos 25 años a ritmos que duplican la tasa de crecimiento de la economía mundial y más velozmente que el incremento medio anual del total de las exportaciones.

Una de las debilidades que presenta el producto turístico cubano en la actualidad es su alto grado de concentración en dos polos: La Habana y Varadero, los que generan el 70% del ingreso global del sector. Es por ello que entre los objetivos principales de la estrategia de desarrollo turístico se encuentran el de lograr una distribución equilibrada de la demanda desde el punto de vista espacial. Con el logro de una mejor distribución del flujo de turistas por todo el territorio nacional, el sector puede actuar como corrector de los desequilibrios regionales. Ello, sin embargo, no debe conducir a la promoción indiscriminada de la actividad turística en los diferentes territorios, pues no sería recomendable en materia de efectividad de los recursos invertidos.

En este sentido, se han identificado ocho regiones principales a lo largo del país, denominadas polos turísticos, en los que debe concentrarse la estrategia de diversificación territorial del producto turístico cubano. Además de los polos turísticos, igualmente se trabaja en el fortalecimiento de destinos turísticos, que aunque menos importantes, también tienen importancia en la conformación del destino Cuba. Este es el caso de la región Centro – Sur del país, en ella, se encuentra ubicada la ciudad de Cienfuegos con atractivos turísticos que van desde las actividades náuticas, las playas, el buceo y una ciudad declarada Patrimonio de la Humanidad.

Desde principios de la década del 90 del pasado siglo, en Cienfuegos se viene potenciando el desarrollo del turismo. Han sido ejecutadas una serie de inversiones. Sin embargo, el resultado de la gestión turística en los últimos años no muestra una evolución favorable.

En Cienfuegos una buena parte de los servicios turísticos se presentan en la forma de “circuitos turísticos”. Frecuentemente, el concepto de circuito está en la mente del cliente y no en la mente del proveedor de servicios. Existe un fuerte enfoque vertical en la forma en que se administra el turismo en Cuba, creando “barreras invisibles”, entre las organizaciones que participan en un circuito turístico. El concepto del Circuito Turístico muchas veces es el resultado de un esfuerzo comercial, trayendo consigo que no existe un pensamiento orientado a la integración de la red de organizaciones que participan en el circuito.

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

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

De la problemática planteada anteriormente se puede identificar el siguiente problema científico:

Problema científico: *No existe un procedimiento de mejora que posibilite el aumento de la eficacia y la eficiencia de los procesos claves para el logro de las metas estratégicas y el alineamiento organizacional, en el Hotel “Jagua” Gran Caribe de la provincia de Cienfuegos.*

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

procedimiento de mejora posibilitará el incremento de la eficacia y la eficiencia de los procesos claves para el logro de las metas estratégicas y el alineamiento organizacional, en el Hotel “Jagua” Gran Caribe de la provincia de Cienfuegos.

A consecuencia, el objetivo general de la investigación queda planteado como sigue:

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

A partir de este objetivo general, se derivaron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar un marco teórico - referencial acerca de las principales tendencias de la mejora de procesos y su desarrollo, que posibilite la adopción de la teoría que sirva de sustento a la aplicación del procedimiento y su perfeccionamiento continuo.
2. Aplicar parcialmente el procedimiento de mejora en el proceso de Alojamiento del Hotel Jagua de Cienfuegos.
3. Proponer un plan para la mejora de la eficacia y la eficiencia del proceso objeto de estudio, en correspondencia con las principales oportunidades de mejoramiento identificadas.

La siguiente Tesis de Maestría está estructurada en una Introducción, tres capítulos, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados obtenidos.

Capítulo I: Marco teórico referencial.

1.1 Introducción.

En este capítulo se pretende dar a entender algunos de los conceptos que son centrales para la Mejora de Procesos. El papel de la mejora de procesos en los modelos de Gestión de la Calidad Total (los enfoques de expertos y los enfoques de premios), en la ISO 9000. Un análisis crítico de los procedimientos de mejora de proceso propuestos por diferentes autores y al finalmente un análisis de la mejora de procesos en las empresas de servicios.

1.2 Enfoques de Calidad.

Aproximarse a una definición precisa del término calidad es una tarea altamente complicada. Si se revisa la extensa bibliografía que al respecto existe se concluye que hay una gran variedad de significados para este término. Quizás la definición más usada, Adecuación al Uso (**Juran**) [1], no aporta mayor claridad al respecto, ni establece bases para una aplicación práctica al concepto.[2]

Juran distingue dos tipos de calidad: calidad de diseño y calidad de conformancia.[3]

- ✓ La Calidad de Diseño se refiere a que el producto satisfaga las necesidades de usuario y que contemple el uso que se le va a dar.
- ✓ La Calidad de Conformancia tiene que ver con el grado en que los productos o servicios se apegan a las características de calidad definidas.

Deming [4] define calidad, como un sistema libre de defectos, entendiendo defectos como aquel desperdicio que hace que el sistema no funcione como debería ser y sea capaz de satisfacer los requerimientos del cliente. Este autor añade al concepto de calidad un elemento que aporta grandes beneficios a la idea contemporánea: el proceso. Señala que para optimizar los resultados, es necesario mejorar el proceso. Aunque calidad es juzgada a partir de los resultados, la mejora de éstos y su adecuación a las necesidades actuales y potenciales del cliente, solo se logra concentrando la atención en los procesos.

En la norma ISO 9000:2005 [5], se define la calidad *como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*. Donde se especifica los siguientes:

Característica: Rasgo diferenciador.

Requisitos: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Inherente: Significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Autor: Ing. Dumar Diallo

Como se puede apreciar en las definiciones anteriores y otras que se muestran en la tabla 1.2 en el siguiente apartado, el concepto de calidad está enfocado a la satisfacción del cliente, y para lograr esta satisfacción es necesaria la mejora de los procesos. Estos conceptos (proceso y Mejora de proceso) se verán más adelante.

1.2.1 Evolución de los enfoques de calidad.

La evolución del concepto de calidad ha estado vinculada a la propia evolución de las técnicas de gestión empresarial a lo largo del tiempo. Antes de 1950 las empresas se centraban en la búsqueda de eficiencias internas, lográndolas mediante mejoras sucesivas de sus procesos productivos. En esta época la demanda era prácticamente estable y los productores tenían el control del mercado, por lo que el concepto de calidad tenía una importancia secundaria.

Después de la crisis del petróleo en los años 70, la recesión económica, acompañada de una gran inflación con el subsiguiente incremento de los costes financieros, empezó a tener preponderancia el cliente, al ser éste el que controlaba el mercado, al disponer de una variedad de alternativas y por consiguiente empezó a demandar cada vez con mayor insistencia productos y servicios de mayor calidad.

En su enfoque más tradicional, la calidad se centraba en evitar que se produjesen fallos durante el proceso de producción, evolucionando a través de tres etapas:

- ✓ Inspección de Calidad.
- ✓ Aseguramiento de Calidad.
- ✓ Gestión de Calidad Total.

Estos enfoques se pueden situarse a lo largo de un espectro, como son: la Inspección de la Calidad, el Aseguramiento de la Calidad y la Gestión de la Calidad Total. En realidad, a medida que se avanza hacia la excelencia (derecha del espectro), los elementos de la parte izquierda del mismo pasan a formar parte del conjunto. Es decir, no es posible el Aseguramiento sin la Inspección de la calidad, pero la Inspección propiamente dicha no es Aseguramiento. De igual modo, éste debería ser parte de la Gestión de la Calidad Total. En este sentido conviene resaltar el efecto en la mejora y el papel que puede y debe desempeñar el Aseguramiento de la Calidad dentro del marco más amplio de la Gestión de la Calidad Total. De hecho, introducir el Aseguramiento de la Calidad proporciona pequeñas mejoras, pero la Gestión de la Calidad Total ofrece una mejora potencial mucho mayor. Si la Gestión de la Calidad se limita exclusivamente al Aseguramiento, el proceso de mejora se estanca gradualmente.

Dentro de un enfoque de Gestión de la Calidad Total, el Aseguramiento puede utilizarse como una cuña que, tras el círculo de Deming PDCA (planificar, hacer, comprobar y actuar), consolida los resultados obtenidos, avanzando hacia la excelencia por medio de la mejora continua. En definitiva, no debe subestimarse el efecto sinérgico del Aseguramiento de la Calidad y la Gestión de la Calidad Total.

La tabla 1.1 del **Anexo 1.1** resume los aspectos que caracterizan a cada tipo de gestión, en cuanto a: el ámbito de aplicación, el objetivo, la filosofía, la referencia, la responsabilidad, la orientación hacia el cliente, las personas, el concepto subyacente de calidad, los proveedores y las directrices/normas.

1.3 Gestión de la Calidad Total o Administración de la Calidad Total (TQM o ACT).

Concepto: La Gestión de la Calidad Total es la formulación y aplicación de estrategias y políticas para ayudar a que la compañía logre niveles de excelencia respecto a las características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas.

Es una filosofía de cultura empresarial que surge cuando se comprende la importancia de la calidad para el éxito de los negocios. La empresa tiene al cliente como objetivo prioritario, buscando su satisfacción, dentro de un marco de mejora continua tanto en los procesos como en el sistema de prestación del servicio, donde están involucradas todas las personas, desde el primero al último responsable.

Existe una conexión íntima entre calidad del producto y de servicio, satisfacción del consumidor y rentabilidad de la compañía. Niveles superiores de calidad dan por resultado niveles altos de satisfacción de los consumidores y, al mismo tiempo, sustentan precios más altos y con frecuencia costos más bajos. Por tanto, los programas de mejoramiento de la calidad (QIP: Quality Improvement Programs) por lo general incrementarán la rentabilidad.

Ventajas

- Análisis de procesos, lo cual permite el mejoramiento de éstos al ser comparados con los de la competencia.
- Los resultados son visibles en un menor tiempo.
- Reducción de costos proporcional a la reducción del volumen de materias improductiva" o defectuosas.

- Mejoría permanente en el proceso organizacional.
- Estrecho contacto con el consumidor lo que permite satisfacer de la mejor manera las necesidades.

Desventajas

- Cuando se trabaja en diferentes secciones de la organización muchas veces se aísla el trabajo de un área con las otras.
- Presenta un alto costo para la compañía.
- En muchas ocasiones el proceso se hace extenso.

Características principales

- Enfoque centrado en el cliente. El cliente incluye no sólo a personas externas que adquieren los productos o servicios, sino clientes internos (como el personal) que interactúan y sirven a otros dentro de la organización.
- Preocupación por la mejora continua. La ACT es el compromiso de nunca estar satisfechos. "Muy bien" no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.
- Mejorar la calidad de todo lo que la organización hace. Se emplea una definición muy amplia de la calidad, que no sólo se relaciona con el producto final, sino con la forma en que la organización maneja entregas, la rapidez con que responde a una queja, la cortesía con la cual se contestan los teléfonos, etc.
- Medición exacta. Se utilizan técnicas estadísticas para medir cada variable crítica en las operaciones de la organización, que son comparadas con estándares a fin de investigar los problemas y eliminar sus causas.
- Delegación de autoridad a los empleados. La administración por calidad total incluye al personal de línea en el proceso de mejoras. Los equipos son utilizados como vehículos de delegación de autoridad para encontrar y solucionar problemas.

1.3.1 Los modelos de la Gestión de la Calidad Total

Entre los diferentes modelos o enfoques de implantación de la Gestión de la Calidad Total (GCT o TQM) que la organización puede tomar, se comentarán brevemente solo dos: el enfoque de los expertos y el enfoque de los premios de calidad.[6]

1.3.1.1 El enfoque de los expertos.

El enfoque de los expertos está basado en las aportaciones realizadas sobre GCT por autores como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi y Garvin, entre otros. Éste se basa en

aplicar como sistema de calidad una o alguna teoría de los llamados gurús de la calidad y ha sido aplicado en numerosas empresas reconocidas como líderes en calidad en el ámbito mundial.

Como aportación principal de este enfoque se destaca el conjunto de métodos y herramientas específicas, tanto directivas como técnicas, que ayudan a desarrollar, implementar y evaluar un sistema de calidad.[7]

Existe la creencia generalizada en las empresas de que solamente se pueden seguir y aplicar las enseñanzas de uno de los gurús, porque cada uno de ellos tiene su propio enfoque y parte de supuestos distintos, contemplando la gestión de la calidad desde perspectivas diferentes (ver tabla 1.2). Sin embargo, la revisión de las teorías, filosofías y métodos de todos ellos, indican que son múltiples los puntos en común, y que las diferencias son más una simple cuestión de énfasis o hincapié en unos aspectos sobre otros. [7]

En conclusión, si se observa los aspectos coincidentes de las distintas aportaciones de los expertos señalados por Ghobadian y Speller [8], se puede considerar que este enfoque se caracteriza por incidir en la prevención más que en la inspección, reducción de los costes de calidad para mejorar la competitividad y la importancia atribuida a los recursos humanos.

Tabla 1.2: Los expertos de calidad y sus enfoques.

AUTOR	DEMING	JURAN	CROSBY	FEIGENBAUM	TAGUCHI	ISHIKAWA	GARVIN
Propósito	Optimización del sistema	La planificación, control y mejora del sistema	El logro de cero defectos	Alcanzar una ventaja competitiva	El diseño de productos robustos	Revisión y mejora continua de las normas de calidad	Alcanzar una ventaja competitiva
Definición de calidad	Adecuación al objetivo	Adecuación al uso	Conformidad con las necesidades	Satisfacción del cliente a los más bajos costes	Ninguna específica	Ninguna específica	Ninguna específica
Contenido	Tª de la variación, del conocimiento y de la psicología	Planificación y mejora de la calidad de forma conjunta y estructurada	Cuadros y redes de evaluación antes de comenzar un proceso continuo de mejora (prevención)	Tecnología de la ingeniería de calidad y del control del proceso	La función de pérdida de calidad	Análisis de los procesos y equipos interfuncionales	Análisis de las dimensiones de la calidad
Énfasis	Mejorar procesos y reducir la variación en la producción	Trabajo en equipo y la participación. Círculos de calidad	El papel de la alta dirección y la calidad como mejora continua	Integrar los esfuerzos de las distintas funciones	Reducir la variabilidad alrededor de un valor objetivo	Formación de los trabajadores	Incidir en aquellas dimensiones de la calidad que hacen al producto competitivo
Contribución	Estilo de gestión de cooperación positiva	Trilogía de los procesos en la gestión de la calidad	El cambio en la cultura empresarial	Estructura operativa integrada (sistema de calidad)	Eficacia de la calidad de diseño	Círculos de calidad	Concepción estratégica de la calidad

Fuente: Adaptado de Padrón (1996)

1.3.1.2 El enfoque de los premios: Modelos de Excelencia.

Este enfoque, a diferencia del anterior, proporciona una perspectiva más amplia de los conceptos de gestión, tratando áreas como la planificación estratégica, los sistemas de información y los recursos humanos [7], entre otras. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Los organismos encargados de la gestión de estos modelos utilizan como elementos de difusión de los mismos la entrega anual de unos "Premios a la excelencia de la gestión". Los beneficios que pueden derivarse de su utilización para las organizaciones son, entre otros, los siguientes:[6]

- Como sistemática de autoevaluación:
 - Establecer una referencia de calidad para la organización.
 - Detectar áreas fuertes y áreas débiles en la organización.
 - Conocer el camino de la mejora continua en los aspectos que conforman el modelo.
- Como candidatos al premio:
 - Someterse a un diagnóstico realizado por expertos externos que aportan múltiples ideas de mejora.
 - Tensionar a la organización para lograr un objetivo.
 - Si se obtiene el premio, la publicidad inherente al mismo.

Existe un gran número y diversidad de premios en diferentes ámbitos geográficos y diferentes enfoques. Así, podemos encontrar premios de calidad de carácter internacional, nacional, regional, sectorial e, incluso, local. Sin embargo, dada su gran trascendencia y el hecho de que además sirvieron como base o modelo para la creación de prácticamente la totalidad del resto de los premios, los tres más importantes son el Premio Deming de Japón, el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y el Premio Europeo a la Calidad.

En la tabla 1.3 se presentan los tres modelos de Excelencia más difundidos. A pesar de las peculiaridades de cada uno de ellos, en todos subyacen los principios básicos de la Calidad Total, es decir, las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de las organizaciones. Una característica común a todos ellos es que son dinámicos, y como tal, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

Tabla 1.3: Los tres modelos de Excelencia más difundidos.

Modelo	Fecha creación	Organismo que lo gestiona
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige (EE.UU.)
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se hace una breve descripción de cada uno de los modelos ante mencionado.

A. Modelo Deming

El primer modelo, el Deming, se desarrolla en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC). El principal objetivo de la evaluación es comprobar que mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público.

Este modelo recoge diez criterios de evaluación de la gestión de calidad de la organización que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1.4: Criterios de evaluación del modelo Deming.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Políticas y objetivos.
Organización y operativa.
Educación y su diseminación
Flujo de Información y su utilización
Calidad de productos y procesos.
Estandarización.
Gestión y control.
Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
Resultados.
Planes para el futuro.

Fuente: JUSE, (2000), Deming Prize Criteria and accompanying viewpoint.

B. Modelo Malcolm Baldrige

El Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige se crea en Estados Unidos en 1987, momento en el que la invasión de productos japoneses en el mercado estadounidense precisa de una respuesta por parte de las organizaciones de este país. En la creencia de que la Calidad Total es necesaria para que las organizaciones puedan competir en el mercado internacional, surge el proyecto del Premio Nacional de la Calidad Americano.

La misión de este premio es:

- *Sensibilizar al país y a las industrias, promocionando la utilización de la Calidad Total - Excelencia como método competitivo de gestión empresarial.*
- *Disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implantado con éxito.*

Los siete criterios en los que se basa este premio se recogen en la siguiente figura 1.1.

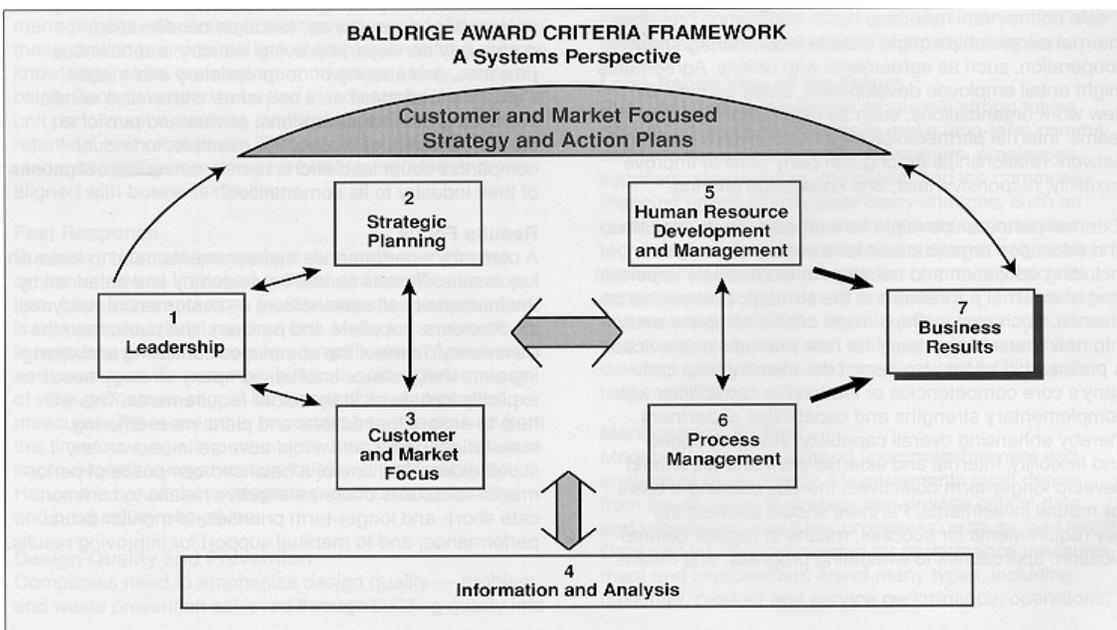


Fig. 1.1: Marco del trabajo del premio Malcolm Baldrige. **Fuente:** Baldrige National Quality Program, (2002). Criteria for Performance Excellence.

C. Modelo EFQM de Excelencia

Reconociendo el potencial para la obtención de una ventaja competitiva en Europa a través de la aplicación de la Calidad Total, 14 importantes empresas de Europa tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de Calidad - European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) - en 1988. EFQM cuenta con más de 1.000 miembros, procedentes de la mayoría de

países de Europa y de todos los sectores empresariales y organizaciones no lucrativas. Su misión es mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión. En 1991 desarrolló el Modelo EFQM de Excelencia y puso en marcha el European Quality Award, que fue entregado por vez primera al año siguiente y que es un mecanismo de reconocimiento a las organizaciones más destacadas y de difusión de las mejores prácticas existentes en el ámbito europeo.

El modelo EFQM de Excelencia se basa en la siguiente premisa:[9]

“Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúan se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulsa la Política y Estrategia que se hará realidad a través de las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos”.

Expresado gráficamente, este principio responde al siguiente esquema:

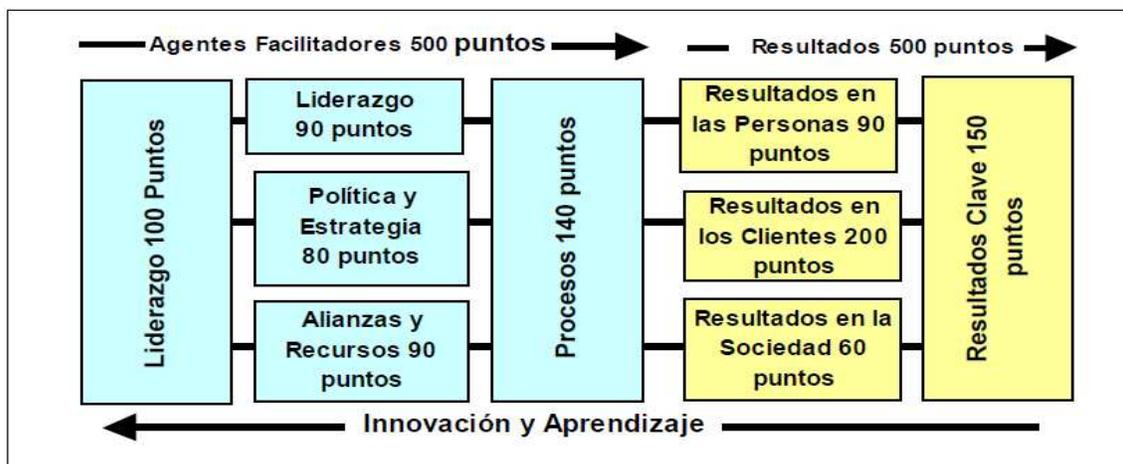


Fig. 1.2: Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad. **Fuente:** European Foundation Quality Management. **Disponible** en: <http://www.efqm.org>.

Los porcentajes mostrados son los utilizados para el Premio Europeo a la Calidad (EQA). Utilizando dichas ponderaciones, una organización tiene el beneficio adicional de poder comparar su perfil de calificación con el de otras. El modelo y los porcentajes se obtuvieron a partir de amplias consultas entre empresas europeas y se revisan anualmente por la EFQM como parte de su proceso de mejora continua.

Aunque cada organización es única, este modelo ofrece un marco genérico de criterios que pueden aplicarse ampliamente a cualquier organización o componente de una organización.

1.3.1.3 Análisis comparativo y crítico de los modelos de premios.

Dado que el Premio Europeo a la Calidad ha sido el de más reciente creación dentro del conjunto de premios de calidad con mayor relevancia a nivel internacional, el mismo presenta similitudes en algunos aspectos con el Premio Deming y con el Premio Baldrige, si bien las diferencias con aquellos son bastante notables. Así por ejemplo, el número de criterios es diferente en cada modelo, diez para el Deming, siete para el Baldrige y nueve para el europeo. Igualmente, el peso específico relativo de cada criterio es el mismo para todos los criterios del Premio Deming, mientras que en el caso del Baldrige y del europeo esto no se cumple. En la tabla 1.5 del **Anexo 1.2** se muestra las diferencias y similitudes entre los diferentes modelos de excelencia.[10]

Desde el punto de vista de los premios concedidos, el Premio Deming es un premio no competitivo, ya que toda compañía cuya solicitud sobrepasa una determinada puntuación recibe el premio; por su parte, el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige se sitúa exactamente en el polo opuesto, ya que solo es concedido como máximo a dos compañías por categoría y año, debiendo alcanzar para ello además una puntuación mínima determinada; y por último, el Premio Europeo a la Calidad es esencialmente no competitivo porque toda organización que alcanza una puntuación mínima recibe un galardón, siendo el premio tan solo adjudicado al mejor de los galardonados.

Se puede concluir una vez realizada la comparación entre los modelos de excelencia que:

- ✓ Todos ellos sirven de autoevaluación, bien para incorporar mejoras o para comprobar el funcionamiento y rendimiento organizativo.
- ✓ El Modelo Malcolm Baldrige es quizás el más completo, pues incorpora una mayor cantidad de criterios englobando todos aquellos en los que se basa el Modelo EFQM, y el Deming. Cabe mencionar que el más específico es el Modelo EFQM debido a que contiene treinta y dos subcriterios.
- ✓ El Modelo EFQM, y Malcolm Baldrige son más éticos que el Modelo Deming cuyo perfil es más técnico, pues los primeros están enfocados hacia la dirección de la calidad por parte de los empresarios y el segundo es administrado y estructurado por ingenieros Japoneses.
- ✓ Todos los Modelos conciben la organización como conjunto de subsistemas relacionados y conectados entre sí, todos tienen su papel y su importancia específica en el logro de un objetivo primordial, la excelencia y la mejora continua.

1.3.1.4 Mejora de proceso: columna vertebral de los modelos de excelencia.

Uno de los objetivos de los modelos de Excelencia está encaminado a optimizar los recursos, a reducir costes y a mejorar los resultados, con el objetivo de conseguir la mejora continua de los procesos.

La mejora de procesos en los modelos de excelencia tiene como objetivo principal identificar las debilidades y sus causas subyacentes, es decir, identificar los factores y procesos que requieren de acción para mejorar el rendimiento de la organización y estimular la competitividad.

A continuación se presentan una serie de ideas de la aplicación de los premios que ayudan a fundamentar la afirmación de que la mejora de procesos es un factor determinante en cada uno de los Modelos de Excelencia:

Primero, la mayoría de los programas de premios de calidad usan criterios para evaluar a las organizaciones competidoras que se basan principalmente en el consenso de los expertos en gestión de todo el mundo. Ellos proveen a todas las organizaciones participantes, ganen o no, un informe objetivo, cuidadosamente escrito que representa el consenso de un equipo de expertos referente a las fortalezas y áreas con oportunidad de mejoramiento en la empresa.

Segundo, estos criterios están disponibles para cualquier empresa que quiera usarlos como una guía para establecer un sistema global de gestión para la excelencia y mejora continua de los procesos en el desempeño de la organización. Asimismo estos criterios consideran todos los procesos que son necesarios para conducir una empresa desde la creación de una visión y una estrategia, hasta la evaluación de la satisfacción del cliente. Los temas que cubren incluyen el sistema de liderazgo, el desarrollo e involucramiento del personal, la gestión del proceso operativo y su mejora, las interacciones con proveedores y con socios estratégicos, las medidas de desempeño, los sistemas de información y análisis, y ciclos de aprendizaje y servicio al cliente.

Tercero, en todos los países que tienen estos premios, los criterios han sido exitosamente usados por las empresas para su autoevaluación, y medir el progreso que alcanzan, así como para identificar las oportunidades más importantes para su mejora.

Cuarto, los Programas Nacionales de Premios de Calidad son proyectos de servicio público en el que participan los expertos en calidad para evaluar los informes escritos suministrados por las empresas que deciden postular y para conducir las visitas a las empresas con puntuación más alta que podrían ser ganadoras potenciales. Estos voluntarios vienen preferentemente de empresas

privadas quienes permiten que sus voluntarios trabajen por unos pocos días, cada año, que se requieren para el entrenamiento y la participación en el proceso de evaluación. Estos voluntarios vuelven con mucho valor agregado a la empresa: aprenden los criterios, los principios subyacentes y practican su uso. También aprenden del trabajo junto a otros expertos en calidad quienes comparten su experiencia mientras trabajan en equipo durante el proceso de evaluación. Aunque ellos no pueden dar a conocer ninguna información confidencial o incluso los nombres de las empresas participantes, ven las actitudes y los métodos generales de implementar una cultura de alto rendimiento y mejora continua en alguna de las mejores empresas del país. Los evaluadores regresan como líderes y entrenadores de equipos realmente efectivos dentro de su empresa madre debido a la utilización de los criterios para la autoevaluación. También participan las Universidades comprometidas con el movimiento de la calidad; para esto se convoca a los mejores en el campo, a docentes que desarrollan las cátedras de Ingeniería de la Calidad, Gestión de Calidad, Aseguramiento de la Calidad, Control de Calidad, etc.

La mejora de procesos es la columna vertebral de los Modelos de Excelencia, si se tiene en cuenta que todas las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. Para lograr este propósito es fundamental la mejora sistemática de los procesos dentro de estas organizaciones para satisfacer las necesidades del mercado y elevar la rentabilidad y competitividad hacia la excelencia.

Las organizaciones excelentes cuentan con procesos que continuamente se mejoran, y con un sistema eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para el mejoramiento continuo de sus procesos.

Los principios de la GCT se pueden resumir en tres, destacando la importancia del mejoramiento continuo de procesos en la GCT [6]: orientación al consumidor, mejora continua y trabajo en equipo. Estos tres principios, que son la base de la calidad total, no son independientes sino que entre ellos están interrelacionados. De todos ellos, el primero y más importante es la orientación al cliente. La creencia por la organización para tener éxito a largo plazo está ampliamente asumida, y esta satisfacción sólo se consigue cuando toda la organización está enfocada hacia las necesidades de sus clientes. El segundo principio, la mejora continua, significa un compromiso para la evaluación constante de los procesos técnicos y administrativos en búsqueda de aplicar los mejores

métodos. Y por último, el trabajo en equipo supone la colaboración entre directivos y empleados, entre distintas funciones y entre proveedores y clientes.

1.4 La estandarización de los enfoques predominantes: la serie ISO 9000.

Mejorar continuamente los procesos en la actualidad, ha sido un elemento vital para todas las empresas que quieren lograr la excelencia en sus resultados debido a la gran competitividad del entorno. A finales de la década del 80 del pasado siglo la Organización Internacional de Normalización (ISO) respondió a la necesidad de estandarizar las mejores prácticas de la mejora de procesos que hasta el momento venían representándose en los premios a la calidad y las diferentes tendencias de la Gestión de la Calidad.

Los requisitos de los clientes cada vez más cambiantes se presentan generalmente en forma de especificaciones cualitativas o cuantitativas, y en muchas ocasiones ha sido difícil para muchas empresas cumplir esos requisitos. Como consecuencia a todo eso, en el año 1989 se publica la primera familia de normas de la serie ISO 9000. Este hecho trascendental marcó definitivamente la evolución de la calidad y estableció los precedentes para los procesos de reconocimiento internacional, certificación y acreditación.

En este epígrafe se pretende presentar la evolución de la norma ISO 9000 y sus series, los enfoques predominantes y sus contribuciones a la estandarización de las mejores prácticas de la mejora de procesos.

1.4.1 Familia de norma ISO 9000.

Las normas ISO 9000, son elaboradas y actualizadas por el Comité Técnico 176 de la Organización Internacional de Normalización (ISO), las series iniciales de ISO 9000 se publicaron en 1987. Para el año 1994 la familia de normas ISO 9000 estaba compuesta por tres normas, que representaban un modelo de aseguramiento de la calidad con tres formas distintas de requisitos para demostrar y evaluar la capacidad de un proveedor. En el año 2000, se realizó una revisión, dando como resultado la integración de las normas ISO 9001/1994, ISO 9002/1994 e ISO 9003/1994, en la ISO 9001/2000. Con esta integración, la norma ISO 9001 pasó de tener 20 elementos a tener 8, lo que implica que esta contiene procedimientos mandatorios implícitos. Con esta revisión se le dio mayor importancia al compromiso de la alta dirección, en el desarrollo y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, y en la consideración de requisitos reglamentarios y medibles en niveles notables de la organización.

En consecuencia la familia de normas ISO 9000, se redujo a ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e ISO 19011, ofreciendo un grupo de normas diseñadas para complementarse entre sí, con estructura y secuencia similares para permitir una fácil transición entre ellas, y a la vez un uso individual de las mismas; cuyo fin es promover la mejora continua y obtener la satisfacción del cliente, por medio de la relación entre la gestión de la calidad con los procesos de la organización. El propósito individual de estas normas es presentado a continuación:

Tabla 1.6: Familia de normas ISO 9000

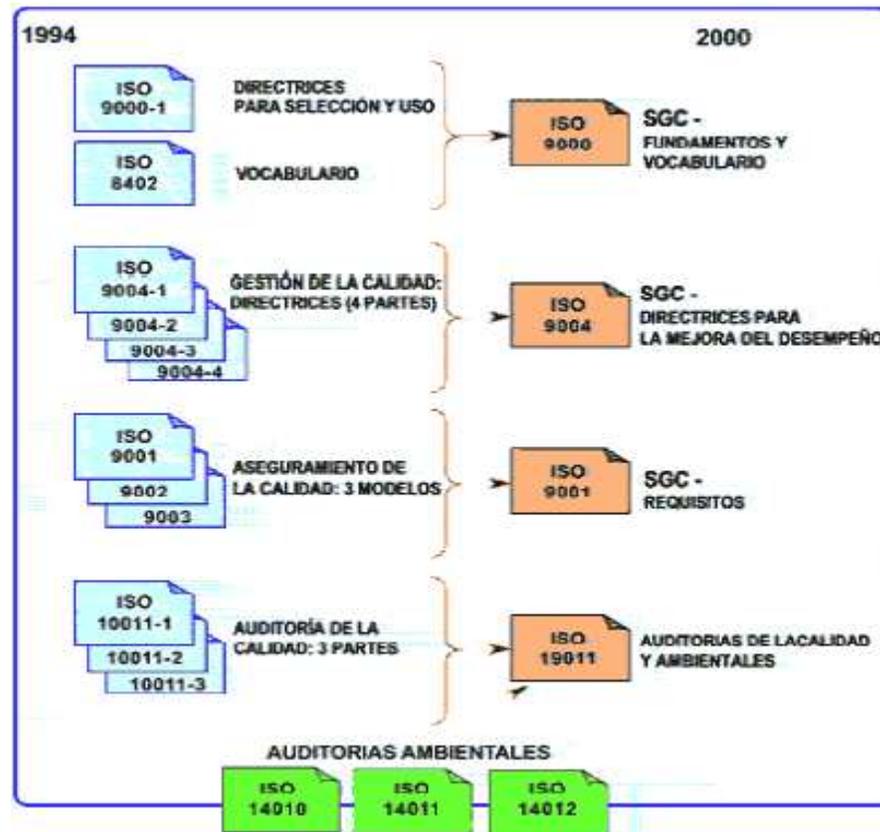
Normas Básicas de la familia ISO 9000	Propósito
ISO 9000: Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.
ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.	Identifica los requisitos básicos del Sistema de Gestión de la Calidad que resultan necesarios para garantizar que la organización cumple determinados requerimientos y además posee prueba de ello, es decir se centra en proporcionar un producto satisfactorio a los clientes. Es la que se utiliza para la Certificación del Sistema.
ISO9004: Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.	Dirigida a una mejora del rendimiento y la satisfacción de todas las partes interesadas, no solamente los clientes sino también el personal, los accionistas, los proveedores y la comunidad. La norma ISO 9004 va más allá de los requisitos básicos de la Norma 9001 y persigue la mejora de la organización en sí misma y la búsqueda de la excelencia.
ISO 19011: Directrices para la auditoria ambiental y de la calidad.	Proporciona las directrices para los fundamentos y realización de las auditorias así como para la gestión de los programas de auditoria y la

	calificación de los auditores. Esta norma se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores.
--	--

Fuente: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. Montevideo, 2004. Disponible en: <http://www.unit.org.uy/ISO9000/iso9000.asp>

El siguiente esquema presenta la forma en como se produjo esta nueva visión de ISO 9000:

Figura 1.3: Fase de la elaboración e implantación de un SGC.



Fuente: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. Montevideo, 2004. Disponible en: <http://www.unit.org.uy/ISO9000/iso9000.asp>

Esta Norma Internacional recomienda que la actividad de gestión de la calidad adopte un enfoque hacia el proceso. La **figura 1.4** ilustra que el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad es una ilustración conceptual de un modelo del enfoque hacia el proceso. El modelo reconoce que los clientes desempeñan una función significativa en la definición de los requisitos como elementos de entrada. Es necesario monitorear la satisfacción del cliente para evaluar y validar si se han cumplido los requisitos del cliente. Este modelo no refleja los procesos de una forma detallada, pero abarca todos los requisitos de esta norma.

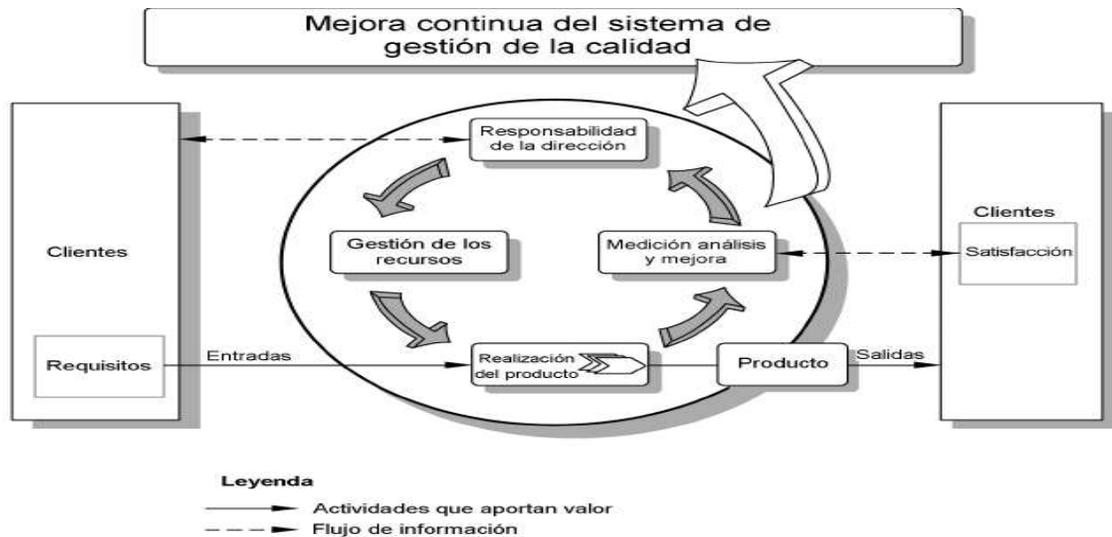


Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle.
© ISO 2008 – Todos los derechos reservados.

Fig. 1.4 Mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad: Enfoque basado en los procesos. **Fuente:** ISO 9001: 2008.

Las normas ISO 9001:2000, plantean un sistema básicamente preventivo, orientado a los procesos más que a los productos y cuya premisa básica es: que un proceso estandarizado y documentado, cuya operación se efectúa según los procedimientos respectivos, entregará necesariamente un producto de acuerdo a lo especificado. En este aspecto se puede afirmar que la calidad del producto es predecible, ya que si se normaliza el proceso (mediante procedimientos escritos) y se verifica su cumplimiento (mediante auditorías), la calidad del producto está asegurada.

Este sistema se fundamenta en la generación de una serie de documentos que sirven de guía para la realización de las actividades y definen la estructura general del sistema. Estos documentos pretenden a su vez, prescindir de las actividades personales dependientes, planteando un esquema que presupone que las tareas se realizarán siempre de acuerdo al procedimiento, independientemente de quien esté a cargo de las mismas.

Otra característica interesante que introducen estas normas es su posibilidad de permitir certificaciones del sistema instalado a partir de auditorías externas, que pueden ser de segundas o terceras partes (los clientes o certificadores externos acreditados). Por supuesto las auditorías de primeras partes (realizadas por la propia organización a través de sus auditores internos), son no solamente posibles, sino necesarias y un requisito establecido por la propia norma. Además proveen a la dirección de un excelente mecanismo de control interno de la gestión.

ISO 9004:2000: Establece, según ISO, las directrices para la mejora del desempeño, presentando una estructura que, a nivel de capítulos, es idéntica a la norma ISO 9001:2000. No obstante lo anterior, el objetivo está aquí ampliado, incluyendo además de la satisfacción del cliente, la satisfacción de las demás partes interesadas (empleados, proveedores, sociedad, accionistas, etc.) y el desempeño de la organización.

Para lograr esta ampliación de objetivos, la norma se extiende en cada uno de los capítulos, en un mayor número de detalles y recomendaciones que intentan ser una guía para el efectivo desarrollo del sistema de gestión. De esta manera aparecen reiteradamente factores relacionados con la gestión de los recursos humanos y los datos financieros y de mercado.

Las familias de normas ISO 9000: 2000 con un enfoque de proceso, indaga la importancia de la mejora de los procesos con la base que soporta los pilares sobre los que se apoya cualquier tipo de organización de hoy. En esta versión, se reconoce la mejora de proceso como un factor clave de toda organización que se dirige hacia la excelencia a través de un continuo proceso de innovación y de aprendizaje en el seno de la organización.

Después de haber analizado los enfoques anteriores como la Calidad Total y sus modelos tanto teóricos como los premios, las familias de normas ISO 9000, se puede concluir lo siguiente.

- ✓ Todos los modelos analizados sustentan la importancia de la mejora de proceso pero con enfoques diferentes. La Calidad Total tiene un enfoque más interno, el compromiso de la alta dirección, el cambio cultural, el entrenamiento y la capacitación de los empleados y el entendimiento de los requisitos de los clientes. La ISO 9000 enfoca a la gestión por proceso y la satisfacción de los clientes.
- ✓ La ISO 9000 limita la responsabilidad a pocas personas de la organización mientras que la Calidad Total involucra a todos los empleados.
- ✓ La Calidad Total es una filosofía y para tangibilizarla, surgieron los distintos modelos de calidad (premios para la calidad).
- ✓ Los premios para calidad sirven para evaluar la empresa, son premios nacionales de cada región o país y para poder estandarizarlos, surge la necesidad de crear normas que seas aplicables en todas las empresas y en todas las regiones.

Por todo lo anterior planteamiento, se puede afirmar que para lograr optimizar el desempeño organizacional, es vital mejorar los procesos. Todos los modelos analizados se centran de una forma u otra en la satisfacción de los clientes, y para lograr esa satisfacción las empresas deben ser capaces de brindar productos y/o servicios que satisfacen las necesidades estos, y como esos productos y / o servicios no son más que las salidas de uno o más procesos, entonces es de suma importancia mejorar esos procesos para poder incrementar el desempeño organizacional y así poder satisfacer las necesidades de los clientes. Las necesidades de los clientes cada día van cambiando, por lo que los procesos deben mejorarse continuamente para que sean eficientes, eficaces y adaptables a esos cambios.

1.5 Mejora de Procesos: Mejores prácticas en las organizaciones.

Antes de empezar a hablar de mejora de procesos, es imprescindible que se entienda el concepto de proceso. Ya que no existe producto y/o servicio sin proceso, y no hay proceso sin producto y/o servicio, por lo tanto para entender las ideas que se exponen aquí, se exponen las definiciones de la ISO 9000:2005 y de Juran.

Según la norma **ISO 9000: 2005**: “Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados. La misma norma especifica los siguientes aspectos:

- ✓ Los elementos de entrada de un proceso son generalmente resultados de otros procesos.
- ✓ Los procesos de una organización son planificados y puestos en prácticas bajo condiciones controladas para aportar valor.
- ✓ Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente “**proceso especial**”. [5]

Según **Juran** un proceso de empresa, ya sea de manufactura o de servicio o ambas, es la organización lógica de personas, materiales, equipamiento, finanzas, energía, información, que interactúan con el ecosistema y están diseñadas en actividades de trabajo encaminadas al logro de un resultado final deseado (Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes). El mismo autor establece que existen tres dimensiones principales para medir la calidad del proceso: *efectividad, eficacia y adaptabilidad*. El proceso es efectivo si su salida satisface las necesidades de los clientes. Es eficaz cuando es efectivo al menor costo. El proceso es adaptable cuando se mantiene efectivo y eficaz frente a los muchos cambios que ocurren en el transcurso del tiempo [11]. Al respecto a la eficacia y eficiencia, la misma norma ISO 9000:2005 define la eficacia como el

grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados y la eficiencia como la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Después de haber analizado esos dos conceptos de proceso y de otros autores que no se han mencionado aquí, se puede definir el proceso como *un conjunto de interacciones humanas y materiales que tiene un inicio y un final, claramente identificables y que transforman, las entradas para conseguir al final, un producto que añade valor para el cliente.*

Las entradas son las materias primas y las tecnologías que se va a utilizar para realizar el servicio. Es también la información o percepción de las expectativas, necesidades y problemas que se percibe en el cliente, así como las personas que tienen un conocimiento experto sobre los servicios que van a desarrollar.

Para un buen entendimiento de lo anterior, a continuación se mencionan algunas de las características básicas de los procesos.

Algunas características fundamentales de los procesos son las siguientes:

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

1.5.1 Mejora de procesos: Tipos de mejoramiento.

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

El Mejoramiento de Procesos en la Empresa o MPE, es una metodología que apoya a la empresa en la forma de dirigir sus procesos al ofrecer un sistema que le ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y asegurar que tantos clientes internos y externos reciban lo que necesitan en óptimas condiciones. Buscando la consecución de los 3 objetivos principales del MPE:

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

Mejora significa la creación organizada de un cambio beneficioso para obtener niveles de desempeño sin precedentes en los procesos. La mejora puede ser de dos tipos: Continua o radical (Reingeniería). [12]

➤ **Mejora continua.**

En la actualidad se ha escrito mucho sobre la mejora continua, a continuación se hace un análisis de algunos de los modelos de mejora continua según los expertos de calidad, se plantean las fases comunes en todos los modelos analizados y las fases poco frecuentes. Los modelos analizados se muestran en el **Anexo 1.3** de la tabla 1.6. Las fases comunes y poco frecuentes se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1.8: Fases comunes y poco frecuente en los procedimientos de mejora continua.

Fases comunes	Fases pocos frecuentes
<ul style="list-style-type: none"> · Definir el Problema · Formar · Medir el Problema · Diagnosticar · Elaborar un Plan de Mejora · Implantar las Mejoras · Comprobar los resultados · Estandarizar las Mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> · Crear el Comité Directivo de Seguimiento · Organizar la Mejora · Constituir el Equipo · Establecer Acciones Provisionales de Contención · Vencer la Resistencia al Cambio · Presentar el Plan al Comité Directivo · Presentar resultados al Comité Directivo · Dar Reconocimiento · Plantear Nuevas Propuestas de Mejora Potencial

Fuente: Elaboración propia.

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

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

Las “fases comunes” tienen un contenido técnico que concierne principalmente a las personas encargadas de realizar las mejoras (medir, diagnosticar, implantar, comprobar)

Algunas de las “fases poco frecuentes”, en cambio, parecen referirse a actividades que implican a otras personas, además de aquellas a las que se ha encargado la mejora (establecimiento de comités de seguimiento, presentaciones a la dirección, vencer resistencias al cambio de otros, dar reconocimiento....) [14]

Las características fundamentales del proceso de mejora continua se exponen a continuación:

- Compromiso de la alta dirección.
- Consejo Directivo del Mejoramiento.
- Participación total de la administración.
- Participación de los empleados.
- Participación individual.
- Equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Actividades con participación de los proveedores.
- Aseguramiento de la calidad.
- Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo.
- Sistema de reconocimientos.

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta y realicen un importante aporte al proceso de mejoramiento.

Para implementar programas de mejora continua eficaces se deben seguir una serie de recomendaciones generales que pudieran ayudar en este aspecto. La tabla 1.19 muestra una serie de consideraciones de este tipo.

Un sistema exitoso de *Mejoramiento Continuo* requiere descansar en la habilidad de los miembros de una empresa para reconocer oportunidades de mejoramiento. En resumidas cuentas, la gente es la fuente del mejoramiento. Cuando los miembros de una organización pierdan su capacidad (o su interés, o ambos) de reconocer oportunidades de mejoramiento, en ese momento se puede declarar a la empresa cómo "clínicamente muerta", aunque aún pueda seguir operando por un tiempo determinado. El tiempo que le quede de vida dependerá de la competencia, y el nivel de respuesta que le exija el mercado. En la tabla 1.10 del **Anexo 1.4** se resumen los criterios de los expertos de calidad sobre el concepto de *Mejoramiento Continuo* y el involucramiento de los empleados en su logro.

Tabla 1.10: Exigencias para lograr programas de *Mejoramiento Continuo* exitosos.

Criterios	Descripción
1. Las mejoras requieren un período de aprendizaje antes de	- Aunque la <i>Mejora Continua</i> se basa en la acumulación de pequeñas mejoras, estas mejoras pueden provocar

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

Fuente: Cáravez 2004.

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

más exigente. A continuación se muestran las ventajas y desventajas de la aplicación de este enfoque.

Tabla 1.11: Ventajas y desventajas de la mejora continua.

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

Fuente: Elaboración propia.

➤ **La mejora radical**

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

manera que lo que hoy se conoce como reingeniería no es nada nuevo, sino una conceptualización de la innovación japonesa bajo el enfoque occidental de gestión.

Las características fundamentales se muestran a continuación:

- ✓ Varios oficios se combinan en uno.
- ✓ Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales.
- ✓ Los trabajadores toman decisiones.
- ✓ Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- ✓ Los trabajos tienen múltiples versiones.
- ✓ El trabajo se realiza en el sitio razonable.
- ✓ Se reducen las verificaciones y controles.
- ✓ Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado.
- ✓ La conciliación se minimiza.
- ✓ Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto.
- ✓ Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas.

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

Tabla 1.12 Ventajas y desventajas de la aplicación de la reingeniería.

Ventajas	Desventajas
✓ Volver a reunir a los trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización.	✓ Trata de corregir un proceso en vez de cambiarlo, lo cual trae como consecuencia resistencia al cambio.
✓ La responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.	✓ Falta de concentración en los procesos. ✓ Desatiende los valores y las creencias de los empleados.
✓ Los equipos, formados por una o varias personas que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos.	✓ Admite resultados de poca importancia. ✓ Abandona esfuerzos antes de tiempo.
✓ La educación continua pasa a ser la norma	✓ Limita de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de

<p>de una empresa rediseñada.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración. ✓ Cambian los criterios de ascenso de rendimiento a habilidad. ✓ La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización. ✓ Al transformar los procesos, la reingeniería libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y exigente. ✓ Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes. ✓ Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. 	<p>reingeniería.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Deja que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería. ✓ La reingeniería se realiza en medio de la agenda corporativa. ✓ Disipa la energía en un gran número de proyectos. ✓ Trata de diseñar cuando al director ejecutivo le faltan sólo dos años para jubilarse. ✓ No se distingue la reingeniería de otros programas de mejora. ✓ Se concentra exclusivamente en diseño.
---	---

Fuente: Elaboración propia.

La alternativa consiste en combinar inteligentemente y apropiadamente los enfoques de mejora continua y reingeniería. Teniendo en cuenta la situación competitiva internacional, la mayoría de las empresas se verán en la necesidad de iniciar esfuerzos de reingeniería en algún momento, ya sea por presiones de la competencia o por necesidades operacionales internas. Esta es una decisión difícil, que debe estar acompañada de un adecuado diagnóstico. Pero una vez que la empresa decida hacerlo, los resultados alcanzados deben mantenerse y mejorarse continuamente. La siguiente tabla 1.13 muestra una comparación entre ambos enfoques.

Tabla 1.13: Comparación entre los enfoque de mejora continua y reingeniería.

Elemento.	KAIZEN (mejora continua).	INNOVACIÓN (reingeniería).
Efecto.	Largo plazo y larga duración, sin dramatismo.	Corto plazo, pero dramatismo.
Itinerario.	Continuo e Incremental.	Intermitente, no incremental.
Involucramiento.	Todos.	Selección de unos pocos

		Campeones.
Enfoque.	Colectivismo, esfuerzo de grupo, enfoque de sistemas.	Individualismo áspero, ideas y esfuerzos individuales.
Modo.	Mantenimiento y Mejoramiento.	Chatarra y Reconstrucción.
Chispa.	Conocimiento convencional y el “estado del arte”.	Invasiones tecnológicas, nuevas invenciones y teorías.
Requerimientos prácticos.	Requiere poca inversión, pero gran esfuerzo para mantenerlo.	Requiere gran inversión y pequeño esfuerzo para mantenerla.
Orientación del esfuerzo.	Personas.	Tecnología.
Criterios de Evaluación.	Proceso y esfuerzo para mejores resultados.	Resultados par a las utilidades.
Ventaja	Trabaja bien en economías de lento crecimiento.	Mejor adaptada a economías de rápido crecimiento.

Fuente: Cáravez 2004.

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

1.5.2 Herramientas y Técnicas para el logro de las mejoras prácticas.

La mejora continua implica la utilización de una serie de herramientas de la calidad que usualmente se utilizan para la identificación y resolución de problemas, así como el análisis de las causas y la aportación de soluciones para lograr la mejora continua. Catorce son las herramientas tipificadas para la implantación de la calidad y su mejora: las denominadas siete herramientas básicas, y otras siete, denominadas herramientas de gestión (**Anexo 1.5** Tabla 1.10).

Las herramientas son aplicadas en todas aquellas actividades o funciones que tengan que ver con la gestión y mejora de la calidad, así como en otras situaciones como la toma de decisiones, definición de estrategias, optimización de recursos, etc. Se caracterizan por su fácil comprensión y sencilla aplicación. No es necesario tener conocimientos amplios de estadística o matemáticas para su utilización. Por este motivo, son herramientas que se utilizan de forma asidua en los niveles intermedios e inferiores de la organización. Un aspecto importante que tienen estas herramientas es la capacidad de integración entre sí, facilitada por su compatibilidad, lo que lleva a multiplicar los

resultados. La utilización conjunta de aquellas herramientas que se creen necesarias, dependiendo de los objetivos perseguidos, incrementa de forma notoria los beneficios de su aplicación.

Las herramientas mencionadas anteriormente en la tabla 1.14 más otras que contribuyen a la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad se pueden clasificar de la siguiente forma (**Anexo 1.5** Tabla 1.15).

Las técnicas asociadas a la calidad y la administración de la misma se muestran en la tabla 1.16 del **Anexo 1.5**. [15]

1.5.3 Mejores prácticas: Particularidades en los servicios.

El punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Para lograr la captación de estas exigencias, han surgido distintos autores, con distintas tendencias, pero no importa el cómo dichos autores traten el tema en cuestión, todos se basan, de una manera u otra, en las expectativas de los clientes, que se puede definir como la esperanza de realizar o conseguir algo, y la diferencia que existen entre estas y el servicio ofrecido por la empresa o ente que presta el servicio.

Norman (1984) citado por (Morales, 2008)[16] define la calidad de servicio como “*un acto social que ocurre en contacto directo entre cliente y representante de la empresa de servicio*”.

La Escuela Nórdica, encabezada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen [17] concibe la calidad de servicio desde la óptica del producto, distinguiendo la calidad técnica, referida a “*qué*” servicio recibe el cliente, siendo ésta susceptible de ser medida por la empresa y de ser evaluada por el consumidor, y la calidad funcional que se ocupa de “*cómo*” se proporciona el servicio al cliente.

Por otra parte, la Escuela Norteamericana, liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry, [18] se centra en las divergencias entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones. La incorporación del término “expectativas”, aporta un carácter dinámico y cambiante, en la medida en que éstas pueden ser diferentes para unos clientes que para otros y además variar con el tiempo.

1.5.3.1 Modelos más difundidos para determinar la Calidad del Servicio

Es posible entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por el consumidor a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados en este terreno estos últimos años.

Según Duarte (1999), los tres modelos más reconocidos habitualmente proponen que la calidad percibida de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio, a continuación se presenta una breve descripción de cada uno.

Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978)

Este modelo se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el por qué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos.

Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes parámetros:

- ✓ Seleccionar un único atributo de referencia, para que el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de los atributos del servicio.
- ✓ Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
- ✓ Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de un(os) atributo(s) a cambio de una mayor cantidad de otro(s) atributo(s)) (Cerezo, 1997).

Modelo de Grönroos (1984)

Este autor, junto a sus compañeros Brogowiez, Denle y Lith,[19] encabezan el concepto de calidad de servicio bajo una tendencia denominada en el ámbito académico, como la escuela nórdica, en su modelo, los autores proponen tres factores que determinan la calidad de un servicio:

- ✓ La Calidad Técnica: Es la que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio: horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido, etc.
- ✓ La Calidad Funcional: También conocida como Calidad Relacional, que resulta de la forma en que el servicio es prestado al cliente. Además Grönroos *et al* (1994), sugieren que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro entre el prestatario del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad.
- ✓ La Imagen de la Empresa que Percibe el Cliente: basada en sus anteriores experiencias, es resultante de los anteriores factores (Buttle).[20]

Modelo de las deficiencias de Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985)

Los autores mencionados anteriormente componen otra tendencia para el estudio de la calidad de servicio, denominada la escuela norteamericana, según éstos un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.[21]

El modelo de las deficiencias es el que goza de una mayor difusión, en éste se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5 (Brecha), depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias. En el modelo se identificaron los determinantes de dichas diferencias (Gaps); (ver tabla 1.17).

Tabla 1.17: Determinantes de las brechas en un servicio.

Fiabilidad	Comunicación
Sensibilidad	Credibilidad
Competencia	Confianza
Acceso	Conocimiento del Cliente
Cortesías	Tangibilidad

Ecuación 1. Componentes funcionales del GAP 5.

$$gap5 = f(gap1, gap2, gap3, gap4)$$

Fuente: Parasuraman et al (1985).

La descripción de los Gap se muestra en la tabla 1.18 del **Anexo 1.6** y la representación grafica de cómo funciona el modelo se muestra en la fig. 1.5 del mismo anexo.

En un trabajo complementario a los mencionados (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1988; citado por Duarte, 1999), los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño, estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida, el cual se denomina modelo ampliado de calidad de servicio y reducen de diez (10) a cinco (5) las dimensiones determinantes de la calidad de servicio (ver tabla 1.19 y fig. 1.6 del **Anexo 1.7**).

Modelo *SERVQUAL*

El modelo *SERVQUAL* define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación

mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Parasuraman *et al* (1985), analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Parasuraman *et al* (1988), plantearon como dimensiones subyacentes integrantes del *constructor* Calidad de Servicio los *Elementos Tangibles*, la *Fiabilidad*, la *Capacidad de Respuesta*, la *Seguridad* y la *Empatía*. Estas cinco dimensiones se desagregaron en veintidós (22) ítems que se muestran en la Tabla 1.20 del **Anexo 1.8** como el modelo *SERVQUAL* modificado. En el mismo anexo, en la figura 1.7 se puede apreciar el diagrama que describe el modelo *SERVQUAL*.

1.6 Procedimientos de Mejora de Proceso: Análisis críticos.

Según se pudo identificar durante la búsqueda bibliográfica existen varios procedimientos disponibles para realizar la mejora de procesos, pero son pocos en comparación con otras metodologías existentes para otros propósitos. A continuación se describen los pasos de las más representativas así como algunas observaciones necesarias. El contenido de cada procedimiento se puede consultar en la tabla 1.21 del **Anexo 1.9**. [22]

1.6.1 Procedimiento propuesto por James G. Shaw [1997]

Este es un procedimiento que se basa en la experiencia práctica del autor en el área de la consultoría a empresas en mejoramiento de la producción y servicio a clientes. Como elementos positivos de este procedimiento se pueden destacar su orientación práctica y dirigida hacia la acción. Para el desarrollo de cada paso se proporcionan una serie de recomendaciones concretas que facilitan la aplicación del método. Sin lugar a dudas, las mayores fortalezas de este método se concentran en el paso 1 y 3. La forma en que Shaw propone la descripción y documentación del proceso es muy buena en comparación con las otras metodologías. La inclusión de la herramienta *Process Profile* es otro elemento a destacar, esta herramienta proporciona un medio al equipo para crear una visión integral del proceso que se desea mejorar y facilitar la toma de decisiones. Finalmente, este autor

reconoce la importancia de utilizar tanto la mejora continua como la innovación como enfoques de mejora.

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

1.6.2 Procedimiento propuesto por Jeffrey N. Lowenthal [1994]

Este procedimiento resuelve muchos de los problemas de algunas metodologías existentes: se reconoce la importancia de una correcta planeación de la mejora, se trata con sumo cuidado el impacto en la cultura organizacional y la planeación del cambio en la empresa. Por otro lado, se incluye un amplio paquete de herramientas para la mejora y se proporcionan los medios para su uso adecuado. Por último debe destacarse que se tiene en cuenta la priorización de proyectos de mejora, mediante la selección de procesos críticos de negocio.

Sin embargo, este procedimiento está orientado a la mejora de procesos utilizando un enfoque de reingeniería únicamente. Lowenthal no considera la necesaria vinculación de este enfoque con la mejora continua. Aunque quizás se pueda destacar solo este elemento como negativo, es un error bastante costoso en las condiciones actuales del mercado que puede invalidar parcialmente la utilidad de este modelo.

1.6.3 Procedimiento propuesto por Karl Albrecht [1994]

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

al proceso, sus necesidades y valores culturales. Como último elemento debe destacarse que Albrecht incluye el análisis de los costos de la calidad para la evaluación del progreso de la mejora. Sin embargo este modelo presenta tres desventajas fundamentales:

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

1.6.4 Procedimiento propuesto por H. James Harrington [1997]

Harrington, antiguo presidente de Ernst & Young una de las más prestigiosas firmas de consultoría empresarial en el mundo, propone un procedimiento organizado en fases. Sin lugar a dudas, esta es el más completo de los modelos revisados. El Dr. Harrington, una autoridad en este tema, propone un procedimiento completo y perfectamente estructurado donde se resume la vasta experiencia internacional de este consultor en el campo del mejoramiento del desempeño organizacional. Las ventajas de este procedimiento son evidentes, y resultarían en un resumen de los principales elementos positivos que debiera tener cualquier modelo de este tipo. Sencillamente, se incluyen todos los elementos, conceptos, procedimientos y herramientas que constituyen las mejores prácticas en la mejora de procesos.

Solamente se pudieran destacar dos elementos desfavorables, que en ningún momento llegan a afectar la eficacia de este procedimiento:

- ✓ El procedimiento plantea un fuerte enfoque hacia el cliente externo, pero lo hace apoyándose en conceptos y herramientas tradicionales, que quizás no respondan a las necesidades de algunas empresas. (por ejemplo en el sector de servicios)
- ✓ La propia complejidad del modelo hace que se requiera, en las organizaciones donde se vaya a implementar, un planteamiento estratégico correcto, estructuras flexibles, conocimiento acumulado y personas propensas al cambio. En resumen, una organización en busca de la excelencia.

1.6.5 Procedimiento propuesto por Peppard & Rowland [1996]

La metodología propuesta consta de 9 pasos para el análisis, diagnóstico y rediseño de procesos. Se proponen dos métodos fundamentales para el rediseño de procesos: la hoja en blanco y el rediseño

sistemático, haciendo énfasis en la importancia del rediseño como punto de partida para actuar, obtener una comprensión razonable de los procesos existentes, incluso si se adopta el método de la hoja en blanco. Considera que los equipos no deben tratar de entender ampliamente los procesos actuales sino diseñar nuevos procesos para el futuro. Es una metodología sencilla, de fácil aplicación que conjuga la mejora continua de procesos con la reingeniería, aunque hace énfasis en la segunda.

1.6.6 Procedimiento propuesto por Manganelly & Klein [1994]

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

1.6.7 Procedimiento propuesto por Kaoru Ishikawa [1985]

Kaoru Ishikawa sin dudas el padre de la revolución japonesa de la calidad con una contribución incalculable al arsenal de la calidad actual, y sin cuestionamientos uno de los gurús de la filosofía de mejora continua. Ishikawa propone el *Método Sistemático o Científico para la Mejora de Procesos*, extremadamente útil y práctico, aspecto común de la mayoría de los enfoques japoneses. Este enfoque sienta las bases para lo que más adelante se convertiría en prácticas obligadas para la mejora de procesos. La necesidad de entender las necesidades de los clientes y describir el proceso para luego identificar las oportunidades de mejoramiento, constituye un aspecto fundamental de este modelo si se considera que en el momento en que fue planteado no se reconocían estos aspectos en su totalidad.

Otro aspecto a destacar de este procedimiento es que respeta perfectamente el ciclo PHCA para la mejora continua, estableciendo las mejoras logradas e identificando acciones para la mejora continua. Sin lugar a dudas, el principal aporte de este modelo es el de establecer un precedente y la visión para lo que vendría después en este punto. Si se observa el procedimiento detenidamente se puede notar que están presentes la mayor parte de las mejores prácticas actuales de la mejora de procesos, en un procedimiento que tiene más de 20 años, y es por eso precisamente que se decide incluirlo en este análisis.

Las debilidades fundamentales del enfoque propuesto por Ishikawa se derivan precisamente de la afirmación anterior, y tienen que ver con el momento en que fue concebido. Continuando con la intención de este epígrafe, a continuación se presentan estas debilidades:

- El procedimiento no establece claramente la utilización de herramientas de mejoramiento fuera del marco de las Siete Herramientas Básicas de Calidad y de las herramientas genéricas de Control Estadístico de Procesos.
- No se incluyen la opción de seleccionar entre enfoques de mejora continua y reingeniería. Debe considerarse que dentro de la filosofía japonesa, la reingeniería no se consideraba un enfoque independiente.
- No responde a las exigencias para la mejora de procesos en industrias de servicio.

1.6.8 Procedimiento propuesto por Juran [2001]

El Dr. Juran se ha convertido en el ser humano vivo que más ha investigado, aportando y el más respetado en el campo de calidad actualmente. Este análisis quedaría incompleto sin incluir el aporte de Juran en este campo. Pero ese no ha sido la razón de la inclusión, sino sencillamente que el procedimiento PQM (Process Quality Management) propuesto por este autor constituye un punto de referencia obligado desde la 5ta edición de su reconocido Manual de Calidad.

Si se compara este procedimiento con los anteriores, puede notarse que Juran aborda excelentemente el proceso de transferencia del nuevo proceso o el proceso rediseñado. Este es un punto que se descuida en otros procedimientos, y que es extremadamente importante. Por otro lado, se aborda adecuadamente la identificación de la Voz del Cliente y la necesidad de la medición del desempeño del proceso. Otro punto a su favor es que el modelo reconoce la importancia de utilizar enfoques tanto de mejora continua como de reingeniería para desarrollar la mejora del proceso. El procedimiento propuesto por Juran puede considerarse como excelente, simple y a la vez de una alta consistencia técnica.

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

El procedimiento podría no funcionar adecuadamente si se intenta aplicar en procesos de servicio de alto contacto, es decir, procesos en organizaciones típicas de servicios como bancos, hoteles o restaurantes.

El rediseño o diseño del proceso se concibe en la Fase de Planificación, sin embargo, se dedican otras dos fases completas a la Transferencia y Operación, este aspecto podría provocar que se pierda de vista el objetivo fundamental de la mejora de procesos.

La Fase de Operación incluye disciplinas como el Control de la Calidad del proceso y la Mejora del proceso, este punto hace que el modelo sea bastante complejo desde el punto de vista técnico.

1.6.9 Procedimiento propuesto por Cáravez [2005 y 2006].

Este procedimiento es el resultado de una integración de los mejores conceptos, procedimientos y herramientas disponibles en este momento acerca de la mejora de procesos. Se ha enriquecido y perfeccionado con la práctica para su adaptación al entorno empresarial cubano.

El procedimiento ha sido diseñado para que pueda aplicarse a cualquier proceso de servicio, ya sea en una organización de servicios o de manufactura. El procedimiento propuesto cuenta con 5 etapas que son las siguientes:

- Etapa I: Organización para el mejoramiento.
- Etapa II: Conocer el proceso.
- Etapa III: Ordenamiento y optimización del proceso.
- Etapa IV: Funcionamiento, Control y Medición del Desempeño.
- Etapa V: Mejora Continua.

Como se podrá notar se utilizó el modelo de Harrington [1997] como base. A este modelo se le realizaron una serie de cambios, se eliminaron o incorporaron elementos y se reforzaron los elementos más débiles; todo esto como consecuencia de la aplicación práctica y del estado del arte de la mejora de procesos en este momento.

El procedimiento para la mejora de procesos de servicio propuesto por Cáravez se incluye dentro del modelo que se presenta en el capítulo II de esta investigación y es el procedimiento que se ha seleccionado para ser aplicado en el proceso objeto de estudio. Es un procedimiento que se ha aplicado varias veces en los diferentes procesos de servicios del territorio Cienfueguero dando resultados satisfactorios, por lo que es un procedimiento que está adaptado a las condiciones de la provincia. Como ejemplo, se puede nombrar el caso del Hotel Unión donde con la aplicación del procedimiento se ha logrado obtener un incremento muy significativo de la rentabilidad financiera y económica. La descripción conceptual de dicho procedimiento se puede consultar en (Cáravez 2006) por estas razones, es que no se incluye aquí el análisis de este procedimiento de la tabla mencionada anteriormente.

1.7 La mejora de procesos en el turismo.

1.7.1 Introducción.

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

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

1.7.2 ¿Que se entiendo por turismo?

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

En el año 2008 la OMT estableció algunas recomendaciones en los conceptos de turismos y los elementos que lo compone con respecto al año 1993. Esas recomendaciones se muestran en la tabla 1.22 del **Anexo 1.10**.

1.7.3 La mejora en los procesos turísticos.

Las investigaciones sobre la mejora de procesos del contexto del turismo son escasas, pero en el contexto de la medición de la calidad en el turismo, lo hay en abundancia. En la tabla 1.23 del **Anexo 1.11** se muestra algunas investigaciones relacionadas con el turismo en el sector hotelero. Existen algunas mejoras prácticas ya citadas anteriormente en el área de servicios que son aplicables también en el turismo. Para entender mejor la mejora de proceso en el turismo, se explicará en primera posición el producto turístico, considerando que los productos turísticos son resultados de un proceso o/y conjunto de procesos turísticos.

Producto turístico.

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

interrelación entre los distintos aspectos que componen el producto turístico jamás se da dos veces de la misma manera. Furió Blasco (2000)[23] afirma que *“una característica del producto turístico es que no es estrictamente elaborado por un único sector de actividad, sino por diferentes sectores productivos, y que no existe una actividad que realice, de modo completo, el ensamblaje final del producto turístico. Aunque muchos agentes, especialmente los touroperadores, ofrezcan productos finales bajo la forma de paquetes turísticos, es el propio consumidor turístico quien, en última instancia, elabora su propio producto sobre la base de los ingredientes que le ofrecen los agentes productores turísticos”*.

La calidad del producto turístico

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

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

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

1.7.3.1 Procesos de Alojamiento Hotelero.

Es indiscutible que los hoteles constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país. Un país puede tener en su territorio el máximo número de atracciones turísticas de las clases más diversas, pero sin buenos y confortables hoteles no es posible que aumente su

turismo. Junto a las diversiones y a las atracciones al aire libre, los turistas demandan instalaciones bajo cubierta de nivel aceptable. Es más, es frecuente que los turistas no juzguen los países de estancia temporal más que por sus hoteles. En este sentido Haussler y Stradner citado por Norval [24] refiriendo a la relación que existe entre un hotel y la industria turística:

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

La hotelería es un establecimiento que ofrece alojamiento y servicios de alimentación y bebidas a los turistas. Las políticas y prácticas administrativas en los Hoteles es muy obvia, o sea, para mantener un cliente a gusto en su estadía en un hotel debe tenerse un buen servicio y dar al cliente todo lo que desee para que el cliente salga complacido del mismo y con el anhelo de volver a este. El proceso de Alojamiento Hotelero está constituido de dos servicios principales:

La Recepción es el centro principal de un hotel, es el enlace entre el huésped y el hotel. El famoso hotelero. Charles O. Toole describe a los hoteles como la rueda de la cual la Recepción es el eje. Este departamento, es el primero que entra en contacto con los huéspedes que llegan, si un huésped comienza su permanencia en forma agradable debido a los buenos servicios y la cortesía del recepcionista habrá muchas probabilidades de que se sientan favorablemente dispuesto hacia los demás servicios del hotel.

El Departamento de Recepción es el departamento encargado de la acogida, atención, seguimiento durante la estancia y despedida del cliente, es por tanto el lugar donde se establece por vez primera la relación [25]:

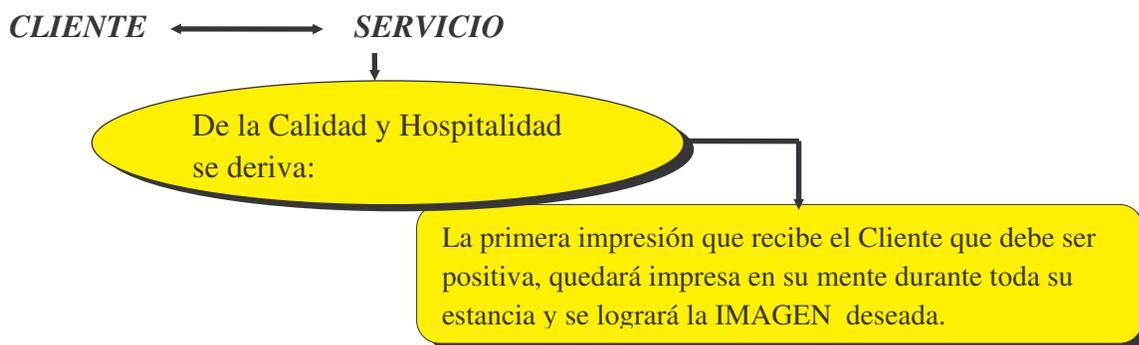


Fig.3.1 Relación Cliente – Servicio. Fuente: Manual de Alojamiento del grupo hotelero Gran Caribe.

Las habitaciones dentro de un hotel representan el producto básico por el que el cliente paga su hospedaje es decir que es la parte más importante y significativa del Proceso de Alojamiento.

Departamento de Ama de Llave

El departamento de ama de llave es aquel que se ocupa de acoger al cliente y darle Alojamiento y confort.[26]



Fig. 3.2 Concepto de Confort. Fuente: Manual de regiduría de piso del grupo hotelero Gran Caribe.

Esta área es en primer lugar la máxima responsable de cuidar la imagen de la instalación, en cuanto a mantener la pulcritud y ordenamiento de todas las áreas del hotel y en especial de las habitaciones.

1.8 Conclusiones Parciales.

Después de haber realizado la revisión bibliográfica se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los enfoques de Gestión de la Calidad han ido evolucionando a lo largo del tiempo, desde la inspección de la calidad hacia la Calidad Total. La Calidad Total siendo una filosofía con enfoque centrado al cliente, para tangibilizarla surgieron los enfoques de los premios.
2. Los premios de la calidad se evolucionaron hacia los modelos de excelencia mediante la institucionalización de las mejores prácticas (procedimientos, enfoques, herramientas).
3. Las mejores prácticas de la mejora de proceso fueron estandarizadas creando la familia de normas serie ISO 9000 que en 2000 fueron modificados enfocándose a procesos.
4. El análisis comparativo y crítico de los procedimientos de mejora de procesos permitió seleccionar un procedimiento que mejor se adapta a la realidad cubana y al proceso de estudio y que se incluye dentro del modelo para la mejora de procesos en el circuito turístico.
5. Los productos turísticos son elementos claves para la mejora de procesos en el turismo, y la satisfacción del cliente depende de la calidad de los mismos.
6. Los hoteles constituyen uno de los elementos más importante de la industria turística de un país, para lograr la mejora en el turismo, es imprescindible la mejora de los procesos hoteleros.

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

2.1 Introducción.

En el presente capítulo se hace una descripción de la empresa objeto de estudio, mostrando su estado actual, luego se describe el procedimiento de Mejora de Procesos de Servicios Turísticos que será aplicado en el capítulo III al proceso de Alojamiento del Hotel Gran Caribe “Jagua” y una breve descripción del modelo de donde proviene dicho procedimiento.

2.2 Caracterización general de la entidad.

El Hotel Jagua con un estilo constructivo que responde a los códigos del racionalismo de los años 50, caracterizado por líneas rectas, planta libre, sobriedad y la utilización de colores pasteles, se ubica en una pequeña península de la parte norte y central de la Bahía de Jagua conocida con el nombre de Punta Gorda. Desde este lugar se domina visualmente las tranquilas aguas del Mar Caribe y el majestuoso macizo del Escambray. Zona que ostenta la condición de Monumento Nacional como reconocimiento a los valores históricos, artísticos, paisajísticos y ambientales que atesora este inigualable rincón de la perla Cienfueguera.

Su construcción está estrechamente vinculada a la historia de Cuba. Es en el año 1956 cuando se comienzan a realizar los primeros trabajos dentro de los jardines del Palacio de Valle, auspiciado por un magnate del hampa neoyorquina Meyer Lansky que representaba la Gult and Caribbean Tuorist Circuit, apoyado por el dictador Fulgencio Batista. El objetivo de esta compañía era convertir el Palacio de Valle en un casino de juego y crear un comfortable hotel que sirviera de alojamiento a turistas y mafiosos norteamericanos.

Con la llegada del Primero de Enero de 1959 se frustran los intentos de convertir a la ciudad en un antro de vicios y corrupción y la instalación pasa a la Asociación Nacional de Playas Públicas y Atracciones Turísticas, bajo la dirección de Luis Leyva quien resulta ser el primer directivo revolucionario.

La inauguración del hotel tiene lugar el 28 de Diciembre de 1959, con motivo a celebrarse la Convención Nacional del Club de Leones de Cuba pero oficialmente comienza a brindar sus servicios a partir del 31 de Diciembre.

Personalidades relevantes de la vida política, cultural y deportiva, tanto del ámbito nacional como internacional integran la lista de visitantes ilustres entre ellos el Comandante en Jefe Fidel Castro, Celia Sánchez Manduley, Támara Bunke, Ernesto Che Guevara, Forbes Burban, Erick Honcker, Ignacio Villa “Bola de Nieve”, Alicia Alonso, Frank Fernández, Elena Bourke, Luis

Carbonell, Joan Manuel Serrat, Víctor Jara, Wilfredo Lam , Teófilo Stevenson, Débora Andoyo y Zenaida Romeu, por citar algunos.

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

Gracias a un extenso proceso de remodelación al que es sometida la instalación se recupera su estilo distintivo de los años 50. En estos momentos, se cuenta con una capacidad ocupacional 149 habitaciones, de ellas 13 cabañas y 2 suites distribuidas en 129 dobles estándar y 18 dobles cámaras. Cada una de ellas cuenta con baño privado, teléfono, televisión por satélite y caja de seguridad, cuenta con un Restaurante clásico con capacidad para 180 comensales bien acomodados, una mesa buffet con comida tradicional e internacional, un bar lobby que funciona las 24 horas del día con una variada gama de vinos, rones y licores, un Snack Bar que funciona como cafetería, piscina que cumple las normas internacionales, y un cabaret con un espectáculo lleno de colores y cubanía. Además se brindan otros servicios adicionales como son alquiler de cajas de seguridad, servicio de Internet, cambio de moneda, telefonía, TV cable, alquiler de coches. Además cuenta con una galería de arte donde se realiza la expoventa de cuadros de reconocidos artistas del territorio, la misma es atendida mediante contrato a través del Fondo de Bienes Culturales, y existen otras ofertas culturales, respondiendo a los servicios que exige un hotel 4 estrellas.

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

Los mercados fundamentales con los cuales opera la instalación hasta la fecha son Francia, Alemania, Inglaterra, Bélgica y Holanda.

La afluencia de turistas define dos temporadas: alta y baja. En el año 2006 fueron atendidos en la temporada baja 18292 clientes y en la temporada alta otros 19795.

Objeto Social de la entidad:

El *Objeto Social* de la instalación se rige por el Objeto Social aprobado al Grupo Hotelero Gran Caribe, por el Ministerio de Economía y Planificación, modificado y contenido en la Resolución

3470 con fecha 28 de Febrero del 2001, se modifica en acuerdo No. 276 de fecha 16 de marzo del 2005 siendo este último:

- Operar, promover y comercializar instalaciones hoteleras y extrahoteleras propias o de terceros, de distintas modalidades y categorías en Cuba o en el extranjero, pudiendo ejecutarlas agrupándolas bajo distintas marcas que actuarán como nombre comercial.
- Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras y extrahoteleras, en Moneda Libremente Convertible y con las autorizaciones correspondientes en Moneda Nacional, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.
- Vender, promover y comercializar en forma minorista mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en sus instalaciones.
- Otorgar franquicias para la comercialización de sus productos, servicios y marcas en Cuba y en extranjero.
- Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas minero-medicinales y termales, servicios de talasoterapia, así como otros bajo distintas modalidades y categorías, incluidos hoteles SPA.
- Arrendar locales y espacios en sus instalaciones.

2.2.1 Planeación Estratégica del Hotel Gran Caribe “Jagua”.

Misión

Satisfacer a cada momento a nuestros clientes sobrepasando sus expectativas, brindándoles un servicio de excelencia y personalizado en un ambiente distintivo.

Visión

Hotel preferido por todos los clientes, con atractivos deseados por su estilo distintivo funcional y elegante, colocando al Hotel Gran Caribe Jagua como insignia de la ciudad de Cienfuegos y líder en la industria turística del país.

Principios que rigen la organización

Respeto

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

Responsabilidad

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

Trabajo en equipo

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

Delegación

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

Valores

- Patriotismo y moral revolucionaria
- Integridad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Sentido de pertenencia
- Cooperación
- Alcance de los Objetivos y Metas
- Calidad en el desempeño de labores
- Estabilidad
- Hospitalidad y Cortesía
- Superación continua e Innovación

2.2.2 Comportamiento de los arribos de clientes según los diferentes mercados.

Los principales mercados que visitaron el Hotel “Jagua”, en el año 2007, provienen de países europeos, como Francia, Alemania, Inglaterra, entre otros, estas afluencias se comportaron de la siguiente manera:

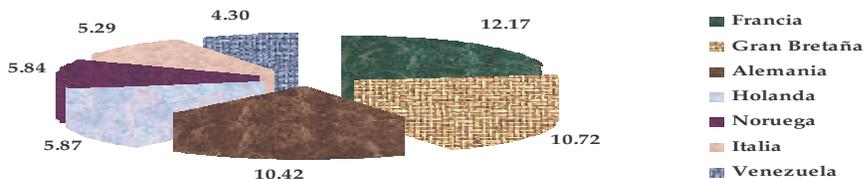


Fig.2.1 Gráfico de los mercados que visitaron el hotel durante el año 2007. **Fuente:** Informe de Balance General del Hotel “Jagua” (2007)

Los clientes provenientes de estos mercados turísticos, viajan en su mayoría por agencias de viajes, a continuación se muestran las principales agencias con que operó el Hotel en el año 2007 y que aportaron el 89.0% de la ocupación por turistas/días extranjeros de paquete han sido los siguientes:

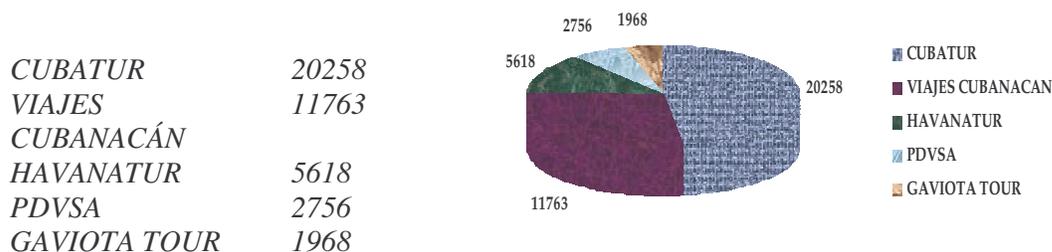


Fig.2.2 Gráfico de las principales agencias que operaron en el hotel durante el año 2007. **Fuente:** Informe de Balance General del Hotel “Jagua” (2007)

2.2.3 Caracterización del entorno.

A continuación se resumen las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y política ambiental de la entidad.

Debilidades

- Problemas de calidad en los servicios.
- Carencias o indisciplina de ejecución de sistemas de control y evaluación de la calidad.
- Insuficiente piezas de repuesto y materiales para el mantenimiento
- Inexistente cultura de mejoramiento de la calidad.
- Problemas con los sistemas de motivación.

Amenazas

- Agresiones crecientes del gobierno de EE.UU. y propaganda anticubana.
- Creciente competitividad en el territorio
- Desastres Naturales.
- Compra por consorcios Norteamericanos de líneas aéreas vinculadas a Cuba.

- Deficiente cultura de Calidad a nivel regional.
- Falta de Calidad en los servicios prestados por Productores y Suministradores.

Fortalezas

- Personal altamente profesional y capacitado.
- Estabilidad de los trabajadores.
- Elevada capacidad de Dirección
- Sentido de Pertenencia.
- Hotel de Marca propia e Imagen reconocida.
- Presencia de Tecnología y Estado constructivo y ambiental bueno.
- Pertenecer al reconocido Grupo Hotelero Gran Caribe
- Preparación política y moral de los cuadros y trabajadores.

Oportunidades

- Cuba como destino turístico Seguro.
- Hospitalidad, cultura y educación de nuestro pueblo.
- Desarrollo Industrial del polo Cienfuegos
- Presencia de arraigados valores histórico - culturales.
- Aplicación de Perfeccionamiento Empresarial
- Desarrollo de eventos internacionales.

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

Áreas de resultados claves.

- Calidad del Producto y los Servicios
- Promoción y Comercialización
- Eficiencia Económica Financiera
- Eficiencia energética.
- Trabajo Político Ideológico.
- Defensa y Protección
- Gestión de los Recursos Humanos
- Perfeccionamiento Empresarial

Política ambiental

La ejecución de la Política Ambiental está encaminada a garantizar la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales integrados al desarrollo sostenible del Hotel Gran Caribe Jagua.

El Hotel se propone trazar entre sus principales lineamientos que garanticen la política ambiental:

- Implantar y Operar el Sistema de Gestión Ambiental del Hotel.
- Protección de ecosistemas y en particular atención a la zona costera.
- Regular la contaminación sónica, a partir de los decibeles del audio, equipos de climatización y grupos electrógenos.
- Incrementar la utilización de productos que cumplan los requerimientos y parámetros ambientales, prevaleciendo los de procedencia nacional.
- Enfrentar los cambios climáticos y desastres naturales, desarrollando conjuntamente con las instituciones pertinentes, sistemas rápidos de información y la aplicación de las medidas para mitigar y minimizar los daños.
- Empleo de tecnologías ambientales adecuadas, en particular las energéticas, el consumo de agua y disposición de residuales.
- Establecer sistemas de reciclaje y/o rehúso para los desechos sólidos, y disposición final adecuados para los no reciclables.
- Poner en práctica programas de Educación Ambiental para sensibilizar y transformar positivamente las actitudes hacia el medio ambiente.
- Obtener el sello de Reconocimiento Ambiental Nacional.
- Evaluar periódicamente, el *desempeño ambiental* del hotel y el cumplimiento de la *Política* y los *Objetivos Ambientales*.
- Integrar el Sistema de Gestión de la Calidad y Sistema de Gestión Ambiental.
- Desarrollar un turismo consecuente con la voluntad de proteger el medio ambiente.

En la tabla 2.1 del **Anexo 2.1** se presentan los datos de algunos indicadores (ingresos turísticos, Gasto de salario, Costo y Gasto en moneda Total y el ingreso medio turístico por turistas-día) hasta el mes de Julio del 2008, mostrando la situación del hotel con sus competidores de la provincia.

2.3 Procedimiento para la mejora de Procesos en Servicios Turísticos.

2.3.1 Introducción.

El presente apartado presenta la problemática que da origen al modelo que se utiliza en esta investigación y que proporciona el enfoque fundamental para el análisis del procedimiento presentado en este trabajo.

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

2.3.2 Discrepancias identificadas para la mejora de procesos en el Circuito Turístico Centro – Sur.

En muchos países el turismo constituye un recurso y una vía para su desarrollo, por lo que el mejoramiento de los procesos en el turismo es una tarea compleja y debe realizarse mediante la identificación en cada momento de los procesos clave y poner especial énfasis en su mejora para lograr los objetivos y la visión que se hayan establecido mediante procedimientos de mejoras como el ciclo PDCA teniendo en cuenta todo un conjunto de elementos y recursos, (transporte, alojamiento, hoteles, restaurantes, redes viales, recursos naturales, fuerza de trabajo, etc.) que deben analizarse de manera integrada.

Según la publicación de la OMT (Organización Mundial del Turismo) Tourism Highlights, edición del 2007, se ha detectado un aumento del turismo mundial del 5,6 por 100 en el 2007 cuando inicialmente sólo preveía el 4,2 por 100 siendo la región de Asia-Pacífico la más dinámica frente al menor dinamismo de África, Oriente Medio y Europa. La disminución de llegadas desde Estados Unidos desde mediados de 2007 ha hecho que la región del Caribe haya sido la única que ha perdido turistas. En términos globales han sido unos 880 millones los turistas internacionales contabilizados, aunque salvo en apuestas atípicas como la de Dubái o Macao las inversiones turísticas masivas parecen ahora arriesgadas ante las incertidumbre financieras existentes.

Según cifras publicadas por la OMT los ingresos en todo el mundo provenientes del turismo internacional alcanzaron los 733.000 millones de dólares en 2006, los ingresos por turismo internacional crecieron en 57.000 millones de dólares en 2006.

Las estimaciones para las Américas indican un crecimiento del 2% de las llegadas de turistas internacionales en 2006, muy por debajo del incremento medio mundial del 5,4%. América

Central logró con diferencia los mejores resultados, con un incremento del 11%, mientras que el crecimiento de América del Sur, con un 3%, muy por debajo del aumento del 12% de 2005, todavía se situaba por encima de la media regional, de la misma manera que el aumento del 3% del Caribe (**Ver Anexo 2.2**).

Según datos de esta misma publicación (**Ver Anexo 2.3**). Cuba se encuentra entre los principales destinos de América del Sur y el Caribe

Esta afirmación pudiera cambiar en el futuro si se consideran los resultados de la actividad turística en Cuba, en comparación con sus competidores en el área del Caribe. Los destinos más visitados en el Caribe son Jamaica que crece un 13 % en comparación con el 2005 y República Dominicana que creció un 7 %, todo lo contrario Cuba muestra un decrecimiento de un 5 % en comparación con la llegada de turismo internacional en el 2005. En el año 2006 Cuba recibió un total de 2 150 000 visitantes, cifra menor que el arribo del año anterior que fue de 2 261 000 visitantes. En este contexto, es de especial importancia y validez la aplicación de enfoques y herramientas que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio en el turismo, y por ende, de la competitividad del sector.

No obstante, la OMT interesada en valorar las perspectivas que se observan en su crecimiento, ha realizado un estudio, considerando las opiniones de los expertos, y ha llegado a un conjunto de conclusiones que se presenta en el Barómetro del turismo del mes octubre del 2004:

- ✓ Las perspectivas con relación a los años 2002 y 2003, han mejorado en el año 2004, con un valor cercano a 4 sobre 5; siendo mejor la opinión del sector público.
- ✓ La evaluación con referencia al año 2003 (3,4) ha sido mejor que la que se podía esperar después de los graves acontecimientos de dicho año.
- ✓ Se proyecta con relación al futuro una mejor dinámica, que la que se presentaba a principios del año 2003, lo cual permite considerar válidas las proyecciones que ha realizado la OMT para el año 2020.

Para considerar y valorar las perspectivas que se proyectan, se reproduce el cuadro de previsiones, que la Organización Mundial del Turismo ha publicado sobre la evolución del turismo hasta el año 2020, considerando la distribución mundial por Regiones. **Anexo 2.4**

Esta perspectiva deja claro que el turismo seguirá creciendo y las llegadas internacionales sobrepasarán los 1.560 millones para el año 2020. Dentro de este pronóstico, la región América ocupa en tercer lugar entre las regiones receptoras que más crecerán, con valores de arribo de

turistas de 282 millones para el 2020, solo superada por las regiones de Europa y Asia Oriental y el Pacífico.

Para mantener esta perspectiva, en el país se realizan esfuerzos por mejorar la situación competitiva de las organizaciones turísticas. Para mejorar la calidad de los servicios que se ofertan al turista, se debe trabajar incansablemente por el mejoramiento de los servicios en los destinos que existen en el país. Los principales destinos en Cuba se mantienen y se perfeccionan, en este caso se destacan la Habana, Varadero, Cayo Largo, Cayo Coco, Guardalavaca, entre otros.

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

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

Sin embargo, si se analizan datos que caracterizan los resultados de la gestión turística en los últimos años, se puede apreciar que una buena parte de estos indicadores han tenido una evolución desfavorable. La siguiente tabla muestra la evolución de algunos de los indicadores más importantes de la provincia:

Tabla 2.2. Datos de la gestión del turismo en Cienfuegos. **Fuente:** Ministerio del Turismo.

Indicadores Turísticos	UM	2005	2006	%	2007	%
Turistas Días Extranjeros	uno	190777	217962	114,24	202472	92,8
Canadá	uno	47809	42942	89,8	38553	89,7
Francia	uno	22337	22905	102,5	22526	98,3
Alemania	uno	22397	19483	86,9	18981	97,4
Turistas Días Totales	uno	360557	370448	102,7	350847	94,7
Estancia Media Turismo Internacional	días	2.3	2.8	121,7	2.6	92,8

Índice de Ocupación Internacional	%	53.1	34.3	64,5	36.0	104,9
Ocupación Total	%	52.6	43.0	81,7	62.7	145,8
Ingresos Turísticos	MUSD	21438.4	18417.7	85,9	20160.5	109,4
Actividad Hotelera	MUSD	11661.3	8374.5	71,8	9078.8	108,4
Actividad Extrahotelera	MUSD	9777.1	10043.2	102,7	11081.7	110,3
Ingreso Medio Turístico/ Turist. Días Ext.	USD	112.37	84.50	75,19	99.57	117,8
Ingresos Totales en Divisa	MUSD	24607.4	26323.5	106,9	28984.8	110,1
Utilidad en Divisa	MUSD	7448.5	7858.6	105,51	9826.7	125,0
Costos y Gastos p/peso de Ing. en Div.	ctvs	69.7	70.1	100,5	66.1	94,2
Ingresos Totales en Moneda Total	MUSD	37965.1	40189.6	105,8	44012.9	109,5
Utilidad en Moneda Total	MUSD	3682.5	3376.6	91,6	3106.0	91,9
Costos y Gastos p/peso de Ing. en M. T.	ctvs	90.3	91.6	101,4	92.9	101,4
Ingreso/Trabajador	MUSD	11791	15394	130,5	15917	103,3

Como puede observarse en la tabla anterior, una buena parte de los indicadores que pudieran considerarse como claves para el desempeño de la gestión de turismo en el territorio han tenido un comportamiento desfavorable. De notar es el decrecimiento de arribo de turistas del primer mercado de la provincia, Canadá, igualmente la Estancia Media Turismo Internacional que se mantiene baja y el comportamiento de indicadores económicos como los Ingresos Turísticos y los Costos y Gastos p/peso de Ingreso en Moneda Total.

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

Es importante destacar que la denominación de circuito turístico utilizada en esta investigación no pretende sustituir las denominaciones de “circuito” que utilizan las agencias de viaje o turoperadores, sino que se utiliza para identificar la “red” de organizaciones turísticas que

forman este destino. Se ha adoptado la denominación Circuito Centro – Sur por ser la que más acertadamente refleja el concepto de “red” de organizaciones turísticas.

Visto de esta forma, el Circuito Centro – Sur está compuesto por el conjunto de organizaciones que conforma la “red” de servicios de alojamiento, gastronomía, transportación, ocio y opcionales en esta región del país. Como se ha discutido anteriormente, la representación de la cadena de suministro en el turismo es el Circuito Turístico.

Luego de esta necesaria introducción, se puede empezar a discutir los principales factores que limitan la mejora de procesos en el Circuito Turístico Centro – Sur. Para desarrollar este punto se presentarán las discrepancias como desviaciones que impiden que se alcance la situación deseada o ideal para la mejora de procesos. Estas discrepancias, también conocidas como brechas o GAPS en la literatura internacional, han sido utilizadas ampliamente en la concepción de modelos teóricos y procedimientos en diferentes campos de la ciencia.

Estas limitantes que constituyen las brechas entre la situación actual y la deseada, son las discrepancias que actualmente atentan contra la mejora del desempeño de los procesos en el circuito. Las discrepancias identificadas son las siguientes:

Discrepancia No. 1: La ausencia de colaboración en el Circuito Turístico no permite desplegar la voz del cliente y la información clave hasta el nivel táctico.

La Satisfacción y Lealtad del Cliente no se logra por los esfuerzos no coordinados de las organizaciones turísticas. El concepto del Circuito Turístico reconoce la idea de que las organizaciones participan de una “Red” que debe funcionar e interactuar como tal. Este hecho determina la necesidad de lograr la Colaboración en la red compartiendo información, competencias y capacidades. El concepto de Colaboración que se asume en esta investigación es:

Colaboración: Cuando dos o más organizaciones están de acuerdo voluntariamente en integrar recursos humanos, financieros y técnicos en un esfuerzo por crear un nuevo Modelo de Negocios más eficaz, efectivo y eficiente y para el logro de metas conjuntamente definidas (**Kearney 2002**).

Discrepancia No. 2: No se conocen los factores críticos que describen la voz del cliente. Por tanto, el despliegue estratégico está limitado y los procesos de trabajo donde se crea el valor pueden funcionar desconectados de la realidad estratégica.

El despliegue estratégico es el enfoque aceptado internacionalmente para poder alinear las metas estratégicas de la organización con los resultados del día a día, y este, en una organización que

pertenece a un Circuito Turístico depende de la Colaboración que haya podido lograrse en el Nivel Estratégico.

Este Despliegue Estratégico debe ser capaz de:

- Desplegar la voz del cliente que ha sido compartida en el nivel estratégico.
- Lograr el despliegue de la visión del negocio hasta las metas estratégicas, en correspondencia con la información relevante compartida al Nivel Estratégico.

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

Los procesos de trabajo en cada organización que participa en un Circuito Turístico crean el Valor y proporcionan la excelencia operativa necesaria para el logro de la satisfacción y lealtad de los clientes. Si el despliegue estratégico existente está desconectado de la voz del cliente, entonces los procesos de trabajo no podrán satisfacer los requerimientos de los clientes y superar las expectativas. Esto se debe a que no será posible la mejora de la eficacia y la eficiencia de los procesos en dónde se crea el valor, asumiendo el riesgo de la pérdida de competitividad empresarial (J.M 1993; Juran 1993; Harrington 1997; Galloway 2000)

2.3.3 El Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico.

Para dar solución a la problemática presentada, se ha presentado un modelo que persigue la reducción de la magnitud de cada una de las discrepancias identificadas y que limitan la mejora de procesos (Cáravez 2006). En el Anexo 2.5 se presenta la matriz de diseño utilizada durante la concepción del modelo. No es objetivo de esta investigación explicar en detalle este proceso, si se quiere se pueden consultar las referencias para este punto. No obstante, se describirán algunos aspectos que se consideran esenciales.

Aunque la intención de este Modelo es mediar entre la realidad y la teoría para facilitar el estudio de la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico, cada uno de los Niveles que se representan en el Modelo se relacionan con aspectos concretos de la realidad e involucran a una o varias organizaciones de las que participan en el Circuito. En este sentido se hace necesario explicar que parte de la realidad representa cada uno de los Niveles del Modelo:

Nivel Estratégico: es el nivel del Circuito Turístico. Es este el nivel que ocupa la cadena o “red” de organizaciones que participan del Circuito Turístico. Este nivel presenta particularidades que complejizan su funcionamiento. Primeramente el hecho de que no existe estructura jerárquica a este nivel, es decir, nadie es “jefe” del Circuito Turístico. Esta característica dificulta

notablemente la gestión en el Nivel Estratégico, si se consideran que funciones típicas de dirección como el control y la supervisión son difíciles de desarrollar. Otro elemento importante lo constituye el hecho de que las organizaciones que participan en el circuito pertenecen a compañías diferentes. Esto ha motivado que prevalezca un enfoque vertical en la cadena en donde cada organización responde a su nivel jerárquico y no exista preocupación por lograr una alineación horizontal. Según la concepción del Modelo, en este Nivel debe lograrse la Colaboración mediante el Despliegue de la Voz del Cliente para posibilitar el alineamiento horizontal y la integración “corriente arriba” (del término inglés “upstream”) de la red de organizaciones en toda la cadena o el circuito.

Nivel Táctico: este es el nivel de cada organización que participa en el Circuito Turístico. Como es de notar, a este nivel pertenecen todas las organizaciones que participan del circuito, desde los hoteleros hasta los transportistas. El enfoque que plantea el Modelo para este Nivel sostiene que aquí se debe desarrollar el Despliegue Estratégico de cada organización acorde a la Información Clave compartida en el Nivel Estratégico y posibilitar la continuidad del Despliegue de la Voz del Cliente “corriente abajo” (del término inglés “downstream”) en toda la organización hasta los procesos de trabajo.

Nivel Operativo: es el nivel donde se desarrollan los procesos de trabajo de cada organización que participa del Circuito Turístico. Como es conocido, los procesos de trabajo crean la excelencia operativa, y en el caso de las organizaciones del turismo, es en los procesos de trabajo en donde se crea el Valor al Cliente. Este es el nivel más importante de todos y el punto de mira del Modelo. Si en el Nivel Estratégico se necesita Colaborar mediante el Despliegue de la Voz del Cliente, y en el Nivel Táctico se requiere realizar el Despliegue Estratégico utilizando esta información compartida, dichas acciones se necesitan desarrollar con el objetivo de posibilitar que la Mejora de los Procesos en el Nivel Operativo esté conectada a la Voz del Cliente y permita satisfacer y superar las expectativas.

Igualmente, se pueden identificar cuáles son las dimensiones fundamentales que constituyen el soporte conceptual del modelo propuesto. Las dimensiones antes mencionadas que determinan la sistemática del modelo son:

- **Colaboración**: Es determinante el logro de la *colaboración* en la red de organizaciones turísticas para poder reducir la magnitud de la discrepancia No. 1. Las organizaciones que participan en un circuito turístico deben *colaborar* compartiendo información para poder desplegar la voz del cliente y la información clave hasta el nivel táctico.

- **Despliegue Estratégico:** En el nivel táctico, el planteamiento estratégico debe estar conectado con la voz del cliente y la información clave compartida, y a su vez el *despliegue estratégico* posibilita lograr el alineamiento entre el rumbo estratégico de la organización y la gestión del día a día en los procesos de trabajo. El *despliegue estratégico* es determinante para la reducción de la discrepancia No. 2.
- **Mejora de Procesos:** La *mejora de procesos* permite el aumento de la eficacia y la eficiencia en los procesos de trabajo que se desarrollan en el nivel operativo, para poder satisfacer los requerimientos de la voz del cliente, superar las expectativas y lograr el alineamiento organizacional. La *mejora de procesos* es determinante para la reducción de la discrepancia No. 3.

Antes de presentar el modelo sería útil relacionar la estructura del Circuito Turístico Centro – Sur. Manteniendo la idea de no complejizar el modelo para asegurar su factibilidad de comprensión e interpretación, se han agrupado componentes para simplificar la idea. En la tabla 2.3 se muestran los mismos.

Tabla 2.3. Estructura del Circuito Centro – Sur.

Circuito Centro - Sur		
Partes	Recursos	Componentes
Procesos	Hoteleros	Alojamiento, Recreación y Gastronomía
	Extrahoteleros	Gastronomía y Opcionales
Región Turística	Infraestructura Turística	Salud
		Educación
		Transportes
		Gobierno
		Recursos Turísticos
Turoperadores	Demanda Turística	Destino Ciudad/Negocios
		Destino Sol y Playa
		Destino Ecoturismo

Fuente: Cáavez 2007

- ✓ Alojamiento, Recreación y Gastronomía se representan en el Modelo como “Hoteles”.
- ✓ Gastronomía y Opcionales se representan en el Modelo como “Red Extrahotelera”.
- ✓ Salud, Educación, Gobierno y Recursos Turísticos se representan en el Modelo como “Gobierno y Servicios Gubernamentales”.

- ✓ Destino Ciudad y Negocios, Destino Sol y Playa y Destino Ecoturismo se representan en el Modelo como “Turoperadoras y Agencias de Viaje”.

El Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico se puede consultar en el **Anexo 2.6**.

2.3.4 Procedimiento para la resolución de la discrepancia 3: Procedimiento de Mejora de Procesos de Servicios Turísticos.

Los procesos de trabajo en cada organización que participa en un Circuito Turístico crean el Valor y proporcionan la excelencia operativa necesaria para el logro de la satisfacción y lealtad de los clientes. Si el despliegue estratégico existente está desconectado de la voz del cliente, entonces los procesos de trabajo no podrán satisfacer los requerimientos de los clientes y superar las expectativas. Esto se debe a que no será posible la mejora de la eficacia y la eficiencia de los procesos en dónde se crea el valor, asumiendo el riesgo de la pérdida de competitividad empresarial. **(J.M 1993; Juran 1993; Harrington 1997; Galloway 2000)**

La solución de esta discrepancia es la utilización del procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos, procedimiento que ha sido presentado y utilizado en numerosas ocasiones con excelentes resultados en la mayor parte de las organizaciones que participan en el circuito **(Cáravez 2004)**. Los procedimientos propuestos para la solución de esta discrepancia pueden consultarse de la figura 2.3 hasta la figura 2.8.

El procedimiento propuesto para esta discrepancia incluye las experiencias positivas y los aportes de los diferentes investigadores en el área de la mejora de procesos. De esta forma se encuentra perfectamente alineado con el estado del arte y la ciencia en este campo. El enfoque propuesto está orientado a resolver las dificultades que presentan los enfoques existentes, cuando se tratan de aplicar en procesos de servicios turísticos en el entorno de la empresa cubana, fundamentalmente en lo relacionado con:

- El establecimiento de prioridades para la mejora, mediante un procedimiento fiable de selección de procesos críticos.
- El conocimiento del proceso mediante una correcta documentación del mismo.
- La incorporación de un conjunto de criterios relativos al desempeño del proceso y las formas prácticas para su medición.
- Un método integral de evaluación y diseño para concentrar la atención en la satisfacción del cliente externo.

- La adecuada combinación de los enfoques de mejora disponibles así como de las mejores herramientas en cada caso, en correspondencia con las exigencias del mejoramiento continuo del desempeño organizacional.
- La incorporación de un proceso de planeación de la mejora, para lograr un adecuado control de los recursos y la correcta implementación de los cambios.
- La utilización de indicadores para la medición del impacto de la mejora sobre los objetivos del negocio y sobre los grupos de interés.

El procedimiento está enfocado a la mejora del desempeño de los procesos en las organizaciones que participan en un circuito turístico, mediante la mejora de la eficacia, la eficiencia de sus componentes. Partiendo del cliente como factor clave, se persigue el aumento de su satisfacción mediante mejora del desempeño de los procesos en las organizaciones que participan en el circuito turístico.

El procedimiento se organiza por etapas y para cada etapa quedan definidos las herramientas, enfoques y métodos a utilizar. Esta característica hace que el procedimiento sea flexible y adaptable al dinamismo de los procesos de servicio. En consecuencia quedan definidas cinco etapas para el procedimiento propuesto. A continuación se presenta una breve explicación de cada etapa.

Etapa I: Organización del Mejoramiento.

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

Etapa II: Conocer el proceso.

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

Etapa III: Ordenamiento y Optimización del proceso.

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

Etapa IV: Funcionamiento, Control y Medición del Desempeño.

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

Etapa V: Mejora Continua.

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

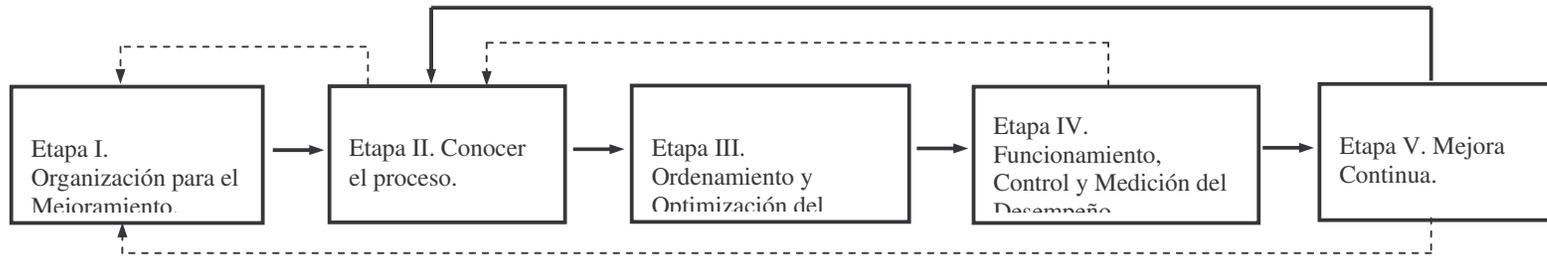


Fig. 2.3. Procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 3.

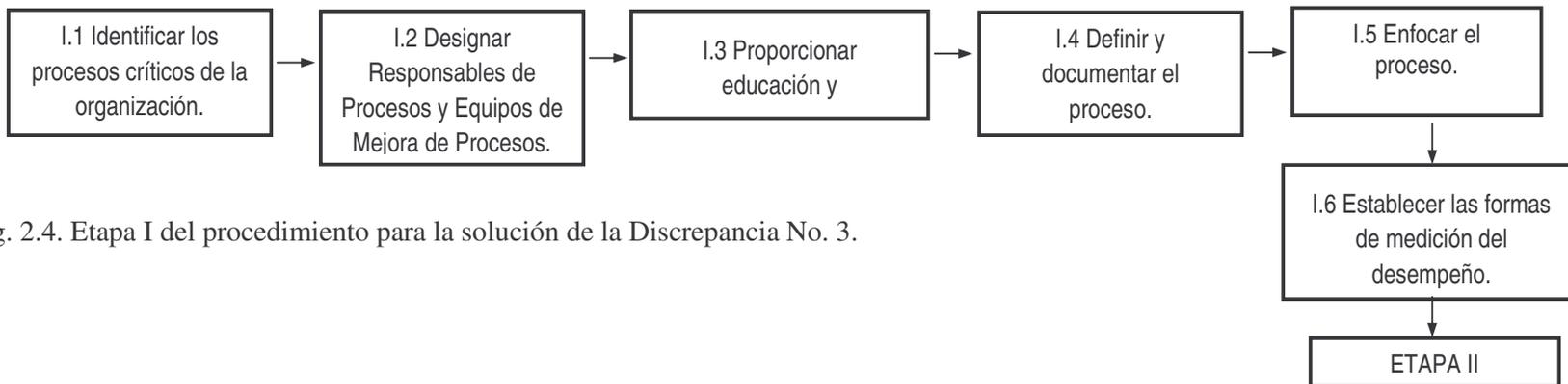


Fig. 2.4. Etapa I del procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 3.

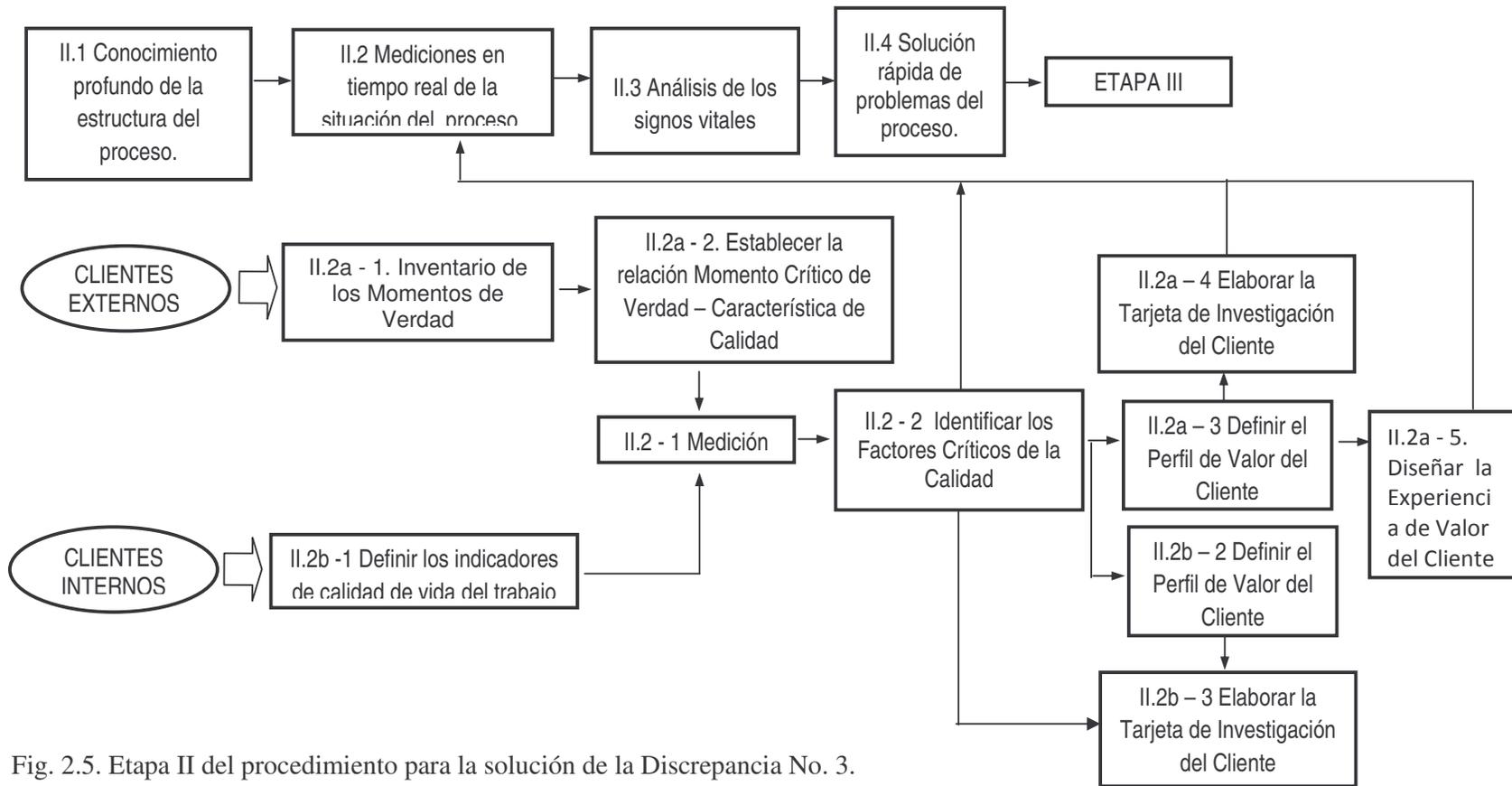


Fig. 2.5. Etapa II del procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 3.

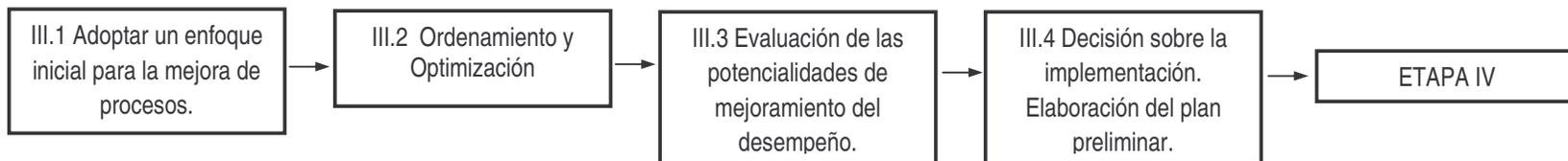


Fig. 2.6. Etapa III del procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 3.

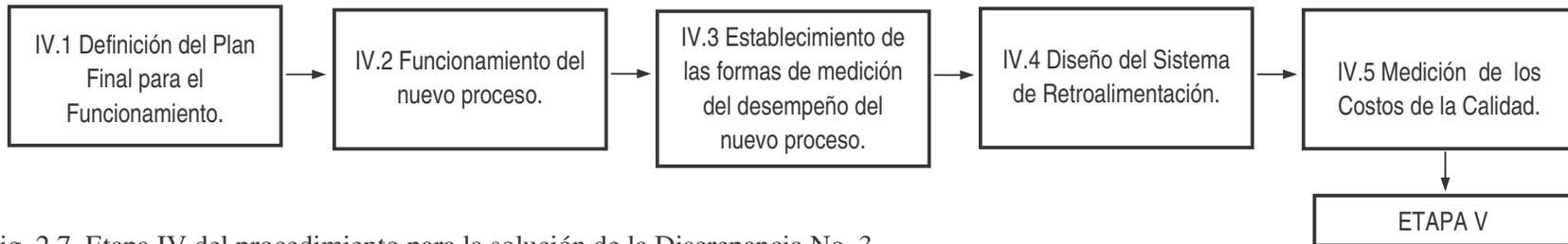


Fig. 2.7. Etapa IV del procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 3.

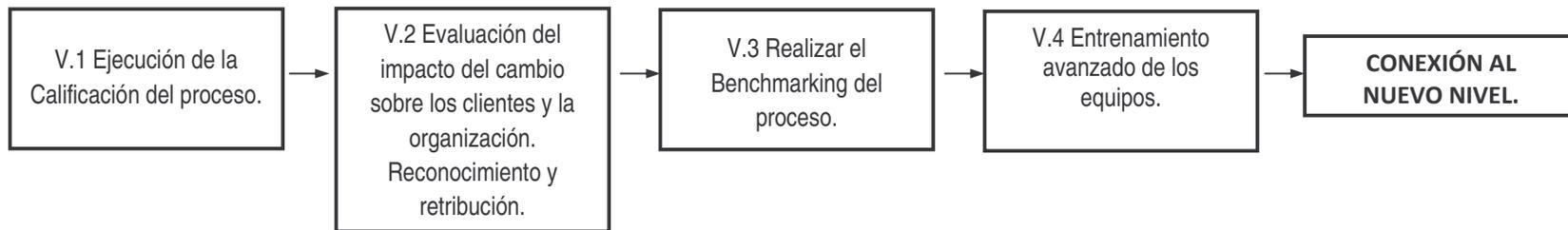


Fig. 2.8. Etapa V del procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 3.

2.4 Conclusiones parciales:

Al término de este capítulo se plantean las siguientes conclusiones:

1. Se realiza una breve caracterización del Hotel, especificando su objeto social, su planeación estratégica, los principios que rigen la organización, sus valores, el comportamiento de arribos de los clientes según los diferentes mercados, la caracterización de su entorno mediante el uso de la matriz DAFO donde se concluye que el hotel está en condiciones de utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y las acciones estratégicas a considerar deben ser ofensiva.
2. Los indicadores de gestión turísticos de la provincia de Cienfuegos presentados muestran los datos del hotel con sus competidores donde se comparan los datos del presente año hasta el mes de julio con el plan y el año anterior. En todos los indicadores analizados, el hotel ha sobrecumplido con respecto al año 2007.
3. El modelo propuesto está conformado por un conjunto de procedimientos que posibilitan dar respuesta a las discrepancias que limitan la mejora de proceso en el circuito turístico.
4. Para dar solución a la discrepancia 3, se presenta las etapas y actividades del procedimiento para la mejora en proceso de servicios turísticos.

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

3.1 Introducción.

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

3.2 Aplicación del Procedimiento.

Etapa I: Organización para el mejoramiento.

Esta etapa cuenta de siete actividades y su objetivo consiste en asegurar el éxito mediante la definición de funciones, de las estructuras, de la comprensión, del compromiso y sobre todo la documentación del proceso clave que se someterá al estudio.

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

Para el desarrollo de esta actividad, existen varios enfoques para la identificación de los procesos claves, pero la aplicación de esos enfoques está en dependencia de la situación de cada empresa. Hay empresas que nunca se había hecho un estudio de proceso, en este caso se debe identificar todos los procesos de la empresa y después identificar los claves y hay empresas donde ya tienen definidos todos sus procesos incluso los claves, en este caso se debe seleccionar cual es el proceso crítico a estudiar. Para el caso de estudio, el hotel ya tiene identificado los procesos claves, debido a un estudio realizado anteriormente. Los procesos claves y sus actividades fundamentales se pueden apreciar en el **Anexo 3.1, fig.3.1**. Para un mejor entendimiento de los procesos claves, en la **fig.3.2** se muestra el flujo básico de cliente en el hotel.

Para la selección del proceso crítico para la mejora, no fue necesario aplicar ninguno de los métodos explicados anteriormente, debido a que el hotel se encuentra en el perfeccionamiento empresarial, para ello, el proceso de Alojamiento siendo uno de los procesos claves del hotel y la razón de ser del mismo, sus directivos, después de haber analizado el comportamiento del índice de satisfacción del cliente debido a los problemas relacionados con el servicio de Alojamiento, han decidido empezar la mejora con el proceso de Alojamiento con el fin de incrementar su

eficacia y eficiencia para el logro de las metas estratégicas y el alineamiento organizacional. Cabe señalar que en este momento se está aplicando un procedimiento para el despliegue estratégico que posibilitará el alineamiento estratégico de la Red del circuito Turístico mencionado en el modelo presentado en el Cap. II y el nivel táctico y Operativo del Hotel.

En el **Anexo 3.2 Tabla 3.1** y **Fig. 3.3** últimos se muestra el comportamiento del índice de satisfacción de cliente, que ha tenido como promedio 4.04, y de las no conformidades, el 80% estuvo enfocado al área de alojamiento. En el mismo Anexo en la **Tabla 3.2** se muestran los aspectos negativos encontrados en el Proceso de Alojamiento desde la opinión de los clientes del mismo periodo.

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

Se conforma el Equipo de Mejora de Proceso y se designa al jefe de Recepción y de Ama de llaves como Responsables de la Mejora del Proceso.

Las responsabilidades de los responsables del proceso se pueden apreciar en el **Anexo 3.3**.

Actividad I.3: Proporcionar educación y entrenamiento.

En estos momentos muchos de los integrantes del equipo de mejora, principalmente los jefes de departamento se encuentra en un curso de formación sobre calidad y las principales herramientas. Además se le recomienda a los directivos del hotel, capacitar a todos los integrantes del equipo sobre el tema de mejora continua y las herramientas que conllevan, para que la mejora continua forme parte de la cultura empresarial y no sea concebido como algo temporal para resolver determinado problema.

Actividad I.4: Definir y documentar el proceso.

Se definen diferentes elementos que permiten documentar el proceso con el objetivo de esclarecer y unificar las ideas que tiene el equipo sobre el funcionamiento del mismo y proporcionar la información necesaria para dar comienzo a la mejora. Los resultados de la documentación, así como la descripción de las actividades fundamentales del proceso se representan en los **Anexos de 3.4 a 3.5**.

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

En el proceso de alojamiento participan departamentos tales como, departamento de Recepción, Ama de Llaves, cada uno con sus características específicas para la prestación del servicio. Existen otros departamentos como el Departamento de Recursos Humanos, Calidad, Abastecimiento e Informática, Departamento de Mantenimiento preventivo, Departamento Comercial, área de Cocina; que también participan en el proceso. En la descripción de los

departamentos solo se tendrán en cuenta la de Recepción y Ama de Llaves, por ser los departamentos que tienen mayor participación en el proceso de estudio.

Departamento de Recepción:

El Departamento de Recepción es el departamento encargado de la acogida, atención, seguimiento durante la estancia y despedida del cliente,

La Recepción además coordina, controla y gestiona los diferentes servicios vinculados a la estancia. Es el departamento encargado de realizar el Check – in y Check – out a los clientes, brindar información a los clientes que la necesitan. En el departamento existe un jefe y 10 empleados que se subordinan a él. Hay 3 turnos de trabajo de 8 horas (7 am – 3 pm, de 3 pm – 11 pm y de 11 pm – 7 am) y el servicio es de 24/24 horas. En el **Anexo 3.6** se muestra el organigrama del departamento.

Departamento de Ama de Llave

El departamento de ama de llave se ocupa de acoger a los clientes y darles alojamiento y confort. Esta área es en primer lugar la máxima responsable de cuidar la imagen de la instalación, en cuanto a mantener la pulcritud y ordenamiento de todas las áreas del hotel y en especial de las habitaciones.

Se encarga además del aprovisionamiento de lencería y artículos de aseo personal de los que hará uso el cliente durante su estancia, así como de informarle sobre cualquier duda que surja o resolver cualquier necesidad que presente. En estos momentos hay 25 trabajadores de los cuales una jefa de departamento y una supervisora que supervisa las actividades de las camareras. Las camareras trabajan 8 horas al día con un día de franco a la semana.

Objetivo del departamento

1. Limpieza y orden de todas las áreas comunes del hotel.
2. Atención a plantas ornamentales y decoración general del hotel.
3. Limpieza y acondicionamiento de habitaciones.
4. Servicio eficiente de Lavandería y Tintorería.
5. Atención e información al cliente durante las 24 horas del día.

En el **Anexo 3.7** se muestra el organigrama del departamento.

Actividad I.5: Enfocar el proceso.

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

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

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

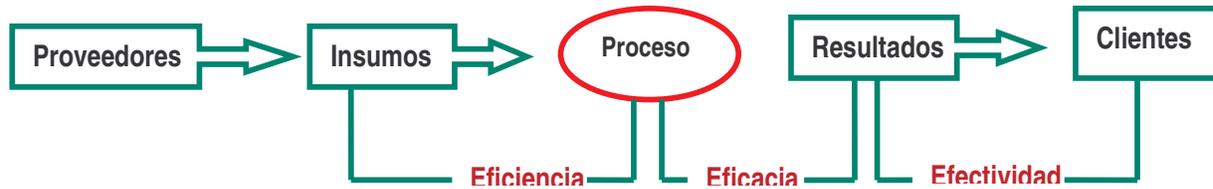


Fig. 3.4 Modelo de efectividad total

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

Diseño de indicadores:

Actualmente en el hotel existen algunos indicadores para medir el desempeño del proceso de alojamiento, principalmente en la Recepción. Teniendo en cuenta esto, se diseñaron otros indicadores, que en total permitan medir la eficacia y eficiencia del proceso de alojamiento.

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

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

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

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

5. Diseñar el indicador: A partir de la información recibida en los cuatro primeros pasos, se debe definir las variables que se considera más óptimas bajo las siguientes consideraciones:
 - ✓ Definir **Dónde** se debe medir: Normalmente al final de proceso y en determinados puntos intermedios. (Ver fig.3.3 Efectividad total)
 - ✓ **Cuándo** se va a medir

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

6. Revisar los indicadores: Los indicadores son un traje a medida que deben ser sustituidos o modificados a lo largo del tiempo según la experiencia obtenida en el uso de dicho indicador

En el diagrama SIPOC de cada subproceso que se vera más adelante en los Anexos 3.10 A, B y C, se presenta los cuatro pasos fundamentales para el diseño de los indicadores.

A continuación se presentan las medidas de efectividad, eficacia y eficiencia del proceso. La adaptabilidad se tratará mas adelante.

Tabla 3.3 Medida de desempeño para el proceso de alojamiento

Eficacia	Descripciones
Resultados rechazados: ✓ Habitaciones rechazadas por el supervisor. ✓ Habitaciones rechazadas por el cliente externo.	Se refiere a cualquier tipo de resultado, tanto para clientes primarios, secundarios e internos, que hayan sido rechazados por no cumplir los requerimientos de calidad. También se incluyen los rechazos de insumos de los proveedores (aunque estos sean indicativos de falta de efectividad de otro proceso debido a que afectan la efectividad del proceso). Se mide en unidades de productos rechazados.
Tiempo de espera en el servicio*.	Refleja el tiempo que emplea un recepcionista para atender a un cliente tanto en el Check – in como en el Check – out. Se mide en unidades de tiempo.
Atención telefónica*.	Refleja la atención que brinda los recepcionista en contestar la llamada de un cliente. Se mide en cantidad de timbrazos antes de atender al teléfono.
Quejas de los clientes*. ✓ Porcentaje de clientes quejados. ✓ Atención de quejas.	Refleja la cantidad de quejas emitidas por los clientes en un período de tiempo entre la cantidad de cliente en el mismo periodo. Se mide en por ciento. Refleja el porciento de quejas atendidas (cantidad de quejas atendidas entre cantidad de quejas emitidas por los clientes). Se mide en por ciento.

Satisfacción de los clientes.	Indica la satisfacción según los puntajes promedios de los diferentes atributos de la Tarjeta de Investigación del Cliente. Se mide en porcentaje.
Efectividad de las camareras.	Expresa cuán efectivas son las camareras en la jornada laboral. Se mide en cantidad de habitaciones terminadas aceptadas entre cantidad de habitaciones planificadas. (%)
Eficiencia.	
Ubicación	
Tiempo de ciclo por unidad de salida.	Mide el tiempo empleado en el proceso para generar una unidad de salida. Expresa el tiempo una recepcionista para ubicar a un cliente desde su llegada a la Recepción hasta que entre a la habitación. Se mide en unidad de tiempo por cliente ubicado.
Tiempo de procesamiento por unidad de salida.	Indica el tiempo de procesamiento (tiempo real de trabajo) del proceso para generar una unidad de salida. Se mide en la misma unidad que el tiempo de ciclo.
Costo por unidad de salida	Indica la relación entre el costo del proceso y la unidad de salida. Es decir el costo del proceso para ubicar a un cliente o grupo de cliente. Se mide en unidad monetaria
Limpieza y acondicionamiento de habitaciones.	
Tiempo de ciclo por unidad de salida.	Mide el tiempo empleado en el proceso para generar una unidad de salida. Es decir el tiempo que emplea una camarera para la limpieza y acondicionamiento de una habitación. Se mide en unidad de tiempo por habitación terminada.
Tiempo de procesamiento por unidad de salida.	Indica el tiempo de procesamiento (tiempo real de trabajo) del proceso para generar una unidad de salida. Se mide en la misma unidad que el tiempo de ciclo.
Costo por unidad de salida.	Indica la relación entre el costo del proceso y la unidad de salida. Se mide en unidad monetaria. Es decir el costo del proceso para una habitación terminada.
Salida de cliente	
Tiempo de ciclo por unidad de salida.	Mide el tiempo empleado en el proceso para generar una unidad de salida. Se mide en unidad de tiempo por unidad de salida.
Tiempo de procesamiento por unidad de salida.	Indica el tiempo de procesamiento (tiempo real de trabajo) del proceso para generar una unidad de salida. Se mide en la misma

	unidad que el tiempo de ciclo.
Costo por unidad de salida.	Indica la relación entre el costo del proceso y la unidad de salida. Es decir el costo del proceso para la despedida de un cliente. Se mide en unidad monetaria

*- Los indicadores que ya existen en el hotel aunque no tienen una medida de control.

Para la medición de cada indicador se le efectúa una ficha técnica. El responsable de cada indicador debe llenar ésta ficha en cada periodo como se indica en la frecuencia, y así tomar medida con respecto. A continuación se presenta a modo de ejemplo, el modelo de la ficha técnica para las habitaciones rechazadas.

Tabla 3.4: Ficha técnica para habitaciones rechazada.

Factor: Calidad	Tipo de indicador: Efectividad.	Fecha: 00/00/00
Nombre: Efectividad de las camareras.		
Definición: Expresa cuál efectivas son las camareras en la jornada laboral.		
Objetivo: Medir el desempeño de las camareras de habitaciones.		
Responsable: Supervisora de Habitaciones.		
Nivel de referencia: 100%		
Frecuencia: Diaria	Punto de lectura: Al final del proceso de limpieza y acondicionamiento.	
Fórmula de cálculo: Habitaciones terminadas aceptadas/habitaciones planificadas.		
Observaciones:		

Etapa II: Conocer el proceso

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

En la presente actividad se hará una descripción del Proceso de Alojamiento, para su mejor entendimiento se mostrará gráficamente en un Diagrama de Flujo y el perfil de proceso. También se podrá ver un mapa SIPOC y la Relación Cliente – Proveedor, los cuales serán útiles para identificar todos los elementos relevantes del proceso como son: proveedores, entradas, salidas, clientes y sus requerimientos, luego se presenta una Matriz Causa – Efecto para determinar las entradas potenciales que se deben controlar para lograr que las salidas satisfagan los requerimientos de los clientes. Para determinar las posibles causas y proceder a la eliminación preventiva de los modos y efectos de los fallos de las salidas potenciales, se realizó un estudio de FMEA (Análisis de los Modos y Efectos de Fallos). Estos dos últimos no son imprescindibles para la documentación del proceso, pero ayuda al equipo de mejora tener el control y las medidas preventivas del proceso.

En los **Anexos 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13 y 3.14** se pueden apreciar los diagramas de flujo, los perfiles de proceso, los mapas SIPOC, Relación Cliente – Proveedor, las Matrices Causas – Efectos, los planes de control y las FMEA de las entradas potenciales de los tres subprocesos correspondientes. A continuación se describe el proceso objeto de estudio:

❖ **Descripción del Proceso de Alojamiento.**

El Proceso de Alojamiento empieza cuando el cliente llega a la recepción para realizar el Check-in. En el caso de clientes que vienen por grupo, el maletero, la recepcionista pública, el trío musical y el miembro del consejo de dirección que se encuentren de guardia les dan la bienvenida conjuntamente con un coctel cortesía del hotel. Se les facilita información sobre los horarios de los servicios que brinda el hotel, y otros puntos de interés, etc. Posteriormente la guía ejerce el control de la entrada y salida de los clientes, y confirma la reservación. Los maleteros llevan el equipaje de los huéspedes y los conducen a su habitación una vez que ésta le ha sido asignada, en ella le muestran dónde se localizan los interruptores eléctricos, cómo operar el aire acondicionado, la televisión, la caja de seguridad y otros detalles.

La actividad fundamental del personal de recepción consiste en manejar el procedimiento de registro de huéspedes, asignación de habitaciones y control de vencimiento del servicio. Así mismo proporciona a los clientes alojados información útil con el objetivo de hacerles confortable y placentera su estancia, y promueve el uso de los demás servicios que ofrece el hotel.

La limpieza de habitaciones se inicia cuando se obtiene el reporte gobernanta, la Jefa del Departamento de Ama de Llave realiza una distribución diaria. Las camareras marcan sus tarjetas y se transportan hacia el piso 2 para recoger los productos de limpiezas y los amenities. Paralelamente la jefa de ama de llave verifica si la libreta de las camareras está actualizada, en caso contrario, lo hace. Las camareras se transportan hacia las habitaciones, allí verifican si se encuentran vacías u ocupadas. Si se encuentran vacías, verifican si están sucias o limpias, en el caso de habitaciones limpias, comprueban el estado de luces y equipos, repasan los baños según el procedimiento, pasan paño húmedo, barren el piso de las terrazas y los limpian, organizan los muebles, barren el piso de la habitación, se pulen y se lustran las superficies que lo requieren y cierran las ventanas y cortinas. Luego limpian el piso de la habitación y se da el visto bueno. Se apagan las luces, se coloca el colgante no moleste y se cierra la habitación. En el caso que las habitaciones se encuentren sucias se realiza la variante A que es un procedimiento que explica como proceder en este caso.

Para las habitaciones ocupadas se verifica si está anunciada la cinta haga la habitación, de no estar la camarera toca a la puerta y espera que salga el cliente. En este casos se aplica la variante C, procedimiento de actividades que deben realizar las camareras para la limpieza y acondicionamiento de habitaciones.

Al final de la limpieza de habitaciones, las camareras se transportan hacia la ropería para entregar las lencerías sucias y recoger las limpias. Posteriormente se trasladan hacia las habitaciones para colocar las lencerías nuevas y decorarlas. Luego las cierran y se trasladan hacia el piso 2 y realizan un reporte a la supervisora sobre el estado habitacional. La supervisora y/o el ama de llave a su vez hacen un reporte progresivo al departamento de Recepción.

En la salida del cliente, se le avisa a la recepción por teléfono o por la presencia personal del cliente para realizar el Check-out. Se le solicita el servicio de equipaje si lo desea, el maletero sube a la habitación del cliente para recoger sus equipajes, y se chequea la habitación del cliente. Para la realización del Check-out, se analiza el resultado del chequeo de habitación y la información sobre la cuenta del cliente, cerrando la misma y deseándole un buen viaje.

En el caso de que el cliente desee salir antes de la fecha acordada se investiga el porque, si es un problema relacionado con el servicio se trata de solucionarlo para que el cliente no se marche y se le pide disculpa, si es por un problema personal se despide deseándole buen viaje y que vuelva pronto.

Actividad II. 2: Medición en tiempo real del desempeño del proceso

Se lleva a cabo mediciones en tiempo real relativo al proceso en clientes internos y externos para lo cual se llevan a cabo las siguientes actividades:

❖ **Experiencia de Valor del Cliente Externos.**

En el hotel se reciben varios tipos de clientes:

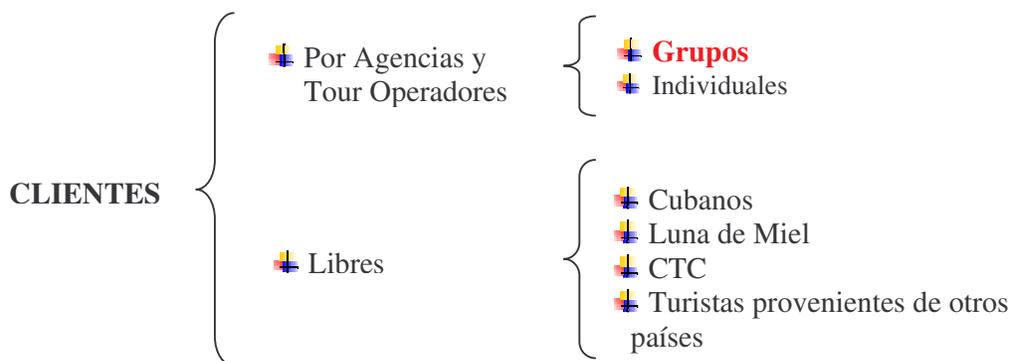


Fig. 3.5 Tipos de Clientes que arriban en el hotel. [Fuente: Departamento Comercial Hotel Jagua de Cienfuegos.]

Esta investigación se realizó en la temporada de baja para el Hotel, este periodo comprende los meses de Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre. En la instalación es más frecuente la estancia de clientes que vienen por grupos a través de Agencias y Tour Operadores. Teniendo en cuenta esta situación este estudio se enfoca hacia este tipo de cliente. Estos grupos provienen de países como Alemania, Francia, Inglaterra, Canadá, Bélgica y España.

Para el estudio se tomaron los datos relacionados con la entrada de clientes en los meses de abril y mayo del año 2008, por ser esta la etapa en la que se está corriendo el estudio actualmente, estos se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 3.5: Relación de los clientes hospedados en el hotel en los meses de Abril y Mayo del año 2008.

Tipo de cliente	Cantidad	
	Abril	Mayo
Libres	149	79
Grupos	3922	2655
UJC	81	67
Luna de Miel	59	50
CTC	105	110
FEU	12	34
CNC	2	2
ETECSA	4	13
Fca. de Cemento	14	20
Chematé	13	7
Total	4361	3037

Fuente: Departamento Comercial. Hotel Jagua de Cienfuegos.

Se decide en este estudio recoger los momentos de la verdad durante el período de alojamiento en el Hotel, se debe aclarar que la instalación es un hotel de tránsito, es decir, los cliente a hospedarse pasan de 1 a 2 noches en el hotel, para recoger los momentos de la verdad se decidió tomarlos en tres etapas diferentes que corresponden a los tres subprocesos: durante el check- in, cuando están propiamente alojados (en sus habitaciones) y en el check- out.

1. Inventario de los Momentos de la Verdad

Para detectar los Momentos de la Verdad se realizaron una serie de observaciones al Proceso de Alojamiento del hotel Gran Caribe “Jagua”, teniendo en cuenta que no todos los Momentos de la Verdad implican interacción con el empleado. Primeramente se calcula el número de observaciones a realizar. La población se compone de la cantidad de Turistas Físicos Extranjeros que viajan en grupos a través de Agencias y Tour Operadores, en los meses de abril y mayo del año 2008. La cifra de turistas físicos arriba a 6577. Las unidades de muestreo son los clientes que visitan la instalación.

Para el cálculo se fija un nivel de confianza 95 %. Los valores utilizados fueron $p = 88.9 \%$ y $q = 11.1 \%$, por cientos que representan la cantidad de turistas que arriban al hotel por grupos y por otras vías respectivamente. Se fija además un error permisible de $E = 0.07$, el valor de z para un nivel de significación de 0.05 es $Z = 1.96$. El número de observaciones resulta ser de 76. Los cálculos se pueden apreciar en el **Anexo 3.15**.

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

De la aplicación del método y de las observaciones realizadas al Proceso de Alojamiento, se recogen un total de 77 Momentos de la Verdad en sus tres etapas, al ser un proceso que tiene muy pocas variaciones de un cliente a otro, se decidió no realizar todas las observaciones calculadas, para evitar repeticiones que pudieran entorpecer el estudio. La relación de los Momentos de la Verdad obtenidos con los muestreos realizados a cada uno de los servicios se puede apreciar en el **Anexo 3.16**.

Los Momentos de la Verdad detectados se agrupan en clases, según Albretch (**Albretch 1994**) esta clasificación ayuda a evitar errores al intentar analizar momentos que por sus características requieren ser vistos de distintas maneras, para proceder en caso necesario a su posterior mejora; para ello se utiliza el diagrama de afinidad, manteniendo el mismo grupo de trabajo, donde se obtuvo 5 clases. Los momentos de la verdad agrupados por clases se pueden observar en el **Anexo 3.17**.

2. Relación Momentos Críticos de la Verdad – Características de Calidad

Identificar los momentos críticos de la verdad.

Una vez inventariados todos los Momentos de la Verdad del Proceso de Alojamiento y agrupados en clases, fue necesario seleccionar de cada clase los Momentos Críticos de la Verdad, es decir, seleccionar los momentos más importantes y que tienen más influencia a la hora de concebir y realizar un servicio de calidad. Para ello se utiliza el Método Delphi y se fija un nivel de confianza de un 95 %, con $i = 10 \%$ y $p = 3 \%$. Los cálculos se muestran en el **Anexo 3.15**

En el estudio se cuenta con la participación de 11 expertos, a los cuales se les entrega un formulario donde se encuentran relacionados todos los Momentos de la Verdad agrupados por clases para cada servicio, los cuales debían evaluar en dependencia del grado de importancia. Se

les pide que clasifiquen cada Momento de la Verdad del 1 al 5; dándole más importancia a los evaluados con 5 y menos a los evaluados con 1. En la introducción al trabajo se realiza una explicación de los objetivos que se proponen alcanzar con el mismo, así como la definición de Momento de la Verdad. La introducción al trabajo en grupo se encuentra en el **Anexo 3.18** y no se muestran los formularios puesto que en el anexo anterior se muestran los momentos de la verdad agrupados por clases. Cabe destacar que el equipo de mejora decidió de no realizar los análisis de validez y de fiabilidad de los formularios por razón del tiempo en este momento.

El procesamiento de los datos se hace mediante el paquete estadístico SPSS versión 15.0 para Windows (en Español) utilizando la prueba no paramétrica de coeficiente W de Kendall. Los resultados del procesamiento, se pueden apreciar en el **Anexo 3.19**. En este anexo se puede observar los valores de los estadísticos descriptivos y de contraste para todas las clases.

El orden de importancia resultante de la aplicación de este método se encuentra en el **Anexo 3.20**, donde se puede apreciar ordenado por cada clase los momentos críticos de la verdad.

Traducir los momentos críticos de la verdad en impactos que causan en la mente del cliente.

Al enunciar los momentos de la verdad se hace de manera tal que represente una actuación del cliente cuando contacta con cualquier elemento de la organización, por ejemplo: Observa el baño. Cuando el cliente realiza este acto percibe cómo es la limpieza, la decoración del baño, etc.; por lo que es un episodio que impacta en la mente del cliente de forma positiva o negativa, y se puede enunciar como: Impacto causado en el cliente por la limpieza y decoración del baño.

Por otra parte, cuando el cliente observa el piso, el techo, el Lobby, la recepción, la habitación y los cuadros puede percibir la limpieza e higiene del Hotel; todos son momentos de la verdad pero en la mente del cliente se reflejan como el impacto causado en él por la limpieza e higiene del hotel. Por lo que en cada caso, todos los episodios recogidos en las observaciones y que son de mayor prioridad e importancia se enuncian como impacto en la mente del cliente. Estos enunciados se pueden apreciar en el **Anexo 3.21**.

Traducir los momentos críticos de la verdad en características de medición.

Una vez que han sido identificados por cada clase los momentos críticos de la verdad, y enunciados cada uno de ellos de manera tal que represente una actuación del cliente, o sea, como impacto, en esta actividad se relaciona cada enunciado de los momentos críticos de la verdad con las características de calidad que se encontraron para el Proceso de Alojamiento en las diferentes bibliografías, y se pueden observar en el **Anexo 3.22**. Posteriormente se lleva a cabo la Tormenta

de Ideas, donde se presenta la lista previamente definida de características de calidad para este proceso, se cuenta con la presencia de todo el personal de Recepción y Ama de Llaves en cada turno. Las características de calidad definidas por este grupo de expertos se muestran en el **Anexo 3.23**. Por tanto la relación Momento Crítico de la Verdad- Característica de Calidad, se puede observar en el **Anexo 3.24**.

❖ **Clientes Internos.**

3. Definir los indicadores de Calidad de Vida del Trabajo

Para definir los Indicadores de Calidad de Vida del Trabajo, se tienen en cuenta los elementos que conforman la Calidad de Vida del Trabajo o QWL (Quality of Work Life). Este perfil se define en función de las percepciones o impresiones de los empleados acerca de cómo debieran ser los ambientes laborales (Albretch, 1994). Para ello se utiliza una encuesta diseñada por (Cáravez 2005). Dicha encuesta se puede apreciar en el **Anexo 3.25**.

4. Diseñar el instrumento de medición y realizar el trabajo de campo.

❖ **Cliente externo**

Basado en las ventajas y desventajas de los diferentes instrumentos de medición, en esta investigación se escoge la encuesta estadística para los clientes externos e internos del hotel, ya que esta es la herramienta más utilizada para la medición de la satisfacción del cliente mediante las variables críticas de calidad, por ser también la menos costosa y engorrosa para el respondente. Para la conformación del cuestionario se crearon preguntas relacionadas con cada característica de calidad elegida por el grupo de expertos, para poder medir desde la percepción del cliente, el estado actual de estas características y así encontrar los problemas que se están originando en la instalación. La relación de las preguntas de la encuesta, con las características de calidad, se puede observar en el **Anexo 3.26**.

En la encuesta se incluyen preguntas abiertas y cerradas, de estas últimas se emplean variables no numéricas y clasificadoras, es decir, en escala nominal, también son usadas las variables numéricas y para la evaluación de las mismas se establece una escala ordinal de tipo Likert. La mayoría de las preguntas del cuestionario son cerradas ya que esta es una instalación de turismo y las personas que la visitan vienen buscando descanso y este tipo de preguntas se les hace menos engorrosa para responder, ya que no tienen que expresar ideas sino que limitarse a responder con las alternativas que más se acerquen a la respuesta que ellos desean expresar. También se incluyó una pregunta abierta opcional, que da a los clientes la opción de hacer alguna sugerencia para este proceso, en caso que lo desee.

Para realizar el trabajo de campo se comenzó con un pilotaje a 20 clientes que se encontraban en el hotel en el momento, este pre-test permitió identificar:

- ✓ Tipos de preguntas más adecuadas.
- ✓ Si el enunciado es correcto y comprensible, y si las preguntas tienen la extensión adecuada.
- ✓ Si es correcta la categorización de las respuestas.
- ✓ Si existen resistencias psicológicas o rechazo hacia algunas preguntas.
- ✓ Si el ordenamiento interno es lógico; si la duración está dentro de lo aceptable por los encuestados.

Durante el pilotaje se encontraron algunas deficiencias, por lo que se rediseñó la encuesta tomando en cuenta todas las dificultades encontradas. La encuesta rediseñada se muestra en el **Anexo 3.27**.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se define la población como la cantidad de turistas físicos que arribaron por paquetes al hotel en el mes de Junio, arribando esta a 1898. La fórmula utilizada fue la misma que se tuvo en cuenta para el cálculo del número de observaciones al servicio, en la detección de los Momentos de la Verdad.

Se fija un nivel de confianza del 95 %. Los valores utilizados fueron $p = 81.31 \%$ y $q = 18.69 \%$, por cientos que representan la cantidad de turistas que arriban al hotel por paquete y directos respectivamente. En este caso se escoge nuevamente para el estudio la proporción muestral de turistas recibidos por paquete, porque representa el mayor porcentaje de arribos al hotel, es decir, por la vía de turismo organizado se recibe la mayor cantidad de clientes. La tabla de resumen del arribo de turistas al hotel por paquete y directo se puede observar en el **Anexo 3.28**. Se fija además un error permisible de $E = 0.07$, el valor de z para un nivel de significación de 0.05 es $z = 1.96$. El tamaño de la muestra resulta ser de 113. Ver **Anexo 3.15**.

Con el objetivo de analizar el Proceso de Alojamiento por mercados se estratificó la muestra según el por ciento de países emisores durante el mes de Junio del presente año, debido al tiempo de realización del estudio que corresponde a la temporada baja para el hotel, como se puede ver en el **Anexo 3.15**, los tamaños de los estratos por separados no fueron muy significativos para el objetivo de los análisis que se quieren hacer, por lo que, tomando en cuenta las características del proceso de Alojamiento (generalmente los servicios de Recepción y Habitación son comunes para los diferentes tipos de mercado), se ha considerado innecesario hacer un estudio por cada estrato, por lo que el objetivo de la estratificación en este caso ha sido la traducción de la encuesta en el idioma de cada estrato, para así poder obtener una representatividad de cada

estrato. Aunque no se ha hecho un estudio riguroso de cada estrato por separado, en el análisis descriptivo se ha tomado en cuenta, las opiniones de los estratos.

Para garantizar la mínima molestia a los clientes, facilitar el tiempo de respuesta y disminuir la tasa de no - respuesta, las encuestas les fueron entregadas en la Recepción, a su entrada al hotel, de manera que el recepcionista pudiera explicarle con claridad la importancia de esta para la medición de la calidad del Proceso de Alojamiento. Estos las contestaban en sus tiempos libres y podían dejarlas en la habitación o entregarlas a su salida en la Recepción.

En el estudio, la encuesta fue diseñada en español y para la aplicación a algunos clientes externos como clientes ingleses, franceses y alemanes, fue necesario traducirla en sus idiomas correspondientes, este proceso de traducción, se debe hacer con cuidado ya que pueden introducirse distorsiones en la escala. El énfasis del proceso no es la traducción textual o literal, sino la traducción del sentido conceptual que cada ítem persigue. La traducción que se hizo fue revisada por dos profesores diferentes de la Escuela de Hotelería y Turismo.

Cliente interno

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

Validación de la encuesta

La validación de la encuesta se realiza a través del análisis de fiabilidad y de validez.

Análisis univariable

En este caso, no se detectó ningún dato extraño. Si se analiza los valores de los coeficientes de curtosis y asimetría (o apuntamiento) para ver si las variables siguen una distribución normal, se observa que, en general, se encuentran comprendidos en el intervalo que se considera aceptable para hablar de variables distribuidas normalmente. Estos resultados se pueden apreciar en el **Anexo 3.29**. Entonces se puede considerar que las variables siguen una distribución univariante normal. Por lo que se asumirá que las variables siguen una normalidad multivariante aunque no se puede confirmar, porque la normalidad univariante no confirma la normalidad multivariante pero lo ayuda a obtenerla.

No se ha hecho un análisis riguroso de la normalidad multivariante ya que los análisis que se harán con los datos principalmente el análisis de componente principal, los supuestos básicos subyacentes a este análisis son de tipo conceptual que estadístico.

Análisis de fiabilidad

La confiabilidad se estudió mediante la consistencia interna, basada en el grado de homogeneidad de las preguntas de un factor, expresada en el Coeficiente de Alfa de Cronbach, que indica la proporción de varianza en los puntajes de la escala que es atribuida al puntaje verdadero. Se estudió la correlación de ítems con los factores. Se buscó una alta varianza del ítem que demostrará la variabilidad entre los individuos para contestar, e idealmente que el promedio se acercara al centro del rango para alcanzar mayor varianza y tener mayor relación con otros. Los resultados se muestran en el **Anexo 3.30**, de la **Tabla 3.6 a 3.10**.

No se pudo comprobar la estabilidad temporal ni la concordancia inter observadores debido a que la población está conformada por turistas que vienen por paquete cuyo tiempo promedio de estancia no llega a dos días, por lo tanto no se pudo realizar el test-retest. Por lo tanto en este caso el análisis de confiabilidad se limitó solamente a la consistencia interna.

Por lo que se puede considerar que la encuesta esta libre de errores aleatorios, es decir al aplicar la encuesta en varias veces a la misma muestra los resultados serán similares. Lo que indica la fiabilidad de la encuesta.

Análisis de validez

Para analizar la validez de la encuesta, se comprobó los siguientes criterios:

Validez de contenido

La encuesta tiene validez de contenido, debido a que fue diseñada a partir de los momentos de verdad encontrados en el proceso y traducidos en características de calidad para la confección de la misma. Además ha sido revisada por los expertos del tema aceptándola por ellos con las dimensiones que la conforma y quedando como se muestra en el **Anexo 3.27**. Lo que indica que el procedimiento seguido para la elaboración de la encuesta ha sido adecuado y el conjunto de ítem que forma la escala es adecuado para la evaluación de las percepciones de los clientes. Esta metodología para el diseño de la encuesta ha sido aplicada en varias ocasiones en la provincia y es una adaptación de la de Harrington.

Validez de constructo

Para la validez de constructo se utilizó un análisis factorial exploratorio. Para decidir el uso del análisis factorial se empleó el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), el test de esfericidad de Bartlett, y otros parámetros.

- ✓ **El test de esfericidad de Bartlett**, permite testar la hipótesis de que la matriz de correlación es una matriz de identidad. Si esta hipótesis se aceptase (el valor del test bajo y asociado a un nivel de significación alto), se debería de cuestionar la utilización de cualquier tipo de análisis factorial, ya que los valores no estarían distribuidos normalmente.

- ✓ **El test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** mide la idoneidad de los datos para realizar un análisis factorial comparando los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de los cuadrados de los coeficientes de correlación parcial entre todos los pares de variables es pequeña en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado, esta medida tiende a uno. Pequeños valores de K.M.O. indican que un análisis factorial de componentes principales no puede realizarse, ya que las correlaciones entre pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables.

Las variables se trataron con análisis factorial, ya que eran ordinales con valores numéricos que no distorsionaban la propiedad de tiempo de ocurrencia del comportamiento.

Para la extracción de factores se utilizó el método de componentes principales que se emplea dentro del análisis factorial, porque usa algoritmos similares y porque una estadística generada con el análisis de componentes sirve como el medio más práctico de resolución de problemas de factorización, como por ejemplo usando el criterio de valor propio mayor de 1 para generar factores. Para obtener factores que integran variables estrechamente correlacionadas, se usó el procedimiento de rotación de factores varimax con un valor propio (varianza explicada) de 1 o más. Para lograr la ubicación de los ítems en un solo factor, con el fin de una descripción parsimoniosa, se buscó como punto de corte aquel valor de peso factorial que la produjera con el menor número de factores y en los valores repetidos en otros factores fueran del menor valor. Los resultados obtenidos para las escalas del instrumento se expresaron en número de factores extraídos (por valores propios mayores a 1 o por pesos factoriales forzados) y pesos factoriales promedio que reflejaron el peso de las variables en la medición del factor. Los valores propios de los factores resultantes explicaron el porcentaje total acumulado de la varianza.

A continuación se muestra los resultados de los análisis para los dos servicios (Recepción y Habitación):

- ✓ Coeficientes de correlación de Pearson que en la mayoría de los casos son altamente significativos: Indica la correlación simple que existe entre pares de variables.

- ✓ El determinante de cada una de las matrices de correlaciones (1.66E-005 y 3.85E-0.005) relativamente bajo: Eso indica que las variables utilizadas están linealmente relacionadas, lo que significa que el análisis factorial es una técnica pertinente para analizar esas variables.
- ✓ El índice KMO = 0.836 y 0.810 para los servicios de Recepción y Habitaciones respectivamente que son bastante aceptables. (valores de KMO cerca de uno indica que las correlaciones entre pares de variables pueden ser explicadas por otras variables).
- ✓ El resultado del test de Bartlett con un $X^2 = 1091.176$ y Sig. = 0,000 para el servicio de Recepción y $X^2 = 987.576$ y Sig.= 0.000 para el servicio de Habitaciones, Se rechaza la hipótesis de que las matrices de correlación son matrices de identidad en ambos casos, o lo que es lo mismo que la muestra proviene de una población Normal multivariada.
- ✓ Valores muy bajos en las matrices anti-imagen y MSA bastante altos en la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen: Estos permiten determinar si el modelo factorial elegido es adecuado para explicar los datos.

Todo ello nos lleva a concluir que el análisis factorial que sigue a continuación resulta a priori pertinente y puede proporcionarnos conclusiones satisfactorias. En el análisis factorial se obtuvieron 2 componentes que explicaron un 71.99% de la variabilidad total para el servicio de Recepción y 2 otros componentes que explicaron un 81.86% de la variabilidad total para el servicio de Habitaciones, lo que significa que tanto la satisfacción y las expectativas de los clientes están en función de 2 dimensiones de calidad, con una explicación del 71.99% y 81.86% de la varianza total para los dos servicios. Estos porcentajes de explicación se consideraron satisfactorios por los fines del estudio, teniendo presente la intangibilidad de los servicios, la subjetividad que caracteriza tanto la satisfacción como las expectativas de los clientes y los factores incontrolables que intervienen en ellas, como por ejemplo el estado de ánimo de los empleados. En el **Anexo 3.31** se muestran los resultados del análisis de validez.

Por lo tanto se puede concluir que la encuesta tiene validez tanto de constructo como de contenido, significando que la encuesta mide lo que realmente fue diseñada. En la siguiente tabla se muestra la estructura de las dimensiones.

Tabla 3.11: Estructura de las dimensiones de calidad.

Servicio de Recepción			
Dimensión	Definición	Elementos	Carga
	Grado hasta el cual el cliente aprecia el estado de los	✓ Recibimiento de cortesía(*)	0.926
		✓ Limpieza y organización(*)	0.615
		✓ Decoración y ambientación(*)	0.886

Tangibles Estéticos	elementos tangibles y le brindan una experiencia sensorial a la vista, olfato, oído, al tacto en el servicio de Recepción.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectividad de los servicios(*) ✓ Formas y facilidad de pago ✓ Calidad de las informaciones ✓ Higiene y apariencia de empleado(*) ✓ Profesionalidad y eficacia del personal de contacto(*) 	0.633 0.595 0.728 0.657 0.580
% de explicación de la varianza total: 45.423			
Rapidez y fiabilidad de los recepcionistas.	Grado hasta el cual los recepcionistas muestran habilidades y confianza ante las solicitudes de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dominio del idioma(*) ✓ Amabilidad y cortesía(*) ✓ Rapidez del servicio(*) 	0.861 0.747 .578
% de explicación de la varianza total: 26.576			
% de explicación de la varianza total de las dos dimensiones: 71.999			
Servicio de Habitaciones			
Tangibles estéticos	Grado hasta el cual el cliente aprecia el estado de los elementos tangibles y le brindan una experiencia sensorial a la vista, olfato, oído, al tacto en el servicio de Habitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comodidad y confort(*) ✓ Decoración y ambientación(*) ✓ Seguridad de las habitaciones ✓ Iluminación de las habitaciones ✓ Modernización de equipos y tecnologías(*) 	0.881 0.886 0.878 0.864 0.792
% de explicación de la varianza total: 45.827			
Profesionalidad de las camareras.	Grado hasta el cual las camareras muestran sus habilidades ante la solicitud de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpieza y equipamiento de los baños(*) ✓ Higiene y apariencia de las camareras(*) ✓ Profesionalidad y eficacia de camareras ✓ Amabilidad y cortesía de las camareras(*) 	0.635 0.934 0.926 0.941
% de explicación de la varianza total: 36.042			
% de explicación de la varianza total de las dos dimensiones: 81.869			

(*) Factores críticos de calidad detectados en los análisis que se verán más adelante.

Se puede concluir que la encuesta diseñada es suficientemente válida y fiable para medir las percepciones de los clientes en los servicios de Recepción y Habitación.

Para el Cliente Interno

En el caso de los clientes internos, se aplica un cuestionario tomado de (Cáravez 2005) por lo que no fue necesario analizar su validez. Previamente se hizo un pilotaje a 10 trabajadores en las áreas de estudios, para ver si se entiende las preguntas. Para el análisis de su fiabilidad, se determinó el coeficiente de Alfa de Cronbach, Este resultado se puede apreciar en el **Anexo 3.30, Tabla 3.9 y 3.10**. A partir de esos resultados se concluyen que la encuesta está libre de errores aleatorios y que cada vez que se aplica esta encuesta a los mismos empleados los resultados serán similares, por lo que la encuesta es fiable.

5. Identificación de los Factores Críticos de la Calidad

Para identificar los factores críticos de la calidad se procesa toda la información recopilada durante la medición. El procesamiento se realiza mediante el uso del paquete estadístico profesional SPSS versión 15.0 para Windows. Durante el análisis se utilizan las técnicas estadísticas siguientes:

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

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

El análisis discriminante también es generador de factores críticos, en el estudio se realiza por expectativas y por satisfacción para los clientes externos, y en condiciones de trabajo en el caso de cliente interno. Este análisis permite la identificación de las variables que realmente discriminan para que un cliente se clasifique en un grupo u otro, tanto por expectativas como por satisfacción para cliente externo y en condiciones de trabajo y actitud antes el programa de mejora para el cliente interno.

Con este análisis se pueden demostrar además, los casos que están correctamente clasificados. Durante este tipo de investigación siempre existe el sesgo (error) dado por varios factores de

carácter no muestral, con este procedimiento se evalúa el sesgo y es de mucha utilidad para el análisis futuro y para el pronóstico. El paquete de programa efectúa varios reagrupamientos según el número de grupos, comparando los grupos actuales con los estadísticamente válidos, si el porcentaje de clasificación es mayor que el 75% se puede confiar en las clasificaciones que dan los clientes, en caso contrario se confía en los reagrupamientos.

El análisis discriminante constituye también un filtro para realizar las pruebas no paramétricas Mann Whitney y Kruskal Wallis. Con estas pruebas se determinan, a partir de las variables obtenidas del análisis discriminante, las significativas respecto al nivel de confianza fijado para el estudio. El resultado del procesamiento y de la aplicación de estas técnicas se encuentra en el **Anexo 3.32**.

Luego en el **Anexo 3.33** se pueden observar los factores críticos de calidad, así como su relación con las técnicas por las cuales se clasifica como factor crítico. Es importante señalar que un factor crítico de calidad es aquel que determina fuertemente sobre la satisfacción y expectativas de los clientes externos ya sea de forma positiva o negativa.

Con la obtención de los factores críticos (según las opiniones de los clientes) y para una mejor interpretación de los componentes encontrados anteriormente, se hizo una nueva agrupación de la estructura de las dimensiones de la **Tabla 3.11** mencionada anteriormente utilizando solamente los factores críticos. Este resultado se muestra en la siguiente **Tabla 3.12**.

Tabla 3.12: Estructura de las dimensiones de calidad.

Servicio de Recepción		
Dimensión	Definición	Elementos
Tangibles Estéticos	Grado hasta el cual el cliente aprecia el estado de los elementos tangibles y le brindan una experiencia sensorial a la vista, olfato, oído, al tacto en el servicio de Recepción.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibimiento de cortesía ✓ Limpieza y organización ✓ Decoración y ambientación ✓ Efectividad de los servicios ✓ Higiene y apariencia de empleado ✓ Profesionalidad y eficacia del personal de contacto
Rapidez y fiabilidad de los recepcionistas.	Grado hasta el cual los recepcionistas muestran habilidades y confianza ante las solicitudes de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dominio del idioma. ✓ Amabilidad y cortesía. ✓ Rapidez del servicio.
Servicio de Habitaciones		

<p>Tangibles estéticos</p>	<p>Grado hasta el cual el cliente aprecia el estado de los elementos tangibles y le brindan una experiencia sensorial a la vista, olfato, oído, al tacto en el servicio de Habitaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comodidad y confort. ✓ Decoración y ambientación. ✓ Modernización de equipos y tecnologías.
<p>Profesionalidad de las camareras.</p>	<p>Grado hasta el cual las camareras muestran sus habilidades ante la solicitud de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpieza y equipamiento de los baños. ✓ Higiene y apariencia de las camareras. ✓ Amabilidad y cortesía de las camareras.

Determinación del índice de satisfacción de cliente (ISC) y las dimensiones más importantes para los clientes.

A partir de las dimensiones encontradas en el análisis factorial de cada servicio, se determinó las puntuaciones de los factores críticos en cada dimensión los cuales se muestran en las Fig. 3.6 – 3.9 del Anexo 3.34, por ejemplo en la dimensión “**Rapidez y fiabilidad de los recepcionistas**”, el factor crítico peor evaluado por los clientes es el dominio del idioma, por tener la puntuación más baja. Además se determinó las dimensiones más importantes para los clientes las cuales se muestran en las Fig. 10 y 11 del Anexo 3.34. En los dos servicios, las dimensiones “**Tangibles estéticos**” fueron las más importantes según las opiniones de los clientes para sus satisfacciones, obteniendo ambas un valor mayor de 60%. Mientras que las dimensiones “**Tangibles estéticos**” y “**Profesionalidad de las camareras**” fueron las más importantes en tanto a las expectativas de los clientes. Por lo tanto siendo coherentes con la literatura (Hayes, b. 1999), las acciones de mejoramiento del servicio deberían orientarse hacia los atributos de las dimensiones “**Tangibles estéticos**” en ambos servicios, y los atributos de la “**Profesionalidad de las camareras**” que estén evaluados negativamente, puesto que son las más importantes para los clientes.

También se obtienen una serie de planteamiento a través de las preguntas abiertas y que son de gran interés para la instalación, estos se recogen a continuación:

Aspectos Positivos

- El servicio en Recepción es excelente.
- Acogida agradable y calurosa.
- Hotel confortable y acogedor.
- Maravillosas vistas desde el hotel.

Aspectos Negativos

- Mucho papeleo en Recepción.

- Mala educación y profesionalidad de las camareras.
- Irregularidades con el suministro de agua.
- Habitaciones sucias y con polvo.
- No hay Mini-bar en las habitaciones o llegan tarde.
- Mala higiene en los baños de las habitaciones.
- Camas incómodas y almohadas muy gordas.
- No hay champú, ni crema para la piel en las habitaciones.
- Deficiente funcionamiento del clima.

Como se puede ver la mayoría de los aspectos negativos corresponden al servicio de las habitaciones. Esos aspectos servirán de base para la elaboración del Perfil de Valor del Cliente que se explica a continuación.

6. Definir el Perfil de Valor del Cliente

El Perfil de Valor del Cliente se conforma con la lista de factores cualitativos críticos que representan el valor en las mentes de los clientes. Para cada factor crítico que se incluya se realizará una clara y breve descripción que permita comprender todas las formas y matices que puede tomar el valor al cliente para cada uno de los factores.

El Perfil de Valor del Cliente para cada tipo de cliente (externo e interno) para el proceso bajo estudio se puede observar de las **Tabla 3.5** y **Tabla 3.6**.

TABLA 3.13 Perfil de valor del cliente para el proceso de alojamiento.

FACTOR CRÍTICO	DESCRIPCIÓN
Decoración y ambientación del Lobby	Se desea que la decoración sea sutil, a base de colores frescos, flores y que cuente con un mobiliario de gran comodidad y gracia. También se desea que se combinen los colores del mobiliario, las paredes y otros artículos para lograr una buena revelación de la instalación, y que se evite la recarga de adornos.
Limpieza y organización	Se desea ver un piso brillante, mobiliario que brinde sensación de extrema limpieza y que invite a su disfrute.
Rapidez del servicio	Se desea que se preste el servicio lo más rápido posible para no ocasionar molestia e incomodidad a los clientes
Amabilidad y cortesía de los recepcionistas	Se desea que los empleados del servicio traten a los clientes con distinción, gracia, gentileza y corrección en las actitudes.
Efectividad de los servicios	Se desea que los servicios cubran las expectativas de los clientes, creadas a base de las informaciones del personal del hotel.

Higiene y apariencia de los recepcionistas	Se desea que el personal de servicio tenga un aspecto limpio, que esté correctamente vestido, que posea identificadores y que tenga buena educación.
Dominio del idioma	Se desea que el personal de servicio logre una correcta comunicación para evitar las confusiones y molestias por dichas barreras.
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	Se desea que el servicio de Recepción esté asistido por el personal calificado para en caso de que se necesite hacer alguna consulta. Se desea también que el trato con el cliente sea esmerado y en el mismo que se trate de ganar la confianza del cliente.
Comodidad y confort de las habitaciones	Se desea encontrar una habitación donde se respire aire puro, con equipamiento simple pero cómodo, donde se puede encontrar todo lo necesario para pasar una feliz estancia.
Decoración y ambientación de las habitaciones	Se desea que sea sencilla pero encantadora y que esté de acuerdo con la categoría del hotel.
Limpieza y equipamiento de los baños	Se desea que los baños cuenten con los productos necesarios para la higiene, con gran limpieza y pulcritud.
Modernización de equipos y tecnologías	Se desea que los equipos sean acordes a la categoría del hotel y el desarrollo de la tecnología.
Higiene y apariencia de las camareras	Se desea que las camareras tengan una apariencia impecable, limpia, planchada, sin roturas, manchas u otros daños que degraden su apariencia.
Amabilidad y cortesía de las camareras	Los empleados del servicio a las habitaciones deben tratar a los clientes con distinción, gracia, gentileza y corrección en las actitudes.

Tabal 3.14: Perfil de valor de cliente interno.

Factor crítico	Descripción
Posibilidad de cambiar de puesto en el futuro.	Se desea un reclutamiento interno, dando posibilidad a los trabajadores que lo merecen de participarlo, para así poder cambiar de puesto.
Horario del trabajo.	Se mantiene el horario actual.
Seguridad de mantener el empleo.	Se requiere que la alta dirección transmita confianza a los trabajadores para que ellos estén seguros de su empleo.

Iluminación.	Se desea una clara iluminación en todas las partes del hotel para evitar sombras principalmente en los turnos nocturnos.
Materiales de trabajo.	Se desea que se le entreguen los materiales de trabajo necesarios para poder desempeñar con éxito las tareas que se le asignen.
Ruido.	Se desea eliminar los ruidos alrededor del hotel ya que los trabajadores se están quejando y pueden afectar sobre la satisfacción de los clientes externos. Se desea eliminar también los ruidos existentes en los puestos de trabajo.
Ritmo de trabajo.	Se desea que se cree una plaza para el servicio en el restaurante de dependiente gastronómico avalado por un estudio y análisis de la plantilla de cargos actual, el ritmo y contenido de trabajo de la plantilla en los dos departamentos, así como la categoría y marca del hotel. Ver la posibilidad de contratar trabajadores para cubrir vacaciones.
Tipos y sistemas de pago.	Se desea que los tipos y sistemas de pago sean capaces de motivarlo por la calidad, vinculando el pago con los resultados del trabajo.
Salario en correspondencia con la tarea que realiza.	Se desea que se paguen las horas extras, así como que se tenga en cuenta el tipo de tarea que realizan al no estar completa la plantilla.
Reconocimiento a la labor que realiza.	Se desea que se fomente el reconocimiento moral y material por la labor realizada. Que se reconozca al destacado y se le de seguimiento.
Posibilidades de progresar por los méritos.	Se desea que haya intercambios entre instalaciones y compañías, así como que se gestionen con la EHT (Escuela Hotelería de Turismo) cursos de actualización acerca de: Atención al cliente, Se requieren cursos a tiempo completo de idiomas (Francés, Alemán e Inglés) Calidad Total. Contratar a profesores que organicen el curso en el hotel si la EHT no tiene las posibilidades, además de las posibilidades de superación en el extranjero.

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

Con los factores críticos previamente identificados, y la estructura de las dimensiones mencionadas anteriormente (considerando solamente los factores críticos de calidad), se conforma la Tarjeta de Investigación del Cliente donde cada factor se convierte en un elemento

sujeto a evaluación y para obtener retroalimentación del desempeño del servicio. Esta tarjeta se puede convertir en un cuestionario para medir de forma rápida cada uno de los atributos claves de la Experiencia de Valor del Cliente, la cual puede ser actualizada cada seis meses.

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

1. **Los factores críticos de la calidad del servicio**, los cuales se agrupan para facilitar el trabajo, para el caso del cliente externo en:
 - Servicio de Recepción: Tangibles estéticos y Rapidez y fiabilidad de los recepcionistas.
 - Servicio de Habitaciones: Tangibles estéticos y Profesionalidad de las camareras.
2. **La conveniencia relativa de cada atributo para el cliente.** Teniendo en cuenta las opiniones de los clientes se le asigna una importancia relativa a cada factor que permita conocer los factores de mayor prioridad. Tendrán prioridad alta los factores críticos que estén evaluados negativamente y con una baja desviación, además de los factores que tengan una alta desviación. Serán de prioridad baja los factores críticos que estén evaluados positivamente y con una baja desviación. También se tomarán en cuenta los factores críticos que tengan una alta carga en su componente, es decir los factores críticos que tienen una baja prioridad y que tienen una alta carga con su dimensión tendrán prioridad media, y los de prioridad media tendrán prioridad alta.

La utilidad práctica que tiene la Tarjeta de Investigación es que puede ser utilizada en cualquier momento para realizar auditorías de calidad del servicio, como esquema de medida en un proceso de evaluación sobre las percepciones de los clientes. Otro elemento de especial importancia es que forma parte indispensable del sistema de medición del desempeño del proceso dentro del grupo de mediciones relativas a los clientes. La Tarjeta de Investigación definida se puede observar en el **Anexo 3.35**. El cuestionario que debe implementarse según la Tarjeta de Investigación del Cliente tanto Externo como Interno se encuentra en el **Anexo 3.36**.

8. Diseño de la Experiencia de Valor del Cliente.

Así como el Perfil de Valor del Cliente identifica lo que el cliente desea obtener en el servicio, la Experiencia de Valor del Cliente es la oferta total, tanto de hechos tangibles como intangibles, que la organización debe proporcionar en respuesta a sus deseos, es por ello que, aunque el Perfil de Valor del Cliente esté dado por estratos, el diseño de la Experiencia de Valor del Cliente es único e incluye en ella las especificaciones de cada estrato.

Según la experiencia internacional (Albrecht, 1994), un diseño de este tipo debe incluir siete componentes genéricos para cualquier proceso de servicio:

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

Para el diseño de la Experiencia de Valor del cliente se efectúa un trabajo en grupo en cuya introducción se realiza una explicación de los objetivos que se proponen alcanzar, así como la definición de Experiencia de Valor del Cliente, esta se puede apreciar en el **Anexo 3.34**. Se cuenta con la participación del personal del Recepción y Ama de llaves y el Grupo de Facilitadores del Programa de Calidad, en este trabajo en grupo se determina cómo dar respuesta a lo que quiere el cliente.

Teniendo en cuenta el Perfil de Valor del Cliente se plantean las nuevas formas que el proceso debe adoptar para satisfacer las expectativas con que llegan los clientes. El diseño de esta experiencia se encuentra en la **Tabla 3.15**. En el caso de los clientes internos no se trata de la misma forma, puesto a que este no tiene una experiencia de servicio, el Perfil de Valor de estos clientes se satisface con la solución de los problemas detectados.

Tabla 3.15: Diseño de la Experiencia de Valor del Cliente Externo.

Componente	Estructura de Diseño
Económico (Pago y formas de hacerlo).	✓ Se continuará dando facilidades al cliente de pagar su cuenta en efectivo, tarjeta de crédito y crédito a la habitación según lo desee.
Tangibles (Alimentos, útiles, equipos).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se depositará siempre las amenities necesarias en cada habitación para evitar que el cliente lo solicite. ✓ Se tratará de mantener un stock de amenities en el Dpto de ama de llaves que esté en el alcance de las camareras para que en el caso que el cliente lo solicite, las camareras tengan facilidad de acceso para no causar molestia a los clientes. ✓ Se tratará de tener dos roperos en la ropería evitar demora en el trabajo de las camareras. ✓ Se desea que entreguen todos los materiales de trabajo necesarios tanto a

	<p>las camareras como a los recepcionistas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se debe tratar de innovar algunos materiales de la recepción para así poder facilitar el trabajo de los recepcionistas. ✓ Se mantendrá cuidadosamente el estado de los muebles y la decoración del Lobby y se cambiarán la camas y almohadas de algunas habitaciones.
<p>Sistémicos <i>(Procedimientos que el cliente tiene que seguir durante el servicio).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se pedirá siempre amablemente a los clientes que esperen en el lobby, mostrándoles algunos cuadros mientras la guía realice el check – in. ✓ Se mantendrá reservado un elevador unicamente para los clientes, para evitar demora y el contacto indeseado de los clientes con los empleados.
<p>Ambiental <i>(Decoración y Ambientación (Lobby, Recepción y Habitaciones), Iluminación, Mobiliario, Climatización).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se mantendrá cuidadosamente la decoración actual del Lobby, de la Recepción y de las Habitaciones. ✓ La iluminación se continuará garantizando en todas las habitaciones sin provocar deslumbramientos y manteniendo la privacidad del cliente y evitar las sombras. El cliente debe observar a plenitud la decoración de las habitaciones y del Lobby. ✓ Se debe mejorar el funcionamiento del clima (aire acondicionado) de todas las habitaciones y se debe garantizar el suministro del agua de las mismas. ✓ En general se mantendrá cuidadosamente la decoración de las camas según los tipos de habitaciones (doble, Suite).
<p>Estético <i>(Experiencia sensorial directa que encuentra el cliente).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La limpieza de las habitaciones y el Lobby cumplirá con los requisitos de frescura, relieve y se mantendrán siempre limpios. ✓ Tanto la ambientación como la decoración de las habitaciones y del Lobby cumplirán con los requisitos de la categoría del hotel y sobre todo de los requerimientos de los clientes.
<p>Contacto Humano <i>(Interacción con el personal).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se tratará de dar un buen servicio a los huéspedes mediante las siguientes habilidades sociales: <ul style="list-style-type: none"> ➤ El recibimiento se hará mediante una calurosa bienvenida. ➤ Se debe saludar a los huéspedes diciendo “ buenos días...”, “Buenas noches...” por su nombre, de ser posible incluso cuando este atendiendo a otros clientes. ➤ Establecer una buena armonía mediante una actividad amistosa, calida, una sonrisa espontánea, contacto visual para que el

	<p>huésped se sienta a gusto y seguro de los lugares que posiblemente no conozca.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El trato con el huésped debe ser en forma cortés, con tacto, eficiente y rápidamente. ➤ Se debe mostrar interés al estar en contacto con el huésped. ➤ Los recepcionistas y las camareras tendrán buenas apariencias personales. <p>✓ Se debe prestar atención a las preguntas que se formulan como a los comentarios que se hacen al huésped. En el caso de la comunicación verbal los tonos de voz, la rapidez al hablar como el gritar o hablar bajo e ininteligiblemente pueden establecer una imagen pobre del empleado y por ende de la empresa por parte del huésped.</p> <p>✓ La comunicación verbal es un sistema en dos direcciones y la misma delata sentimientos y emociones conscientes e inconscientes que pueden afectar la relación de los actores si no están bien resueltas. Se deben adecuar las palabras según el interlocutor -jóvenes, adultos, tercera edad, etc. y de acuerdo a las reacciones del oyente.</p> <p>✓ Los empleados de contactos con el huésped (recepcionista, camareras de habitaciones) estarán preparados para comunicarse con los clientes en sus idiomas o al menos en un idioma extranjero como lo requiere la categoría del hotel.</p> <p>✓ Los empleados (específicamente los recepcionistas y la relacionista pública) deberán dar respuesta a necesidades específicas o preguntas de los clientes lo más rápido posible, así mismo podrán tomar decisiones sin consultar a sus superiores siempre y cuando estas necesidades no estén fuera de sus alcances.</p>
<p>Informativo (Información necesaria para actuar durante el servicio o antes).</p>	<p>✓ Se desea que tanto los recepcionistas como el maletero, estén correctamente informados y actualizados respecto a los servicios que se prestan en el Hotel y los posibles cambios.</p> <p>✓ Se debe dar respuesta inmediata a cualquier pregunta o necesidad del cliente, manejando siempre más de una variante de solución.</p> <p>✓ Al cliente se le entregará la guía de servicios a su llegada al hotel con la conformación relativa a los servicios del hotel. Aquí se explicará claramente el horario del Check - out, los tipos de servicio en las</p>

	habitaciones, horario de la caja fuerte y demás informaciones, de existir algún cambio en el servicio se le informará rápidamente al cliente.
--	---

El Tiempo del Ciclo y Procesamiento: Se determinaron mediante el método de Medidas Finales y el criterio de los empleados que participan del proceso. Estos resultados se muestran en el **Anexo 3.37**.

El Costo del Proceso.

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

Estos datos se recopilan durante el mes de Junio y Julio y como se puede notar sólo se incluyen los datos de los departamentos con una participación más significativa en el proceso. En el **Anexo 3.38 y 3.39** se pueden observar estos resultados.

Mediciones de la Eficacia, Eficiencia.

Para realizar los cálculos de estos indicadores se utiliza la información disponible en la empresa. Otros datos se obtienen de mediciones directas en el proceso y observaciones en el período de estudio, de **Junio a Julio**. Como se puede notar no se realizan mediciones de la adaptabilidad del proceso, ya que inicialmente el proceso se encuentra en el nivel desconocido, nivel en el cual aún se desconocen los datos para determinar su verdadero estado y no tienen sentido realizar mediciones de este tipo. Los resultados de las mediciones realizadas se pueden observar en el **Anexo 3.40**.

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

1. Análisis de la Tarjeta de Investigación del Cliente.

Los factores críticos medidos que tienen un alto puntaje de evaluaciones negativas son desfavorables para cualquier proceso de servicio, indicando que existen posibilidades de mejoramiento. Se identifican:

Servicio de Recepción: La dimensión “Tangibles estéticos” es la más importante según las opiniones de los clientes con un 67%, y ninguno de los atributos que la componen ha tenido puntuación 4 o superior a 4, por lo que existe oportunidad de mejora. Por otra parte, la dimensión “fiabilidad de los recepcionistas” aunque no ha sido considerada como la más importante para los clientes, posee atributo con puntuación muy baja, por lo que presenta oportunidad de mejora.

Servicio de Habitaciones: Para el servicio de habitaciones, la dimensión “Tangibles estéticos” fue la más importante para los clientes, y los atributos que la componen poseen bajas puntuaciones por lo que existe oportunidad de mejora. En la dimensión “profesionalidad de las camareras” el atributo Limpieza y equipamiento de los baños, posee una evaluación negativa muy alta por lo que existe oportunidad de mejora.

2. Tiempo de Procesamiento vs Tiempo del Ciclo.

En este análisis se utilizan los datos obtenidos en las mediciones de cada subproceso. En el primer subproceso (Ubicación) el tiempo de procesamiento representa un 75.99% del tiempo del ciclo, demostrando que existe oportunidad de mejora en las actividades A8 y A9. En el segundo subproceso (limpieza y acondicionamiento de habitaciones) el tiempo de procesamiento representa el 94.71%, 92.66%, 93.37% para cada variantes de limpieza (HVS: Habitación Vacía Sucia, HVL: Habitación Vacía Limpia y HOS: Habitación Ocupada Sucia) respectivamente del tiempo de ciclo, demostrándose que existen oportunidades de mejoramiento en las actividades A7 y A12 por presentar las más altas diferencias entre sus tiempos del ciclo y de procesamiento. Por último en el tercer subproceso (salida de cliente), el tiempo de procesamiento representa el 100% del tiempo de ciclo, significando que el tiempo de procesamiento es igual al tiempo de ciclo por lo que no existe pérdida de tiempo en las actividades de este subproceso. Estas comparaciones pueden verse en el **Anexo 3.37**. Se puede ver que las dos actividades mencionadas anteriormente en el segundo subproceso son comunes para las tres variantes de limpieza, por lo tanto las variantes de limpieza no provocan pérdidas de tiempo.

3. Análisis del Tiempo del Ciclo – Costo por Actividad.

Para medir los costos de cada actividad se utilizan solamente los costos indirectos de mano de obra ya que es casi imposible determinar por cada actividad los costos de materiales utilizadas por las características del proceso. Debido a ello, se determinó el costo total de materiales utilizados en cada subproceso en los meses de junio y julio; para el subproceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones, los costos de materiales se determinaron mediante las variantes de limpieza. Es decir se determinó el costo de materiales para cada variante de limpieza. En este análisis, tomando en cuenta las características del proceso de estudio, las actividades de mayor tiempo representan las de mayor costo, ya que las personas utilizadas para cada actividad son las mismas y tienen los mismos salarios. Por lo tanto las actividades A8 y A9 del primer subproceso y las actividades A7 y A12 del segundo subproceso presentan oportunidad de mejora como en el análisis anterior. En el **Anexo 4.41** se muestran los resultados de los análisis.

Después de haber realizado esta actividad se detectan las siguientes actividades con oportunidades de mejora:

- ✓ El servicio de habitaciones.
- ✓ La actividad A12 del subproceso de limpieza y acondicionamiento.
- ✓ Las actividades A8 y A9 del subproceso de ubicación.

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

Para llevar a cabo esta actividad se recopila toda la información obtenida hasta el momento en el Perfil de Valor del Cliente Externo e Interno y la Experiencia de Valor del Cliente Externo. Se desarrollan varias sesiones de trabajo en grupo con la participación del Grupo de Facilitadores y el Consejo de Dirección en general.

Soluciones relativas a los problemas de los Clientes Externos.

En este caso se expone el diseño de la Experiencia de Valor del Cliente Externo y se analizan cada uno de los 7 elementos que la componen, proponiendo medidas concretas destinadas a implementar estos elementos. Para ello se diseñaron los **Planes de Acción** correspondientes a los dos oportunidades de mejora ante mencionadas, haciendo uso de la técnica de las 5W y 2H (**qué, quién, cómo, por qué, dónde, cuándo y cuánto**), para proponer posibles soluciones las dos oportunidades de mejora detectada anteriormente. Esos planes de acción se muestran en los **Anexo 3.42** y **Anexo 3.43**.

Es necesario aclarar que se deben adoptar las siguientes medidas de inmediato:

- Se debe adquirir Mobiliario moderno principalmente en la Recepción y los colchones y almohadas de algunas habitaciones.
- Se debe adquirir nuevas herramientas de trabajo de las camareras.
- Se debe valorar la posibilidad de la utilización de la modalidad de Clientes Ocultos para la Recepción.

Soluciones relativas a los problemas de los Clientes Internos.

La solución de los problemas de los clientes internos es la base de la satisfacción del Cliente Externo y es de vital importancia para alcanzar el éxito de las actividades orientadas a mejorar el proceso y posibilita que estos adopten y apoyen el cambio. Durante la sesión de trabajo se analiza el perfil de Valor del Cliente Interno adoptando las medidas correspondientes para dar solución a estos problemas. Se define un Plan de Acción con sus respectivos responsables y fechas de cumplimiento. El plan de acción descrito se expone en el **Anexo 3.44**.

Propuesta de plan de mejora para el proceso.

Después de haber analizado todas las actividades anteriores, y para la realización de la etapa III, se necesita elaborar un plan inicial de proyecto de mejora para así poder establecer metas de mejoramiento. El plan de acción elaborada se muestra en el **Anexo 3.45**.

3.3 Conclusiones Parciales.

1. Los resultados obtenidos fundamentan la factibilidad, la importancia y la aplicabilidad del procedimiento.
2. Con la aplicación del procedimiento de mejora en procesos de servicios turísticos en el proceso de Alojamiento se pudo documentar el proceso, determinar las debilidades del mismo y un planteamiento de acciones de mejora de rápidas implementación.
3. Los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento posibilitan sentar las bases para lograr el alineamiento estratégico entre el Nivel Táctico y el Nivel Operativo, además ayudan al hotel en la certificación del proceso de Alojamiento.
4. El éxito del procedimiento se basa en los conocimientos, creatividad, trabajo en grupo de las personas y un conjunto de herramientas que le den una consistencia técnica.

Conclusiones Generales.

Después de haber realizado la siguiente investigación, se plantean a las siguientes conclusiones:

1. La extensa búsqueda bibliográfica relacionada con los enfoques de Gestión de Calidad: los enfoques teóricos, los premios de calidad y la ISO 9000, determina la importancia de la mejora de proceso como un elemento crítico para el desempeño organizacional.
2. El análisis comparativo y crítico de los procedimientos de mejora existente en la literatura de los principales autores de calidad, permitió seleccionar un procedimiento que se adapta a la realidad del territorio y que se incluye dentro del modelo de mejora de procesos.
3. La situación actual y perspectiva del sector turístico en Cuba y principalmente en la Región Centro Sur fundamenta la necesidad de la aplicación del modelo de mejora de procesos y sus procedimientos.
4. Para la aplicación práctica del procedimiento se selecciona el proceso de Alojamiento del Hotel Gran Caribe "Jagua" de Cienfuegos, que involucra las áreas de Recepción y de Alojamiento fundamentalmente.
5. Se aplican las etapas I y II del procedimiento obteniendo:
 - ✓ Documentación del Proceso de Alojamiento donde se incluyen:
 - El Diagrama SIPOC
 - La Matriz Causa – Efecto identificando las entradas potenciales del proceso.
 - Plan de Control de las entradas potenciales.
 - Un FMEA para determinar las posibles causas y proceder a la eliminación preventiva de las entradas potenciales.
 - ✓ La experiencia del Valor del Cliente Externo y el Perfil de Valor del Cliente externo y Interno y la obtención de la tarjeta de investigación de clientes tanto internos como externos.
 - ✓ Se realizan las mediciones de Tiempo de Ciclo y Procesamiento, Costos Directos e Indirectos relativos al Proceso en los meses de junio y julio.
 - ✓ Se realiza el análisis de los signos vitales del proceso determinando las oportunidades de mejora.
 - ✓ Se elabora acciones de mejora para dar solución rápida a las oportunidades encontradas, un plan de mejora para los clientes internos y un plan de mejora general del proceso.
6. Los resultados alcanzados fundamentan tanto la importancia, la factibilidad y la aplicabilidad del procedimiento.

Recomendaciones.

Recomendaciones.

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

1. Continuar la implementación del procedimiento hasta la última etapa.
2. Utilizar las tarjetas de investigación obtenidas en el estudio con el objetivo de obtener retroalimentación de cliente tanto externo como interno.
3. Mantener una atención permanente al surgimiento de nuevas tecnologías, procedimientos, herramientas y modelos de mejora de procesos que permitan el mejoramiento continuo del procedimiento propuesto.
4. Desarrollar los programas de educación y entrenamiento en materias relacionadas con la calidad y su mejoramiento bajo un enfoque de Gestión de la Calidad Total para todos los trabajadores del Hotel.
5. Aplicar este procedimiento a todos los procesos claves del Hotel empezando con los críticos, completando lo mismo con la aplicación de los demás procedimientos del modelo para la mejora de proceso en un circuito turístico.
6. Extender la aplicación del modelo a las demás organizaciones que participan en el circuito turístico.

Referencias Bibliográficas.

- [1] Juran JM. Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos. Ediciones Díaz de Santos ed. España 1990.
- [2] Juliana Ferrer JLV, Caterina Clemenza, Rosario Pérez. Gestión de Calidad y su Dimensión Ético en la Pequeña y Mediana Empresa Metalmeccánica de la Región Zuliana. *Revista Venezolana de Gerencia* 2002:240.
- [3] González MG. Modelo de Indicadores de Calidad en la Vida de Proyectos Inmobiliarios. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.; 2006.
- [4] W. DE. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos ed. Madrid 1989.
- [5] 9000 N-I. Sistema de Gestión de Calidad, Fundamentos y Vocabulario. In: NC-ISO, ed. Diciembre 2005 ed.: ISO-2005 2005:43.
- [6] Sonia CR. Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos. [Doctoral]. Valencia: Universidad de Valencia; 2001.
- [7] Padrón V. "Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad". *Esic market*. 1996; 548 (Julio - Septiembre):147 - 58.
- [8] Ghobadian ASS. "Gurus of quality: a framework for comparison". . *Total Quality Management Journal*. 1994; 1:47 - 70.
- [9] RAITEC. Modelo europeo de gestión de la calidad. RAITEC. 2000.
- [10] Cáravez. Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico: Experiencias en las organizaciones turísticas de la provincia de Cienfuegos. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos; 2007.
- [11] Murguía RP, Pino EMVGd. Monografía Gestión por proceso. Cuba 2005:129.
- [12] Ramón Pons Murguía EVGP. Gestión de la Calidad. 2005.
- [13] Lafaurie MC. Herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial. 2003.
- [14] Antonio RG. Factores que facilitan el éxito y la continuidad de los equipos de mejora en las empresas industriales. Barcelona: Universidad politécnico de Catalunya.; 2005.
- [15] Scalone F. Estudio Comparativo de los Modelos y estándares de Calidad del Software. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional; 2006.

Referencias Bibliográficas

- [16] Alexander Morales JM. Sistema para la gestión de la Calidad basado en Calidad de Servicio. Bárbula: Universidad de Carabobo; 2008.
- [17] Piqueras. VY. Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la comunidad valenciana. *Revista Valenciana de estudios autonómicos* 1998.
- [18] Zeithaml V. A. BLL y PA. Calidad Total en la gestión de servicio. In: Díaz de Santos M, ed.: Díaz de Santos 1993.
- [19] Grönroos C. Marketing y Gestión de Servicio: La gestión de los momentos de verdad y la competencia de los servicios. In: Díaz de Santos M, ed.: Díaz de Santos 1994.
- [20] Buttle F. SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda. *European Journal of Marketing* 1996.
- [21] Parasuraman A. VZ, V. Y. Berry. SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 1988.
- [22] Cáravez Y. Procedimiento para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez; 2004.
- [23] Furió Blasco E. "Globalización económica y mercado turístico. Análisis del caso español". En: Estudio y Perspectivas en Turismo. In: Turísticos. Cdi y E, ed. *Globalización económica y mercado turístico* 2000.
- [24] Norval AJ. Industria Turística. In: Escalona FMd, ed. 2004.
- [25] Laffitte NJB. Manual de Alojamiento. In: MINTUR, ed. 2005:67.
- [26] Laffitte NJB. Manual de Regiduría de Pisos. In: MINTUR, ed. 2005:106.

BIBLIOGRAFÍA

- A. M Gómez J.C.S. Cultura organizacional. Madrid: Pearson Educación 2005.
- Albrecht K. La misión de la empresa. Buenos Aires 1994a.
- Albrecht K. Servicio al Cliente Interno. Mexico: Paidos Empresa 1992.
- Albrecht K. Todo el Poder al Cliente. Buenos Aires 1994b.
- Alexander Morales J M. Sistema para la gestión de la Calidad basado en Calidad de Servicio. Bárbula: Universidad de Carabobo; 2008.
- Ana María Serrano Bedia MCLF, Raquel Gómez López. Gestión de Calidad y Turismo: Revisión e Implicaciones para futuras investigaciones. *Cuadernos de Turismo* 2007:251-66.
- Antonio RG. Factores que facilitan el éxito y la continuidad de los equipos de mejora en las empresas industriales. Barcelona: Universidad politécnico de Catalunya.; 2005.
- B. CP. Hablemos de Calidad. Mc Graw Hill ed. México 1993.
- Berumen S. Competitividad y Desarrollo Local. In: ESIC Editorial M, ed. 2006.
- Berzosa B. Introducción a la gestión de la calidad. 2006.
- Buttle F. SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda. *European Journal of Marketing* 1996.
- Cantillo NP. Gestión por Proceso. 2006.
- Cantun Delgado H. Desarrollo de una Cultura de Calidad. 1era Edición ed. Mexico: Mc Graw - Hill 1997.
- Cáravez Y. Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico: Experiencias en las organizaciones turísticas de la provincia de Cienfuegos. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos; 2006.
- Cáravez Y. Procedimiento para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez; 2004.
- Cáravez. Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico: Experiencias en las organizaciones turísticas de la provincia de Cienfuegos. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos; 2007.
- Cardinale SE. Calidad de los Servicios Periféricos en el Sector Turístico. Colombia: Universidad de CEMA; 2004.
- Carlzon J. El momento de la Verdad. México: D.F. Díaz Santos 1991.

- Carrillo IM. Propuesta para implementar la Cultura de Calidad de Servicio Total en los negocios Turísticos. Colima: Universidad de Colima; 2004.
- Cerezo L. La calidad del servicio como elemento estratégico. Documento de trabajo.: <http://www.trabajos2/calser.html> 2000.
- Cerra J. Gestión de Producción de Alojamiento y Restauración. 1994.
- Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá ed. Colombia 1995.
- Cobra M. Marketing de Servicios. 2da Edición ed. Colombia: Mc Graw Hill 2000.
- Cruz JOM. Mejoramiento Continua. 2004:6.
- Delgado LS. El mejoramiento de la Gestión Educativa a través de Proceso de Calidad debe bajar los índices de Deserción en el Colegio de la enseñanza Cardenal Luque. BOGOTA: Universidad de Granada; 2006.
- Deming W. E. Out of the Crisis. Mit Press. 1986.
- Diane G. Mejora Continua de Procesos. 1998.
- Dña. Isabel Ortiz Marcos DVR. Diseño de indicadores en procesos relacionados con la dirección de proyectos. 2005.
- Espinosa. Calidad Total. <http://www.monografias.com> 2006.
- Evan J.R.I, W.M. The management and control of quality. 6th edition ed. U.S.A.: Thompson Southwestern 2005.
- FEDERICO AH. GESTIÓN Y AUDITORIA DE LA CALIDAD PARA LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS: NORMA NTCGP 1000:2004: MEDELLIN: FACULTAD DE INGENIERÍA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 2005.
- Ford R. HC. Atención al cliente en los servicios de ocio. In: Primera edición P, Madrid, ed.: Paraninfo, Madrid 2001.
- Furió Blasco E. "Globalización económica y mercado turístico. Análisis del caso español". En: Estudio y Perspectivas en Turismo. In: Turísticos. CdI y E, ed. *Globalización económica y mercado turístico* 2000.
- G. Hofstede GJH. Cultures and organizations Software of the Mind. In: Mc. Graw Hill L, ed. 2005.
- Gadea AR. Factores que facilitan el éxito y la continuidad de los equipos de mejora en las empresas industriales [Doctorado]. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya;

- 2005.
- Gallego J. F. Principios Generales para la Dirección de Establecimientos Hoteleros. . 1987.
- Gallego. Dirección Estratégica de los hoteles del Siglo XX. 1996.
- Galloway D. Mejora continua de procesos. In: 2000 G, ed. 2000.
- Garau J. Guía para la Gestión de Calidad de los Procesos de Servicios Sociales. 2005.
- García M. Administración Total del Mejoramiento Continuo: la Nueva Generación. . *Mc Graw Hill INTERAMERICANA SA* 1992.
- Ghobadian ASS. "Gurus of quality: a framework for comparison". . *Total Quality Management Journal*. 1994; 1:47 - 70.
- Giadanes JM. Sistema de Gestión de la Calidad en los hoteles. 2006.
- González MG. Modelo de Indicadores de Calidad en la Vida de Proyectos Inmobiliarios. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.; 2006.
- González. C. Conceptos Generales de Calidad total. 2006.
- Grönroos C. Marketing y Gestión se Servicio: La gestión de los momentos de verdad y la competencia de los servicios. In: Díaz de Santos M, ed.: Díaz de Santos 1994.
- Harrington HJ. Administración Total del Mejoramiento Continuo. In: Hill MG, ed. 1997:506.
- Héctor. HFA. Gestión de la Calidad en los servicios. 2006.
- Horovitiz. Calidad de Servicio. 2006.
- Humberto GP. Calidad Total y Productividad. México 1996.
- Humberto Gutiérrez Pulido RdIVS. Control estadístico de la calidad y seis sigma. México 2004.
- Hyperlink. Industria de Servicio. 2006.
- Ihovany. Procedimiento para la Gestión de Proceso [Ingeniería Industrial]. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez; 2003.
- Ingrid Julieth Palacio Molina HJSS. Diseño de la Estructura Documental del Sistema de Gestión de la Calidad Basado en la Norma ISO 9001 y Mejoramiento de los Procesos Críticos en el Área de Manufactura de la Empresa Tecnoclean de Colombia LTDA. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana 2004.
- José Manoel Goncalvez Gandara MGDH, Caolina Narloch Sass De Haro. La importancia de la Cultura Organizacional en la Gestión de Empresas Turísticas: El caso de Blue Tree Hotels. 2006.
- Joseph F. Hair J y O. Análisis Multivariante. In: Otero A, ed. *Estadística -Teoría,*

- Procedimientos y Métodos*: Printice Hall IBERIA 1999.
- Juliana Ferrer JLV, Caterina Clemenza, Rosario Pérez. Gestión de Calidad y su Dimensión Ético en la Pequeña y Mediana Empresa Metalmecánica de la Región Zuliana. *Revista Venezolana de Gerencia* 2002:240.
- Juran J y GF. Análisis y planeación de la calidad. In: Mc. Graw Hill M, ed. 1995.
- Juran J. M. Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos. Ediciones Díaz de Santos ed. España 1990.
- Juran J. M. Manual de Control de la Calidad. Mc Graw-Hill ed. Mexico 1993.
- Juran, Gryna. Calidad de servicio. 2006.
- Kearney D. Fundamentos Teóricos de la Organización de Empresas. Un enfoque interdisciplinar. *Pirámide, Madrid* 2002.
- Lafaurie MC. Herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial. 2003.
- Laffitte NJB. Manual de Alojamiento. In: MINTUR, ed. 2005:67.
- Laffitte NJB. Manual de Regiduría de Pisos. In: MINTUR, ed. 2005:106.
- Larrea. Calidad de servicio. Cuba 2006.
- Lerner A. TQM & Six Sigma - Un enfoque comparativo de metodologías para el mejoramiento continuo en el ámbito de los negocios. [Tesis para el grado de licenciatura en Administración de Empresas.]. Victoria, Buenos Aires: Universidad de SanAndrés; 2007.
- Ma. Concepción López Fernández AMSB. Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. 2004.
- Martin I. Cooperación empresarial y asociacionismo como estrategias de desarrollo de los países más desfavorecidos en un entorno globalizado. *Boletín Económico de ICE* 2001:19-30.
- Muñoz LM. Consideración Teórica sobre la Atención al Cliente. *Monografías* 2007.
- Norman R. Service Management Strategy and Leaderships. Nueva York: Editorial John Wiley & Sons 1984.
- Norval AJ. Industria Turística. In: Escalona F. M, ed. 2004.
- Padrón V. "Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad". *Esic market*. 1996; 548 (Julio - Septiembre):147 - 58.
- Parasuraman A. VZ, V. Y. Berry. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. 1994.
- Parasuraman A. VZ, V. Y. Berry. SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer

- Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 1988.
- Philip Kotler yo. *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*. Prentice Hall, México 1997.
- Piqueras. VY. Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la comunidad valenciana. *Revista Valenciana de estudios autonómicos* 1998.
- Porter M. Ventaja Competitiva - creación y sostenimiento de un desempeño superior. In: Compañía Editorial Continental M, ed. 1992.
- Przybylski A. Marketing de Servicios Turísticos. In: SURPASS, ed. 1995.
- Pulido HG. Calidad Total y Productividad. Mexicana ed. México 1996.
- RAITEC. Modelo europeo de gestión de la calidad. RAITEC. 2000.
- Ramón Pons Murguía E. V. G. P. Gestión de la Calidad. 2005.
- Ramón Pons, Pino E. M. V. G. Monografía Gestión por proceso. Cuba 2005:129.
- Ruiz C. Gestión de la calidad del servicio. 2001.
- Rummler GA, Brache AP. Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart. 1995 [cited; Available from:
- Ryu Fukui YH, Harue Inoue, Noriharu kaneko, Ichiru Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi. Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad. In: BID, ed. *¿Como iniciar los Círculos de Control de Calidad? Guía para Facilitadores y Líderes* 2003.
- S. M. Técnicas para el Cambio Organizacional. In: Hill MG, ed. 1983.
- Scalone F. Estudio Comparativo de los Modelos y estándares de Calidad del Software. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional; 2006.
- Sistema de Gestión de Calidad, Fundamentos y Vocabulario. In: 9000 N-I, ed. Diciembre 2005 ed.: ISO 9000 -2005 2005:43.
- Sistema de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario. In: 9000 I, ed.: ISO 2001:75.
- Sonia CR. Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos. [Doctoral]. Valencia: Universidad de Valencia; 2001.
- Suarez T. A. Q, S. O. La calidad percibida por los clientes en el sector Hotelero. 2006.
- Thompson P, C. Círculos de Calidad. Como hacer que funcionen. Primera Edición ed. Colombia: Grupo Editorial Norma 1994.
- Torre F. D. I. Administración Hotelera. 1995:67.

BIBLIOGRAFÍAS

- Torres A. R. B. Mejora y documentación de los procesos. 2006.
- Total F. E. C. Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad. 1988.
- Trangay REL. Aplicación de la metodología DMAMC de Seis Sigma para la mejora del retorno sobre activos de la flota de renta de maquinaria pesada. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala; 2005.
- Vacas S. 2006 [cited 2006; Available from: <http://www.gestion200.com>
- W. DE. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos ed. Madrid 1989.
- Wark SFM. Application of the total Quality management approach principles and the ISO 9000 standards in engineering education. European Journal of Engineering Education. 1999;Volumen 24(3):249 - 58.
- Zeithaml V. A. B. L. L y P. A. Calidad Total en la gestión de servicio. In: Díaz de Santos M, ed.: Díaz de Santos 1993.
- Zeithaml V. A. B. L. L y P. A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. Journal of Marketing. 1988 April; 52.

Anexo 1.1

Tabla 1.1: Aspectos que caracterizan los tipos de Gestión de Calidad.

Aspecto.	Inspección de la calidad.	Aseguramiento de la calidad.	Gestión de la Calidad Total.
ÁMBITO.	Relacionado con el producto.	Principalmente proceso de producción y, en un grado limitado, algunos servicios de apoyo.	Gestión por procesos de todos los procesos importantes de la empresa.
OBJETIVO.	Detección de errores.	Crear confianza cumpliendo las normas y un sistema de calidad documentado. Eficiencia interna. Esfuerzo mínimo.	Conseguir la satisfacción del cliente (interior y exterior) mediante la mejora continua. Efectividad. Excelencia.
FILOSOFÍA	Clasificación de los productos de calidad después de la fabricación.	Generar la calidad desde el diseño a la entrega. Sospecha latente de desconfianza.	Mejora de la calidad en todos los aspectos de la organización. La calidad como forma de vida. Se basa en la confianza.
REFERENCIA.	Especificaciones del producto.	Manuales y procedimientos de calidad.	Comprender las expectativas de los clientes.
RESPONSABILIDAD.	Departamento de calidad e inspectores.	Representante de la dirección para el sistema de calidad.	La alta dirección como un equipo. Todo el mundo en su puesto de trabajo. Responsabilidad conjunta para los procesos interdepartamentales.

ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE.	Se presta poca atención al cliente.	Expectativas de los clientes expresadas en las especificaciones. La orientación al cliente tiene escasa influencia.	Los clientes internos y externos son básicos. Orientado hacia la asociación.
PERSONAS.	No se les presta ninguna atención.	Formación para las tareas que influyen en la calidad del producto. Departamento de personal.	Las personas marcan la diferencia. Compromiso, motivación y desarrollo de la delegación de funciones en el personal.
CALIDAD.	Conformidad con las especificaciones del producto final.	Conformidad con el Sistema de calidad. Calidad del Sistema.	La percepción de la calidad por parte del cliente. La calidad de la organización como todo.
PROVEEDORES.	Se les presta poca atención.	Un elemento que debe ser controlado (desconfianza).	Esforzarse en una asociación basada en la confianza. El proveedor como un eslabón importante en la cadena de la calidad.
NORMAS / DIRECTRICES	Especificaciones de producto.	ISO 9001, 9002, 9003, edición de 1994.	ISO 9001, ISO 9004, edición de 2000. Criterios para el Premio Europeo a la Calidad EFQM. Criterios para el Premio Deming (Japón). Criterios para el Premio Malcolm Baldrige (EE.UU.). Criterios para el Premio Iberoamericano.

Fuente: El modelo EFQM de Excelencia. Ana Cilla Álvarez. Madrid

Anexo 1.2

Tabla 1.5: Diferencias y similitudes entre los modelos de excelencias.

TEMA	BALDRIGE	DEMING	EFQM
Enfoque primario y puntos clave.	Liderazgo hacia el cliente y apoyo a la organización. Medición de índices y parámetros. Benchmarking.	El Control Estadístico de Procesos. Resolución de problemas. Perfeccionamiento o mejora continua.	Determinación de Agentes facilitadores de la organización y en los resultados. Liderazgo, clientes, procesos y resultados.
Premios concebidos.	Competitivo.	No competitivo.	No competitivo.
Criterios	1-Liderazgo 2-Planificación estratégica 3-Enfoque en el cliente y en el mercado 4-Información y análisis 5-Desarrollo y gestión de los recursos humanos 6-Gestión de procesos 7-Resultados del negocio	1-Política 2-Organización y su gestión 3-Educación y diseminación 4-Recogida y uso de información sobre calidad 5-Análisis (Mejora continua) 6-Estandarización 7-Control 8-Aseguramiento de calidad 9-Resultados 10-Planificación para el futuro.	1-Liderazgo 2-Política y estrategia 3-personas 4-Alianzas y Recursos 5-Procesos 6-Resultados en los clientes 7-Resultados en las personas 8-Resultados en la sociedad 9-Resultados clave.
Ganadores	Máximo dos por categoría.	Todas las empresas que se encuentren dentro de los parámetros del premio.	Un único premio puede ser concedido en cada categoría y año.
Principios	11	14	8
Alcance	Empresas que operan en Estados Unidos.	Empresas de cualquier País.	Empresas que operan en Europa.
Primer Premio	1987	1951	1992
Patrocinadores.	Fundación para el premio de calidad Malcolm Baldrige (EE.UU).	Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE).	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

Fuente: Modificado de Cáraves 2006.

Anexo 1.3

Tabla 1.7: Modelos de mejora continua: Aportes de los expertos de calidad.

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

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar la implantación de las mejoras. ✓ Implantar las mejoras. <p>Chequear.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprobar los resultados (la efectividad) de las acciones implantadas. ✓ Comparar los resultados con los objetivos iniciales. <p>Actuar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolidar las mejoras. ✓ Informar al personal de los resultados. ✓ Plantear nuevas propuestas. 								
<p>JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Detectar los puntos problemáticos mediante análisis de Pareto. 2) Listado de posibles causas mediante Brainstorming y diagrama de Ishikawa. 3) Identificación de las causas origen del problema, mediante muestreos, estratificación, diagramas de dispersión. 4) Selección de las medidas apropiadas y priorización. 5) Puesta en marcha de las acciones correctoras. 6) Verificación de los resultados (preferentemente económica). 7) Propuesta de medidas para evitar repetición del problema. 								
<p>Masaaki Imai</p>	<p>En el aspecto concreto de Equipos de mejora para resolución de problemas Imai adopta el ciclo de Deming y lo presenta del siguiente modo (KAIZEN):</p> <table style="border: none;"> <tr> <td rowspan="3" style="vertical-align: middle;">Plan</td> <td rowspan="3" style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">{</td> <td>Qué —————></td> <td>Definición del problema.</td> </tr> <tr> <td>Porqué —————></td> <td>Análisis del problema.</td> </tr> <tr> <td>Cómo —————></td> <td>Identificación de causas.</td> </tr> </table> <p>Do —————> Implantación</p> <p>Check —————> Confirmación de resultados.</p> <p>Action —————> Estandarización.</p> <p>“KAIZEN significa mejora. Además significa mejora continua en la vida personal, del hogar, social y en el trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo KAIZEN significa mejora continua que involucra a todos (tanto a directivos como a operarios)”. Imai relaciona con KAIZEN otros términos como (entre muchos otros): Autonomation (o Jidhoka), Just-in Time, Kanban, PDCA Cycle, Círculos de Calidad, Aseguramiento de la Calidad, Herramientas de la Calidad, Trabajo Estandarizado, Sistemas de Sugerencias, Total Productive Maintenance, Total Quality Control.</p> <p>Es interesante su definición de MEJORA (citada literalmente):</p> <p>“En un sentido amplio podemos definir mejora como KAIZEN y INNOVACIÓN, donde la estrategia KAIZEN mantiene y mejora los estándares de trabajo mediante pequeñas y graduales mejoras, y la estrategia de innovación produce mejoras radicales como resultado de grandes</p>	Plan	{	Qué —————>	Definición del problema.	Porqué —————>	Análisis del problema.	Cómo —————>	Identificación de causas.
Plan	{			Qué —————>	Definición del problema.				
				Porqué —————>	Análisis del problema.				
		Cómo —————>	Identificación de causas.						

	inversiones en tecnología y/o Equipos”.
<p>Philip B. Crosby.</p>	<p>Su proceso de mejora de la calidad se basa en los “Cuatro Absolutos de la Gestión de la Calidad”:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad es Conformidad con los requisitos. ✓ El sistema para hacer calidad es la prevención (no el control). ✓ La actitud adecuada es la de “cero defectos”. ✓ La medida de la calidad es el “coste de la no conformidad”. <p>Su método para mejorar la calidad contiene catorce fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Aclarar a todos que la dirección está comprometida con la calidad. 2) Formar Equipos de mejora de la calidad con la participación de responsables de cada departamento. 3) Medir los procesos para determinar donde hay problemas de calidad. 4) Evaluar el coste de la no calidad y explicar su utilidad como herramienta de gestión. 5) Fomentar la consciencia de la calidad y la involucración personal de todos los empleados. 6) Empezar acciones para corregir los problemas identificados en las etapas anteriores. 7) Establecer un monitoraje de los progresos. 8) Entrenar a los supervisores para que puedan realizar activamente su papel en el programa de mejora de la calidad. 9) Celebrar un día de “Cero Defectos” para que todos se den cuenta de que se está produciendo un cambio y para reafirmar el compromiso de la dirección. 10) Animar a cada persona para que establezca sus propios objetivos de mejora y los de su Equipo. 11) Animar a los empleados para que comuniquen a los directivos los obstáculos que les impiden alcanzar sus objetivos de mejora. 12) Dar reconocimiento y apreciar a los participantes. 13) Establecer comités de calidad estables para mejorar la comunicación. 14) Repetir todos los pasos para poner énfasis en que el programa de mejora no termina nunca.
<p>Six Sigma o DMAIC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir el proyecto o Problema a resolver. <ul style="list-style-type: none"> • Definir el ámbito y el propósito del proyecto. • Recopilar la información disponible de entrada sobre el problema y en qué manera puede afectar o está afectando a las expectativas de los clientes. ✓ Medir la situación actual del problema (previa a la solución). <ul style="list-style-type: none"> • Obtener información y datos detallados sobre el problema para

	<p>confirma su existencia e importancia y proporcionar una base para el análisis posterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar para identificar las causas del problema. <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las causas reales del problema. • Confirmarlas mediante experimentos y datos. ✓ Improve (Mejorar o Implantar las acciones para eliminar las causas identificadas). <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar, probar e implantar soluciones adecuadas a las causas demostradas. • Valorar el resultado de la implantación de las acciones de mejora mediante datos. ✓ Controlar para evitar que el problema reaparezca. <ul style="list-style-type: none"> • Mantener las mejoras alcanzadas mediante la estandarización de los nuevos métodos de trabajo o procesos. • Capitalizar la experiencia y las lecciones aprendidas para futuras ocasiones.
<p>Método “Quality Focus-Eradicate Problems” de ALSTOM: Se trata de una adaptación del método Six Sigma, en la que la última etapa (la C) se subdivide en 4 etapas, para poner énfasis en determinados aspectos. La adaptación fue realizada por consultores externos por encargo de la dirección corporativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definir. <ul style="list-style-type: none"> • Propósito: ¿por qué estamos aquí? Definir el problema. • Alcance: acotación del problema. • Resultados esperados: objetivos de mejora. • Indicadores a utilizar. • Recursos accesibles al Equipo. 2) Medir. <ul style="list-style-type: none"> • Recoger datos relevantes sobre defectos y posibles causas. • Diseñar un plan de muestreo. • Analizar el patrón de los datos. 3) Analizar. <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las causas raíz y confirmarlas con datos. • Resultado: una teoría comprobada y confirmada. 4) Mejorar. <ul style="list-style-type: none"> • Generar, evaluar y seleccionar soluciones para las causas raíces identificadas. • Valorar riesgos y hacer pruebas piloto de soluciones. • Desarrollar planes de implantación y ejecutarlos. 5) Verificar. <ul style="list-style-type: none"> • Usar datos para evaluar las soluciones. • Validarlo en la realidad. Verificar si las soluciones funcionan. 6) Controlar. <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los medios para conseguir el resultado están en su lugar en el tiempo previsto. Monitorizar la implantación hasta el final. • Controlar que las mejoras se mantienen a lo largo del tiempo. 7) Estandarizar. <ul style="list-style-type: none"> • Capitalizar el know-How recién adquirido. • Evitar repeticiones del mismo tipo de problema.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar en otras partes si es inmediatamente posible. • Documentar. <p>8) Cerrar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalizar la acción y liberar a las personas de Equipo. • Comunicar los resultados de la acción. • Dar reconocimiento.
Método de los Círculos de Calidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción del problema. 2. Definición del problema. 3. Análisis de problema. 4. Generación de muchas posibles soluciones. 5. Valoración de las soluciones propuestas. 6. Selección de la mejor solución. 7. Comprobación de la mejor solución. 8. Desarrollo de un Plan de Acción. 9. Presentación a la Dirección del Plan de Acción. 10. Implantación del Plan de Acción. 11. Control continuo de los resultados.
Metodología ISO Serie 9000 (9004).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implicar a todos los miembros de la organización. Fase de concienciación por parte de la Dirección. 2. Seleccionar un proyecto de mejora de la calidad, a partir de un estudio previo, si es posible cuantitativo, en el que se argumenten los motivos, el alcance y la transcendencia de la actividad objeto del proyecto. 3. Investigar las causas potenciales. 4. Deducir relaciones causa-efecto. 5. Implantar acciones de tipo preventivo y/o correctoras. 6. Comprobar los resultados de la mejora. 7. Conservar las mejoras y continuar el proceso.
Método de Wayne Lundberg: es consultor y CMFgE (Certified Manufacturing Engineer), certificación otorgada por la Society of Manufacturing Engineers de Dearborn, Michigan, USA.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Hacer Listas de Oportunidades de Mejora. <ul style="list-style-type: none"> • Reclamaciones de clientes. • Focus groups o entrevistas. • Problemas detectados en la empresa. 2) Seleccionar las prioridades de acción calculando el Retorno de la Inversión de las oportunidades de mejora a priori más interesantes. Conseguir la aprobación de la dirección para implantar las mejoras. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el Coste de No Hacer Nada? • ¿Cuáles son los ahorros si cambiamos? • ¿Cuál es el aumento de capacidad de producción si cambiamos? • Relacionar todas las actividades necesarias para el cambio, añadir los costes, y comparar con el potencial de ahorro. • Negociar hasta conseguir el presupuesto para realizar el cambio. 3) Implantar las Mejoras. <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las tareas necesarias y preparar un Plan de Implantación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener los Recursos Humanos (Equipo). • Planificar y Ejecutar el Plan de Implantación. <p>4) Revisar los Hitos de la Implantación (el avance).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de Seguimiento con el Equipo. • Reuniones de Seguimiento a nivel Ejecutivo para mantener a la Dirección informada. • Correcciones: dar feedback al Equipo cuando sea necesario. • Monitorizar el Progreso Real del Proyecto respecto al Presupuesto. <p>5) Probar el Cambio (“Cortar la cinta”): consiste en un ciclo de observaciones y correcciones hasta conseguir un resultado satisfactorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Probar el nuevo proceso. • Observar lo que ocurre. • Medir los resultados. • Afinar los cambios. • Medir los resultados. <p>6) Premiar y Reconocer a los miembros del Equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar un Bonus o Premio a las personas del Equipo. • Compartir el éxito: efectuar presentaciones a la Dirección. • Dar la Oportunidad de Participar en otro Proyecto. <p>7) Disciplinar el Proceso o estandarización: hay que documentar lo aprendido para convertir la mejora en práctica habitual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir Variables Críticas. • Escribir el Manual de Entrenamiento. • Describir Competencias y habilidades críticas. • Entrenar a los Operarios. • Certificar a los Operarios. • Establecer Seguimiento mediante Control Estadístico de Procesos (SPC) de las Variables Críticas.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 1.4. Tabla 1.10: Involucramiento de los empleados en el logro de la mejora continua.

Autores	Criterios
Philip B. Crosby	Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismo y sus grupos, establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren su objetivo de calidad, dedicación de todos a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes, cubrimiento de toda la compañía en la administración de la calidad, la educación en calidad y el énfasis en la prevención de defectos, un suministro continuo de información, educación y capacitación a los empleados sobre su trabajo, políticas claras.
Edwards W. Deming	Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio, eliminación de la empresa de todo tema que impida a los empleados trabajar efectivamente en ella, retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo, instituir un vigoroso programa de educación y re-entrenamiento, formar una estructura en la alta dirección que asegure día a día que los 14 puntos del plan de calidad se cumplan, planeación a largo plazo en relación con la calidad total.
Joseph M. Juran	Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad, asegurar que cada empleado se encuentre en estado de auto-control, transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso, establecer un Consejo de Calidad, otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con las mejorías a la calidad, proporcionar entrenamiento intensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad.
Armand V. Feigenbaum	Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos y servicios, la calidad total requiere del compromiso de la organización de proporcionar motivación continua y actividades de capacitación, las

	mejoras más importantes de calidad provienen de ideas del personal al realizar actividades de mejoras de procesos, los programas de calidad total requieren el compromiso de la alta dirección. Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad.
Kaoru Ishikawa	El control de la calidad empieza y termina con la capacitación, el control de calidad revela lo mejor de cada empleado, cuando se pone en práctica la falsedad desaparece de la compañía, el control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la empresa, el control de calidad es una actividad de grupo que no puede ser realizada por individuos aislados, implica el trabajo en equipo, tendrá éxito si todos los miembros cooperan.
Shigeru Mizuno.	Programas de capacitación en calidad para concienciar a los empleados sobre la importancia de la calidad.
John S Ockland	El liderazgo de la alta administración y su compromiso a largo plazo para el programa de calidad total son básicos para su éxito, alentar la participación de los empleados en la toma de decisiones (empowerment), capacitar al personal para que entienda el concepto de la relación cliente-proveedor interno, capacitar constantemente, asignar un director al programa de calidad total, realizar el cambio cultural a través del trabajo en equipo para el mejoramiento de la calidad.
Thomas Peters	Las empresas exitosas trabajan con las personas, tratándolas como adultos, como socios, y con respeto, el trabajo en equipos de proyecto deben tener como características: confianza absoluta entre los miembros, permitir el desarrollo del talento, tener diferente duración.
Shigeo Shingo	Reconocimiento que los trabajadores o empleados son seres humanos y como tales, en ciertas ocasiones olvidan cosas.
Genishi Taguchi	La mejora continua del proceso está íntimamente relacionada con la reducción de la variabilidad con respecto al valor objetivo.

Fuente:

Anexo 1.5 Herramientas y Técnicas de Calidad.

1. Herramientas de Calidad.

Tabla 1.14: Herramientas Básicas y de Gestión.

Herramientas Básicas.	
Diagrama de Pareto.	Diagrama de Dispersión.
Diagrama de Causa – Efecto.	Hoja de Recogida de Datos.
Histograma.	Estratificación de Datos.
Grafico de Control.	

Herramientas de Gestión.	
Diagrama de Afinidad.	Diagrama de Análisis de Matriz de Datos.
Diagrama de Relaciones.	Diagrama de Proceso de decisión.
Diagrama de Árbol.	Diagrama de Flujo.
Diagrama de Matriz.	

Tabla1.15: Clasificación de las Herramientas de Calidad.

Herramientas de la Calidad para el Desarrollo de Nuevas Ideas.	
Brainstorming.	Diagrama de Afinidad.

Herramientas de la Calidad para la Planificación.	
QFD	Diagrama de Flechas.

Herramientas de la Calidad para el Análisis de Causas.	
5W (5 Por qué)	AMFE (Análisis Modal de Fallas y Efectos).
Diagrama de Causa – Efecto.	Diagrama de Interrelación.

Herramientas de la Calidad para la Evaluación.	
Matriz de Decisión.	Matriz de Atributos.

Herramientas de la Calidad para la Recolección de Datos.	
Gráficos de Control.	Business Intelligence.
Histograma.	Tablero de Control.
Diagrama de Pareto.	Benchmarking.
Análisis de Datos.	

Herramientas de la Calidad para el Mejoramiento de la Calidad.	
--	--

Gráficos de Control	Kanban.
Diagrama de Pareto.	Poka Yoke.
Auditoria de Calidad.	Just in Time (JIT).
Kaizen.	Six Sigma.
9'S (Ordenar - Organizar - Limpieza - Bienestar personal - Disciplina - constancia - Compromiso - Coordinación - Estandarización)	

2. Técnicas de la Calidad.

Tabla 1.16: Técnicas de la Calidad.

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

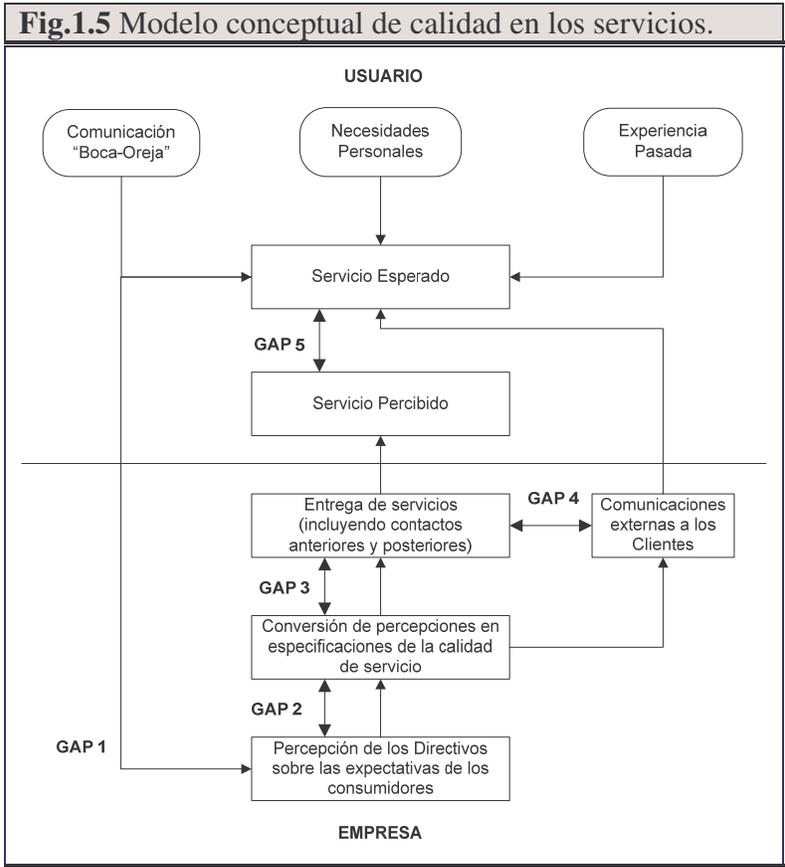
Anexo 1.6

Tabla 1.18: Descripción de los Gap.

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

	resultará más difícil.
Gap 5	La diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en obtener los restantes Gap del modelo; (ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.). La existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas.

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



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

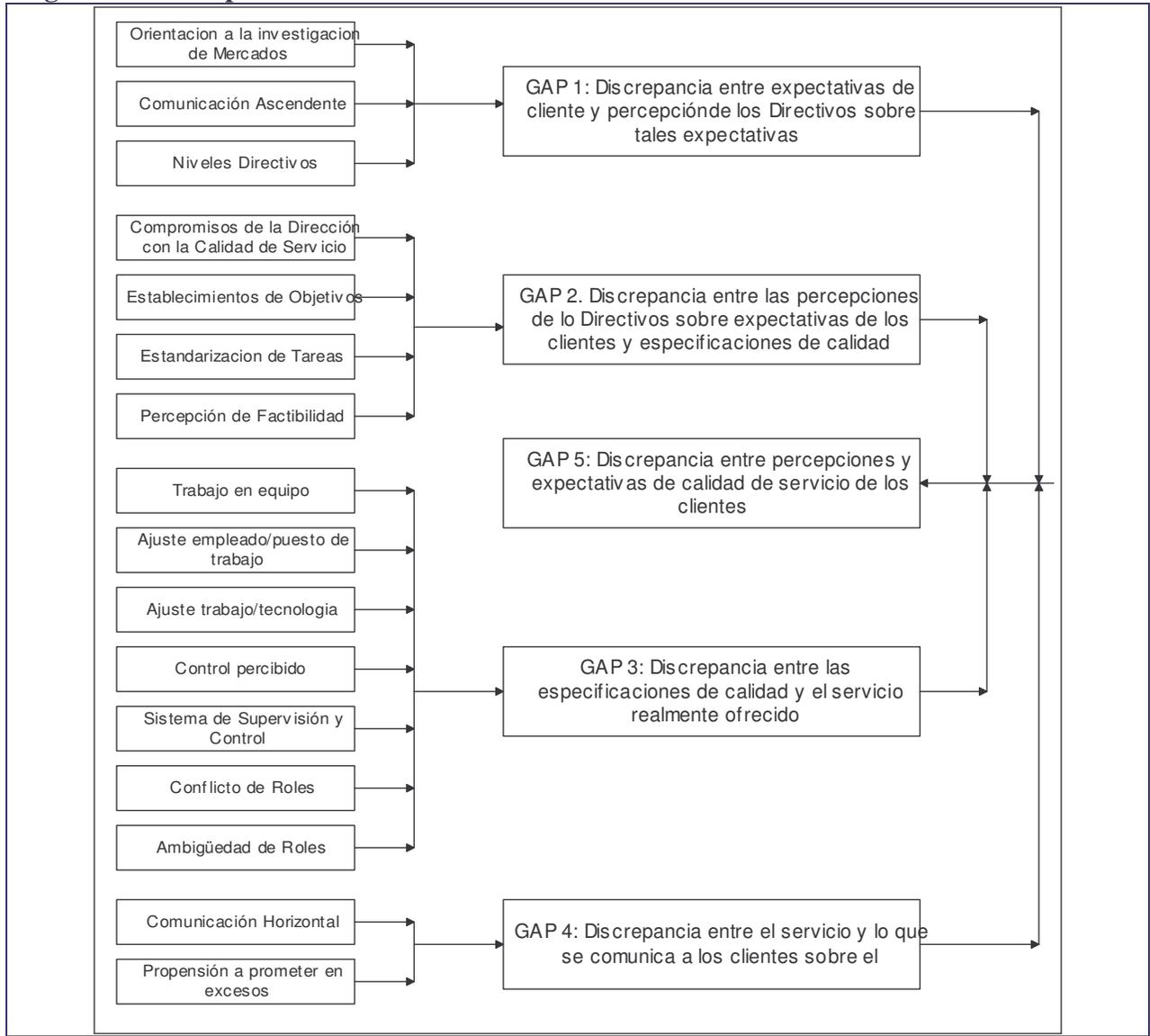
Anexo 1.7

Tabla 1.19 Significado de las dimensiones del modelo *SERVQUAL*.

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

Fuente: Duarte (1999).

Fig 4 Modelo ampliado de la Calidad de Servicio.



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

Anexo 1.8

Tabla 1.20: Dimensiones de la Calidad de Servicio.
DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES
Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación.
<ul style="list-style-type: none">▲ La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.▲ Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.▲ Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.▲ Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD
Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa.
<ul style="list-style-type: none">▲ Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.▲ Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.▲ La empresa realiza bien el servicio la primera vez.▲ La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.▲ La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA
Disposición y Voluntad de los empleados para ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio.
<ul style="list-style-type: none">▲ Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.▲ Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.▲ Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.▲ Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.
DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD.
Conocimiento y Atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar Credibilidad y Confianza.
<ul style="list-style-type: none">▲ El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes.▲ Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios.▲ Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.▲ Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

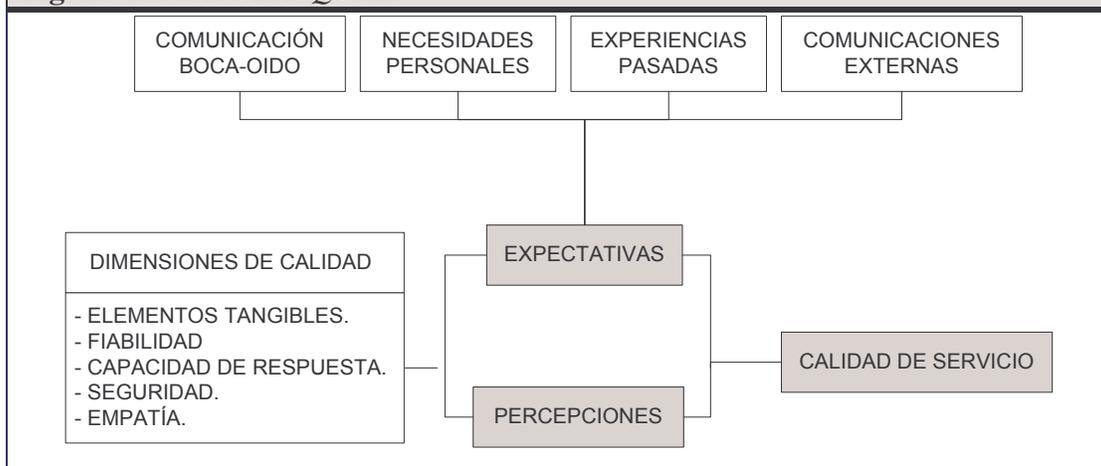
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA.

Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores.

- ▲ La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- ▲ La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- ▲ La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- ▲ La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- ▲ La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

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

Fig. 1.7 Modelo *SERVQUAL*.



Fuente: Mejías (2004); adaptado de Parasuraman *et al* (1993).

Anexo 1.9

Tabla 1.21: Modelos para la mejora de procesos y sus autores.

Autores	Contenido del Modelo
<p>Ishikawa [1985]</p>	<p>Identificación y definición del proceso real:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar lo que desean y necesitan los clientes. 2. Describir el proceso con el nivel de detalle necesario. 3. Incluir las medidas adecuadas. <p>Medición y análisis del proceso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiar los resultados de las medidas. 2. Detectar áreas potenciales de mejora. 3. Elegir las mejoras más prometedoras. <p>Identificación de oportunidades de mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y aplicar los cambios para la mejora. 2. Medir los resultados para probar que los cambios son positivos. <p>Normalización / Estabilización del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Afinar las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de resultados. 2. Documentar las mejoras para normalizarlas. <p>Plan para la revisión y mejora continuas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar medidas de seguimiento dentro del proceso. 2. Realizar las medidas. 3. Analizar los resultados. 4. Tomar acciones para mejorar los resultados
<p>Jeffrey N. Lowenthal [1994]</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los procesos actuales del negocio. 2. Creación de la estructura y definición del plan para realizar mejora de procesos. 3. Análisis del proceso actual. 4. Creación del proceso ideal. 5. Diseño y prueba del nuevo proceso. 6. Puesta en práctica general del nuevo proceso. 7. Evaluación de los resultados del cambio. 8. Repetir el ciclo anual de planeación operacional del cambio.
<p>Karl Albretch [1994]</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de procesos críticos, mediante la formula “SPACE” (de las siglas en inglés, Speed, Personal Touch, Accuracy, Cooperation, Economy) 2. Implementar equipos de acción para el servicio de calidad. 3. Utilización de los siete elementos básicos para la mejora de procesos de servicio. 4. Hacer el sistema amistoso par el cliente. 5. Implementar logros rápidos: dar al personal el sabor del éxito.

	6. Comprender el costo de la calidad.	
<p>Manganelly & Klein [1994]</p>	<p><i>Etapa I: Preparación.</i> 1. Reconocer la necesidad. 2. Desarrollar consenso ejecutivo. 3. Capacitar al equipo. 4. Planificar el cambio.</p> <p><i>Etapa II: Identificación</i> 1. Modelar clientes. 2. Definir y medir rendimiento. 3. Definir entidades. 4. Modelar procesos. 5. Identificar actividades. 6. Extender modelo de procesos. 7. Correlacionar organización. 8. Correlacionar recursos. 9. Fijar prioridades de procesos.</p> <p><i>Etapa III: Visión</i> 1. Entender la estructura del proceso. 2. Entender flujo del proceso. 3. Identificar actividades de valor agregado. 4. Referenciar rendimiento. 5. Determinar impulsores del rendimiento. 6. Calcular oportunidad. 7. Visualizar el ideal (externo) 8. Visualizar el ideal (interno) 9. Integrar visiones. 10. Definir subvisiones.</p> <p><i>Etapa IV: Solución</i> 1. Diseño técnico. 1.1. Modelar relaciones de entidades. 1.2. Reexaminar conexiones de los procesos. 1.3. Instrumentar e informar. 1.4. Consolidar interfaces e información. 1.5. Redefinir alternativas.</p>	1.8 Modularizar 1.9 Especificar implantación. 1.10 Aplicar tecnología. 1.11 Planificar implementación. 2. Diseño social. 2.1 Facultar a los empleados que tienen contacto con el cliente. 2.2 Identificar grupos de características de cargos. 2.3 Definir cargos/equipos. 2.4 Definir necesidades de destrezas y personal. 2.5 Especificar la estructura gerencial. 2.6 Rediseñar fronteras organizacionales. 2.7 Especificar cambios de cargos. 2.8 Diseñar planes de carreras. 2.9 Definir organización de transición. 2.10 Diseñar programa de gestión de cambio. 2.11 Diseñar incentivos. 2.12 Planificar implementación. <i>Etapa V: Transformación</i> 1. Completar el diseño del sistema. 2. Ejecutar el diseño técnico. 3. Desarrollar planes de prueba e introducción. 4. Evaluar al personal. 5. Construir el sistema. 6. Capacitar el personal. 7. Hacer prueba piloto del nuevo proceso. 8. Refinamiento y transición. 9. Mejora continua.

	<p>1.6. Reubicar y reprogramar controles.</p> <p>1.7. Aplicar tecnología.</p>
Peppard & Rowland [1996]	<p>1. Reclutar y capacitar a los equipos.</p> <p>2. Identificar resultados y vinculaciones de los procesos.</p> <p>3. Analizar los procesos existentes y cuantificar las medidas.</p> <p>4. Diagnosticar la situación.</p> <p>5. Verificar las especificaciones para mejores prácticas.</p> <p>6. Rediseñar procesos.</p>
James G. Shaw [1997]	<p>1. Descubrir y definir el proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redactar una declaración del propósito del proceso. - Asignar un propietario al proceso. - Identificar los resultados de salida del proceso. - Determinar el final del proceso. - Identificar los insumos del proceso. - Determinar el inicio del proceso. - Nombrar el proceso. - Diseñar un diagrama de flujo del proceso. <p>2. Establecer medidas de desempeño del proceso.</p> <p>3. Compilación de todo, elaborar el diagrama <i>Process Profile</i>.</p> <p>4. Mejorar las tareas más comunes.</p> <p>5. Calificación del proceso.</p> <p>6. Evaluación del desempeño y reconocimiento.</p>
H. James Harrington [1997]	<p><i>Fase I: Organizarse para el mejoramiento.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los procesos críticos de negocios. 2. Seleccionar los propietarios del proceso. 3. Definir límites preliminares. 4. Conformar y entrenar equipos de mejoramiento de procesos. 5. Encajonar el proceso. 6. Determinar mediciones. 7. Desarrollar planes de administración de proyectos y cambio. <p><i>Fase II: Comprender el proceso.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar diagramas de flujo del proceso. 2. Preparar el modelo de simulación. 3. Implementar sobre la marcha un ensayo de procesos. 4. Ejecutar el análisis de costos y tiempo de ciclo del proceso. 5. Implementar soluciones rápidas. 6. Alinear el proceso con los procedimientos. <p><i>Fase III: Simplificar el proceso.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rediseño de procesos (enfoque en la mejora continua)

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Nuevo diseño de procesos (innovación de procesos, reingeniería de procesos) 3. Aplicar Benchmarking al proceso. 4. Análisis de mejoramiento, costos y riesgos. 5. Selección del proceso preferido. 6. Plan de implementación preliminar. <p><i>Fase IV: Implementación, mediciones y controles.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan finalizado de implementación. 2. Mediciones en pleno proceso. 3. Sistemas de retroalimentación. 4. Costos de la calidad deficiente. <p><i>Fase V: Mejoramiento continuo.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calificar el proceso. 2. Evaluación del impacto del cambio sobre la empresa y los clientes. 3. Proveer reconocimiento y retribución.
Juran [2001]	<p>Fase de Planificación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el proceso. 2. Descubrir las necesidades de los clientes y diseñar el flujo del proceso. 3. Establecer las medidas del proceso. 4. Analizar las medidas del proceso y otros datos. 5. Diseñar o rediseñar el proceso. <p>Fase de Transferencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar para prevenir los problemas de implantación. 2. Planificar para la acción de implantación. 3. Desplegar el plan del nuevo proceso. <p>Fase de Operación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de la Calidad del proceso. 2. Mejora de la Calidad del proceso. 3. Revisión y evaluación periódicas del proceso

Fuente: Tomado de (Cáravez 2007)

Anexo 1.10

Tabla 1.22: Principales diferencias entre las recomendaciones de 2008 y las anteriores de 1993 sobre el turismo.

Tema	REC93	REC2008
1. Introducción de la definición de viajes y visitas de turismo.	No se definen los viajes ni las visitas. Confusión en los conceptos de viajes y visitas.	El término «viaje» designa el desplazamiento de una persona que abandona su entorno habitual hasta su regreso. Así pues, se refiere a un viaje de ida y vuelta realizado por aquellas personas que pueden considerarse visitantes. Un viaje puede comprender varias visitas a distintos lugares y se caracteriza por su destino principal.
2. Nueva definición de visitantes.	El término «visitante» designa a «toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, durante un período inferior a doce meses, y cuyo viaje no tiene como finalidad principal ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado».	Los visitantes son viajeros que realizan viajes de turismo fuera de su entorno habitual durante un período inferior a un año y cuya finalidad principal no es la de trabajar para una entidad con domicilio social en el lugar visitado.
3. Grupo de viaje.	No se menciona.	Nueva unidad de observación.
4. Exclusión de las residencias de vacaciones del entorno habitual.	No se menciona.	Las residencias de vacaciones se excluyen de forma explícita del entorno habitual.
5. Revisión del ámbito de aplicación del término «visitantes»: inclusión de todos los visitantes en tránsito.	No se incluyen algunos viajeros en tránsito: los pasajeros que circulan directamente entre aeropuertos y otros terminales.	Quedan excluidos sólo aquellos que no entran en el territorio jurídico y económico.
6. Modificación de la definición de las formas de turismo.	Con relación a un país dado, se pueden distinguir los siguientes tipos de turismo: a) Turismo interno: el de los residentes del país dado que viajan únicamente dentro de ese mismo país; b) Turismo receptor: el de los no residentes que viajan dentro del país	Con relación a una economía de referencia, se recomienda distinguir los siguientes tipos básicos de turismo: a) Turismo interno, que comprende las actividades de los visitantes residentes en la economía de referencia, como parte de un viaje dentro del territorio nacional o de un viaje internacional; b) Turismo receptor, que comprende las actividades

	<p>dado;</p> <p>c) Turismo emisor: el de los residentes del país dado que viajan a otro país.</p>	<p>de los visitantes no residentes en la economía de referencia, como parte de un viaje dentro del territorio nacional o de un viaje internacional (desde la perspectiva del país de residencia del visitante).</p> <p>c) Turismo emisor, que comprende las actividades de los visitantes residentes fuera de la economía de referencia, como parte de un viaje dentro del territorio nacional o de un viaje internacional.</p>
<p>7. Revisión de la clasificación de los viajes de turismo por el motivo de los mismos</p>	<p>Clasificación de los viajes de turismo por el motivo de los mismos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ocio, recreo y vacaciones. 2. Visitas a parientes y amigos. 3. Negocios y motivos profesionales. 4. Tratamiento de salud. 5. Religión/peregrinaciones. 6. Otros motivos. 	<p>Clasificación de los viajes de turismo por el motivo principal de los mismos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Vacaciones, ocio y recreo 1.2. Visitas a parientes y amigos 1.3. Educación y formación 1.4. Atención de la salud 1.5. Religión/peregrinaciones 1.6. Compras 1.7. Tránsito 1.8. Otros motivos 2. Negocios y motivos profesionales
<p><i>Fuente: World Tourism Organization.</i></p>		

Anexo 1.11

Tabla 1.23: Literatura sobre calidad de servicio en turismo desde la perspectiva de gestión.

Trabajo	Principales aportaciones
Harrington y Akehurst (1996)	Los directivos a nivel de establecimiento no disponen de sistemas para realizar adecuadamente la implantación y las empresas que han adoptado políticas de calidad no obtienen mejoras financieras excepcionales y tampoco en términos competitivos.
Partlow (1996)	Analiza ocho hoteles y establece las diez prácticas de gestión de recursos humanos más importantes para la implantación de un programa TQM.
Camisón (1996)	Evaluación del EFQM para identificar y cerrar el gap entre las percepciones de la calidad por parte del cliente y la autoevaluación acerca de la gestión de la calidad llevada a cabo en las empresas.
Breiter y Bloomquist (1998)	Identificación de características presentes en la mayoría de los hoteles con un programa TQM, así como que el tamaño o la afiliación del hotel son factores significativos a la hora de identificar qué hoteles son más adecuados para implantar el TQM.
Ribeiro (1999)	Los hoteleros valoran más los «recursos» y «políticas y estrategias», en detrimento de la «dirección» y «gestión de personal», lo que se contradice con la evidencia existente.
Harrington y Akehurst (2000)	Identifican dos dimensiones relevantes de la calidad, etiquetadas como «senior management commitment» y «employee resourcefulness» y resaltan la importancia de la dimensión humana en los programas de implantación de la calidad.
Go y Govers (2000)	Indican que la gestión de la calidad integrada en los destinos turísticos está subdesarrollada y que, en general, los destinos tienden a desarrollar uno de los criterios del modelo EFQM, en lugar de buscar un desarrollo equilibrado de todos los criterios.
Arasli (2002)	Existen diferencias significativas en la percepción de la preparación hacia la filosofía del TQM en tres grupos: directivos, altos ejecutivos y empleados de hoteles de cuatro o cinco estrellas del norte de Chipre.
Tsaur y Lin (2004)	La calidad percibida por los clientes podría ser promovida por los empleados mediante un comportamiento positivo hacia la calidad generada a partir de las prácticas de gestión de recursos humanos.

Fuente: (Ana María Serrano Bedia 2007).

Anexo 2.1

Tabla 2.1: Algunos indicadores hotelera y extrahotelera de la provincia de Cienfuegos.

INGRESOS TURÍSTICOS (MP)					
JULIO 2008	ACUMULADO			PORCIENTO	
	REAL AÑO ANTERIOR	PLAN	REAL AÑO ACTUAL	CUMPLIMIENTO	2008 2007
Hotelera	9789.8	9631.1	9759.0	101.3	99.7
Extrahotelera	8079.4	9505.1	10136.0	106.6	125.5
Hotel Jagua	2034.7	2403.7	2324.7	96.7	114.3
CUBANACÁN	3536.7	3279.2	3280.3	100.0	92.8
C R. Luna - F.Luna	2743.9	2445.9	2435.2	99.6	88.7
H. La Unión-Hostal	792.8	833.3	845.1	101.4	106.6
Turismo y Salud	153.5	174.4	202.8	116.3	132.1
Agencia de Viajes	62.4	58.5	57.0	97.4	91.3
Marina Marlin	351.3	430.7	435.7	101.2	124.0
Islazul	4218.4	3948.2	4154.0	105.2	98.5
Hotel Pasacaballo	2428.8	2123.4	2371.7	111.7	4.7
Hotel P. La Cueva	1119.8	1164.4	1026.5	88.2	91.7
Villa Yaguanabo	669.8	660.4	755.8	114.4	15.1
Palmares	4300.4	4820.8	4986.9	103.4	116.0
Caracol	1990.7	2531.4	2590.9	102.4	130.2
Transtur	1437.0	1722.2	2122.5	123.2	147.7
TOTAL	17869.2	19136.2	19895.0	104.0	111.3
GASTO DE SALARIO (MP)					
JULIO 2008	ACUMULADO			PORCIENTO	
	REAL AÑO ANTERIOR	PLAN	REAL AÑO ACTUAL	CUMPLIMIENTO	2008 2007
Hotelera	2700.6	3391.5	3050.3	148.2	105.2
Extrahotelera	2541.5	3055.7	2946.5	96.4	115.9
Apoyo	1306.0	1418.9	1448.4	102.1	110.9
Hotel Jagua	529.3	681.7	567.5	83.2	107.2
CUBANACÁN	906.4	984.7	950.7	96.5	104.9
C.R. Luna - F.Luna	611.6	657.5	634.6	96.5	103.8
H.La Unión-Hostal	294.8	327.2	316.1	96.6	107.2
Turismo y Salud	57.4	57.2	64.8	113.3	112.9
Agencia de Viajes	31.6	31.1	37.1	119.3	117.4

Marina Marlin	133.9	156.8	159.0	101.4	118.7
Islazul	1264.9	1725.1	1532.1	88.8	121.1
Hotel Pasacaballo	718.8	960.7	795.9	82.8	110.7
Hotel P. La Cueva	269.8	355.8	337.9	95.0	125.2
Villa Yaguanabo	169.6	263.8	272.6	103.3	160.7
Palmares	1430.6	1643.1	1637.3	99.6	114.4
Caracol	459.2	658.5	583.0	88.5	127.0
Transtur	428.8	509.0	465.3	91.4	108.5
Servisa	550.4	599.3	630.6	105.2	114.6
ITH. SA	155.3	176.8	189.8	107.4	122.2
Emprestur	600.3	642.8	628.0	97.7	104.6
TOTAL	6548.1	7866.1	7445.2	94.6	113.7

COSTOS Y GASTOS EN MONEDA TOTAL (MP)

JULIO 2008	ACUMULADO			PORCIENTO	
	REAL AÑO ANTERIOR	PLAN	REAL AÑO ACTUAL	CUMPLIMIENTO	2008 2007
Hotelera	8850.1	9634.5	9835.7	102.1	111.1
Extrahotelera	7449.2	8672.0	8752.8	100.9	117.5
Apoyo	6638.5	7152.7	8122.0	113.6	122.3
Hotel Jagua	1758.8	2182.7	2062.8	94.5	117.3
CUBANACÁN	3400.5	3464.2	3595.6	103.8	105.7
C.R. Luna - F.Luna	2611.1	2599.8	2720.1	104.6	104.2
C.La Unión - Hostal	789.4	864.4	875.5	101.3	110.9
Turismo y Salud	181.0	179.1	197.7	110.4	109.2
Agencia de Viajes	51.9	48.3	54.8	113.5	105.6
Marina Marlin	441.4	428.1	445.3	104.0	100.9
Islazul	3376.1	3721.1	3932.3	105.7	116.5
Hotel Pasacaballo	1892.1	2025.5	2161.1	106.7	114.2
Hotel P. La Cueva	935.8	997.1	1060.8	106.4	113.4
Villa Yaguanabo	548.2	698.5	710.4	101.7	129.6
Palmares	3742.7	4049.4	4051.2	100.0	108.2
Caracol	1698.4	2199.5	2145.9	97.6	126.3
Transtur	1333.8	1767.6	1857.9	105.1	139.3
Servisa	2143.7	1854.8	2271.0	113.6	105.9
ITH. SA	3028	3750.7	4037.5	107.6	133.3
Emprestur	1466.8	1547.2	1813.5	117.2	123.6
TOTAL	22937.8	25459.2	26710.5	104.9	116.4

INGRESO MEDIO TURÍSTICO POR TURISTAS-DÍA

JULIO 2008	ACUMULADO			PORCIENTO	
	REAL AÑO ANTERIOR	PLAN	REAL AÑO ACTUAL	CUMPLIMIENTO	2008 2007
Hoteleria	38.26	57.57	57.36	99.6	149.9
Extrahotelera	42.39	77.60	75.40	97.2	177.8
Hotel Jagua	53.09	60.25	57.00	94.6	107.4
CUBANACÁN	38.18	12.66	38.37	303.1	100.5
C.R. Luna - F.Luna	35.69	2.38	36.09	1517.6	101.1
Hotel La Unión	47.65	47.31	46.04	97.3	96.6
Islazul	30.50	257.33	170.42	66.2	558.9
Hotel Pasacaballo	21.21	241.22	142.48	59.1	671.6
Hotel P. La Cueva	439.17	310.67	238.88	76.9	54.4
Villa Yaguanabo	365.74	253.06	345.04	136.3	94.3
Palmares	14955.06	0.00	19322.22	#¡DIV/0!	129.2
TOTAL	80.66	135.17	132.76	98.2	164.6

Fuente: Ministerio del Turismo

Anexo 2.2: Datos sobre las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial.

	Llegadas de turistas internacionales (millones)					Cuota de mercado (%)	Variación (%)		Crecimiento medio anual (%)
	1980	1995	2000	2006	2006*	2006*	05/04	06*/05	'00-'06*
Mundo	436	536	684	803	846	100	5,5	5,4	3,6
Europa	262,3	310,8	392,5	438,7	460,8	54,4	4,3	5,0	2,7
Europa del Norte	28,3	35,8	42,6	51,0	54,9	6,5	7,8	7,6	4,3
Europa Occidental	108,6	112,2	139,7	142,6	149,8	17,7	2,6	5,0	1,2
Europa Central/Oriental	31,5	60,0	69,4	87,8	91,2	10,8	2,2	3,9	4,7
Europa Merid./Medit.	93,9	102,7	140,8	157,3	164,9	19,5	5,9	4,8	2,7
Asia y el Pacífico	56,2	82,5	110,6	155,3	167,2	19,8	7,8	7,7	7,1
Asia del Nordeste	26,4	41,3	58,3	87,5	94,0	11,1	10,3	7,4	8,3
Asia del Sudeste	21,5	28,8	36,9	49,3	53,9	6,4	4,9	9,3	6,5
Oceanía	5,2	8,1	9,2	10,5	10,5	1,2	3,7	0,4	2,2
Asia Meridional	3,2	4,2	6,1	8,0	8,8	1,0	4,7	11,0	6,4
Américas	92,8	109,0	128,2	133,2	135,9	16,1	5,9	2,0	1,0
América del Norte	71,7	80,7	91,5	89,9	90,7	10,7	4,7	0,9	-0,2
El Caribe	11,4	14,0	17,1	18,8	19,4	2,3	3,7	3,5	2,2
América Central	1,9	2,6	4,3	6,3	7,0	0,8	13,2	10,8	8,2
América del Sur	7,7	11,7	15,3	18,2	18,8	2,2	11,9	3,0	3,5
África	15,2	20,1	27,9	37,3	40,7	4,8	8,8	9,2	6,5
África del Norte	8,4	7,3	10,2	13,9	14,9	1,8	8,9	7,4	6,5
África Subsahariana	6,8	12,8	17,7	23,3	25,8	3,0	8,8	10,4	6,5
Oriente Medio	9,6	13,7	24,5	38,3	41,8	4,9	5,9	8,9	9,3

Fuente: OMT Tourism Highlights, 2007.

Anexo 2.3: Datos sobre las llegadas de turistas en el destino Américas.

Destinos principales	Series ¹	Llegadas de turistas internacionales				Ingresos por turismo internacional			
		(1000)		Variación (%)		(millones \$EEUU)		Cuota (%)	
		2005	2006*	05/04	06*/05	2006*	2005	2006*	2006*
Américas		133.210	135.876	5,9	2,0	100	145.177	153.966	100
Argentina	TF	3.823	4.156	10,6	8,7	3,1	2.729	3.349	2,2
Aruba	TF	733	694	0,6	-5,2	0,5	1.094	1.076	0,7
Bahamas	TF	1.608	1.600	3,0	-0,5	1,2	2.069	2.069	1,3
Brasil	TF	5.358	5.019	11,8	-6,3	3,7	3.861	4.316	2,8
Canadá	TF	18.771	18.265	-2,0	-2,7	13,4	13.760	14.632	9,5
Chile	TF	2.027	2.276	13,6	12,3	1,7	1.109	1.214	0,8
Colombia	VF	933	1.053	18,0	12,9	0,8	1.218	1.550	1,0
Costa Rica	TF	1.679	1.725	15,6	2,7	1,3	1.570	1.629	1,1
Cuba	TF	2.261	2.150	12,1	-4,9	1,6	2.150	2.138	1,4
Ecuador	VF	860	841	5,0	-2,2	0,6	486	490	0,3
El Salvador	TF	969	1.138	19,5	17,4	0,8	533	780	0,5
Estados Unidos	TF	49.206	51.063	6,8	3,8	37,6	81.799	85.694	55,7
Guatemala	TF	1.316	1.502	11,4	14,2	1,1	869	1.013	0,7
Honduras	TF	673	739	5,0	9,8	0,5	464	488	0,3
Jamaica	TF	1.479	1.679	4,5	13,5	1,2	1.545	1.887	1,2
México	TF	21.915	21.353	6,3	-2,6	15,7	11.803	12.177	7,9
Nicaragua	TF	712	773	15,9	8,6	0,6	206	231	0,1
Panamá	TF	702	843	13,0	20,1	0,6	780	960	0,6
Perú	TF	1.486	1.635	16,4	10,0	1,2	1.308	1.381	0,9
Puerto Rico	TF	3.686	3.722	4,1	1,0	2,7	3.239	3.369	2,2
Rep. Dominicana	TF	3.691	3.965	7,0	7,4	2,9	3.518	3.792	2,5
Uruguay	TF	1.808	1.749	2,9	-3,2	1,3	594	597	0,4
Venezuela	TF	706	770	45,2	9,0	0,6	650	670	0,4

Fuente: OMT Tourism Highlights, 2007.

¹ Serie llegadas de turistas internacionales: TF: llegada de turistas internacionales a las fronteras (excluyendo los visitantes del día); VF: llegada de turistas internacionales a las fronteras (incluidos turistas y visitantes del día); THS: llegadas de turistas internacionales a hoteles y establecimientos asimilados; TCE: llegadas de turistas internacionales a establecimientos turísticos colectivos

Anexo 2.4: Pronóstico de llegadas de turismo internacional. (Millones)

	Año de referencia	Previsiones		Crecimiento medio anual (%)	Cuota (%)	
	1995	2010	2020	1995-2020	1995	2020
Total	565	1.006	1.561	4,1	100	100
África	20	47	77	5,5	3,6	5,0
Américas	109	190	282	3,9	19,3	18,1
Asia Oriental/Pacífico	81	195	397	6,5	14,4	25,4
Europa	338	527	717	3,0	59,8	45,9
Oriente Medio	12	36	69	7,1	2,2	4,4
Asia Meridional	4	11	19	6,2	0,7	1,2
Intrarregional (a)	464	791	1.183	3,8	82,1	75,8
Larga distancia (b)	101	216	378	5,4	17,9	24,2

Fuente: OMT Tourism Highlights, 2007.

Notas: a) El concepto de «intrarregional» incluye las llegadas cuyo país de origen no está especificado.

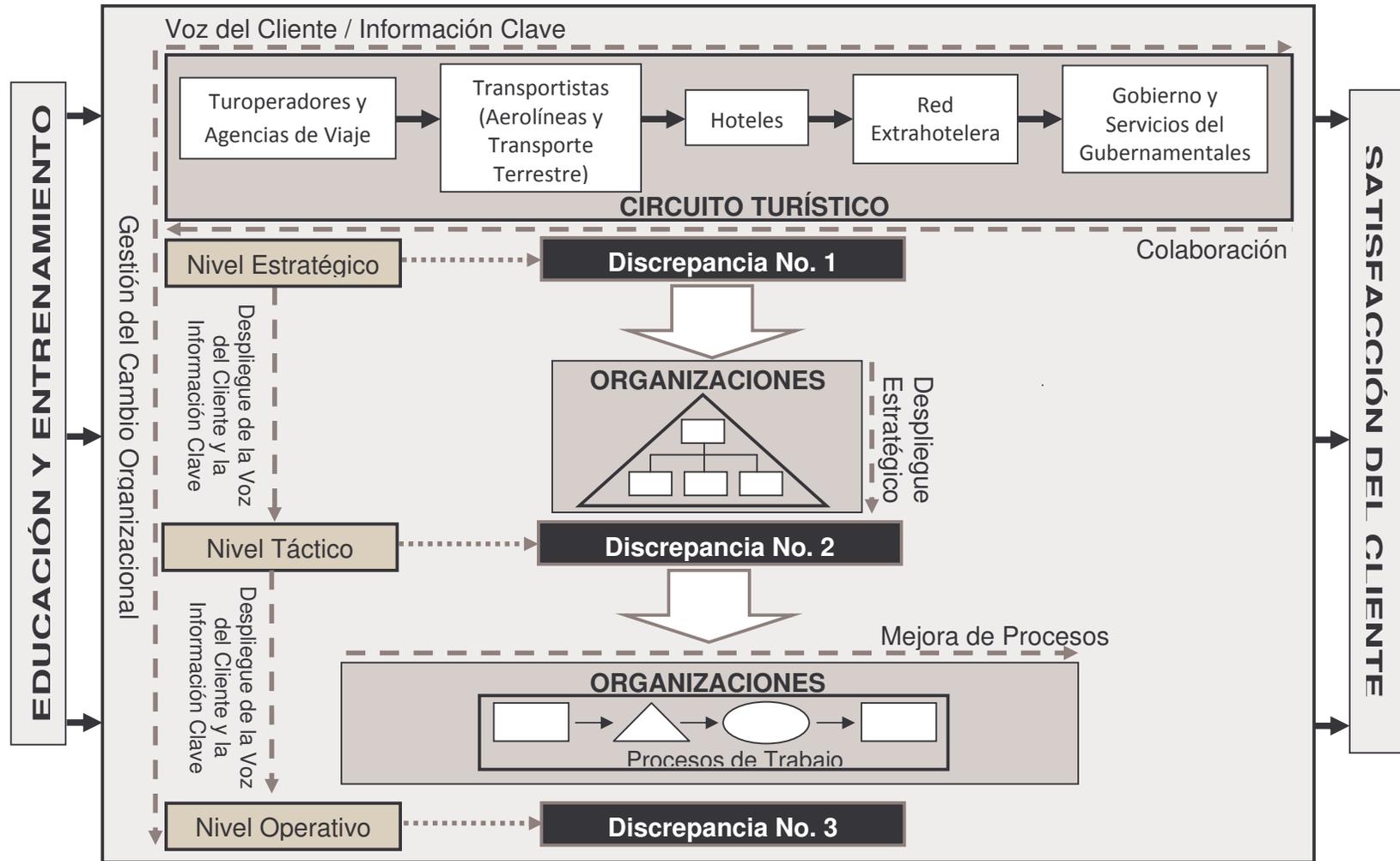
b) Se entiende por «larga distancia» cualquier viaje distinto de los intrarregionales.

Anexo 2.5: Matriz de diseño para utilizada para la confección del Modelo. **Fuente:** Cáravez 2006

Requisitos ¿Qué?	Elementos ¿Cómo?										Niveles ¿Dónde?
	Despliegue de la Voz del Cliente	Compartir Información Clave	Gestión del Cambio	Despliegue Estratégico	Educación y Entrenamiento	Gestión del Valor	Herramientas de Mejoramiento	Rediseño de Procesos	Nuevo Diseño de Procesos		
Colaboración	●	●	●	●	●	○	■	○	○	Nivel Estratégico	
Voz del Cliente	●	●	●	●	●	●	■	●	●		
Visión, Misión y Estrategias	●	●	●	●	●	○	●	○	○	Nivel Táctico	
Despliegue de las Estrategias	■		●	●	●	○	●	■	■		
Monitoreo del Progreso	■	●	●	●	●	■	●	■	■		
Trabajo en Equipos y Organización del Mejoramiento	○	○	■	●	●	○	■	●	●	Nivel Operativo	
Mapeo de Procesos	○	○	■	■	●	○	●	●	●		
Medición del Desempeño	●	●	■	■	●	■	■				
Mejora del Desempeño	●	●	●	■	●	●	●	●	●		
Optimización de Procesos	●	●	●	■	●	●	●	●	●		
Sistemas de Medición	■	●	■	■	●	■	■	■	■		
Ciclo PDCA	●	●	●	●	●	●	■	●	●		
Satisfacción del Cliente	●	■	●	●	●	●	●	●	●		
Efectos ¿Por qué?	●	●	●	○	●	○	○	○	○	Discrepancia 1	
	●	●	●	●	■	■	■	■		Discrepancia 2	
	●	■	●	■	●	●	●			Discrepancia 3	

Fuerte ● Medio ■ Débil ○

Anexo 2.6: Modelo para la mejora en un circuito Centro – Sur.



ANEXO 3.1.

Fig.3.1 Procesos claves y sus actividades fundamentales. Fuente: Hotel Jagua de Cienfuegos.

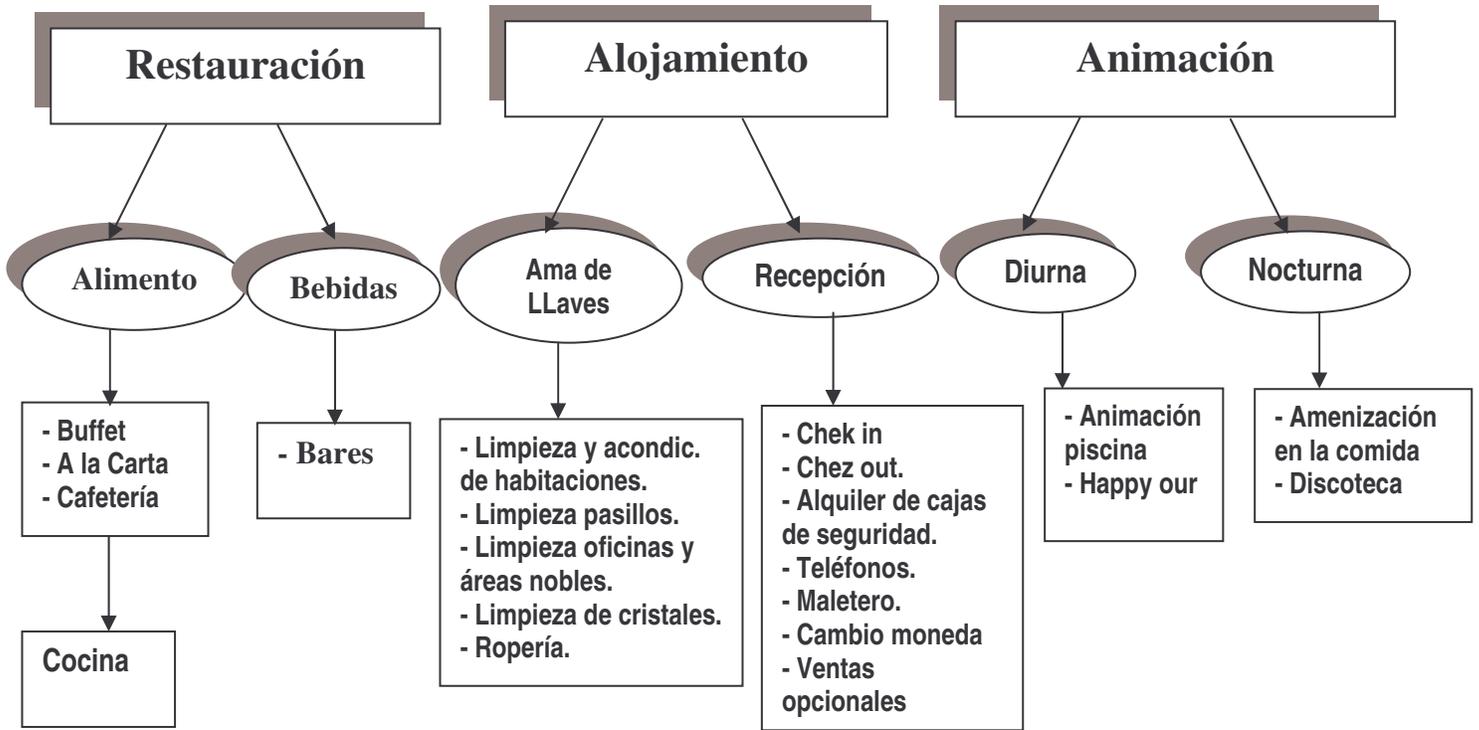
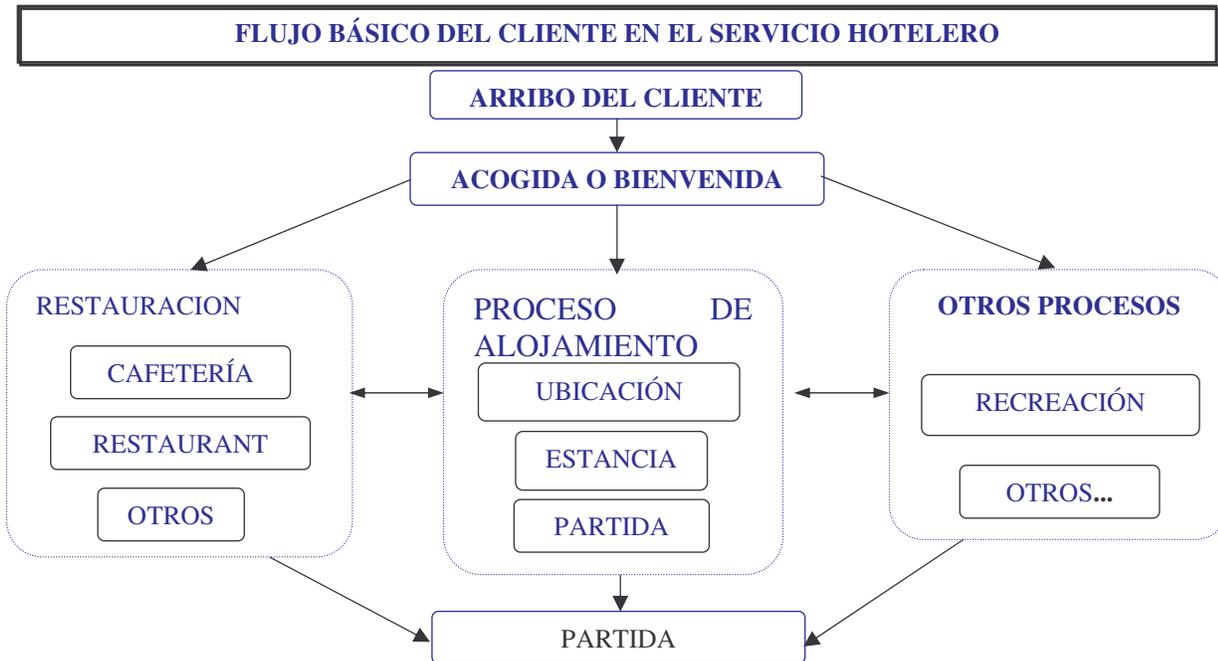


Fig.3.2 Flujo básico de cliente en el hotel. **Fuente:** Trabajo presentado por Ing. Alejandro Hernández Lugo y Dr. Juan García Gómez, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” Cuba



Anexo 3. 2

Tabla 3. 1: Comportamiento del índice de satisfacción del cliente del enero de 2007 a mayo de 2008

Meses	Indicadores
Enero 2007	4
Febrero 2007	4.05
Marzo 2007	4
Abril 2007	4
Marzo 2007	4
Abril 2007	4.3
Mayo 2007	4.2
Junio 2007	4.05
Julio 2007	4
Agosto 2007	4
Septiembre 2007	4.02
Octubre 2007	4
Noviembre 2007	4.05
Diciembre 2007	4
Enero 2008	4.12
Febrero 2008	4.08
Marzo 2008	4
Abril 2008	4.02
Mayo 2008	4



Fig. 3. 3: Tendencia del índice de satisfacción de cliente

Tabla 3.2: Aspectos negativos del índice de satisfacción relacionados con el Proceso de Alojamiento.

Enero 2007

- ✓ Bullicio de personas en los alrededores de la Cabañas en las noches de mucho movimiento en el Cabaret, imposibilitando dormir a los clientes.
- ✓ Cobro de llamadas telefónicas sin llegar a tenerse comunicación
- ✓ Espera prolongada cuando se produce algún problema con la cerradura de la puerta (de 1 a 2 horas)
- ✓ Ruido de teléfonos a deshoras.
- ✓ La entrada del hotel no se corresponde con el confort de las habitaciones, carencia en las mismas de:
 - agua caliente
 - de alfombras.
 - Shampoo
 - Mandos de TV
 - Secador de Pelo.
 - Problemas de evacuación de agua en las duchas.

✓ El sistema de Internet no es eficiente, por lo que es considerado una estafa.

Febrero 2007

- ✓ El agua no es lo suficiente caliente.
- ✓ Ruidos de música proveniente de los alrededores durante la noche.
- ✓ Perros ladrando toda la noche (habitaciones 102,105)
- ✓ Imposible dormir en la noche del Jueves 22, ruidos fuertes provenientes de la habitación 107 (Habitaciones 105,106,111 y 112)
- ✓ Habitación 207
 - El drenaje de la ducha debe limpiarse, desprende mal olor.
 - Ruido del drenaje de las tuberías.
 - El baño necesita una limpieza a fondo.
 - La habitación está como en penumbras y las paredes están soltando la pintura.
 - Las puertas que dan a las terrazas necesitan limpieza y el cierre difícil de abrir.
 - Las puertas del closet no están en buen estado.
 - La lámpara pie tiene las luces intermitentes.
 - El sistema de aire acondicionado no funciona bien.
- ✓ El enchufe del baño necesita ser arreglado y el drenaje de la ducha necesita limpiarse (habitación 110)

Marzo 2007

- ✓ Falta de agua en el piso 7, en las habitaciones de la Fram, en consulta con Pedro, refiere que la única bomba que hay está fallando, y se auxilian de la bomba de incendio, que esta situación se repetirá.
- ✓ Falta de agua caliente en las habitaciones.

Abril 2007

Habitación 323, Sr Rootwell Terje. Agencia Prostores, solicito devolución de dinero por mal olor en la habitación, que le imposibilitó dormir durante la noche. Se coordino con el hotel Las Cuevas para darle una cena de recompensa.

Mayo 2007

- ✓ Mal olor en las habitaciones.
- ✓ Problemas con el suministro de agua caliente.
- ✓ Dificultades con el funcionamiento del clima.
- ✓ Carencia de mandos de TV.
- ✓ Dificultades con la evacuación de agua.
- ✓ Timbres a deshoras en las habitaciones.
- ✓ Necesidad de otros canales en inglés, solamente se cuenta con la CNN.
- ✓ Necesidad de hielera o mini bar.

Septiembre 2007

- ✓ Cóctel de bienvenida en vaso plástico.

Octubre 2007

- ✓ Cliente de la habitación 214 de la Saga fue cambiado para la habitación 514 por problemas de funcionamiento de teléfono, TV y del clima. Luego en la 514 no pudo usar el mando de TV, por no tener batería, dificultades con el funcionamiento de los ascensores y alude haber extraviado su ropa de baño interior, la cual no fue posible encontrar, plantea que el hotel no merece tener 4 estrellas.
 - ✓ Dificultades con el funcionamiento de los ascensores, motivado por la utilización de la planta,
-

lo que ocasionó que los clientes tuvieron que bajar por las escaleras, existiendo clientes impedidos que necesitaron de ayuda para acceder al restaurante.

- ✓ Habitación 420 con mal olor.
- ✓ Timbres de teléfono a deshoras.
- ✓ Falta de mando de TV.
- ✓ Imposibilidad de los clientes de usar Internet.

Noviembre 2007

- ✓ Carencia en las habitaciones de:
 - Mandos de TV
 - Botones de descargue y tapón de lavamanos.
- ✓ Timbres a deshoras en las habitaciones
- ✓ Lámpara rota en la sala de baño, habitación 719

Enero 2008

- ✓ Timbres a deshoras en la madrugada.
- ✓ Carencia de servicios de Internet
- ✓ Llamadas telefónicas muy cara.
- ✓ El confort de las habitaciones por problemas con:
 - Sensación de suciedad de los pisos de las habitaciones por estar manchados.
 - Dificultades con el funcionamiento de los platos de duchas.
 - Carencia de mandos de TV.
 - Carencia de refrigeradores.
 - Carencia de agua caliente.

Febrero 2008

- ✓ Carencia de servicios de Internet
- ✓ Llamadas telefónicas excesivamente caras.
- ✓ El confort de las habitaciones por problemas con:
 - Sensación de suciedad de los pisos de las habitaciones por estar manchados.
 - Dificultades con el funcionamiento de los platos de duchas.
 - Carencia de mandos de TV.
 - Carencia de refrigeradores.
 - Carencia de agua caliente.
 - Necesidad de alfombras antiresbalables.
 - Dificultades en el funcionamiento del clima.
 - A la llegada de los clientes las habitaciones no estaban provistas de la lencería necesaria.
 - Ruidos provocados por la música proveniente del cabaret, afectado a los clientes ubicados en las cabañas.

Marzo 2008

- ✓ Ruidos Nocturnos.
 - ✓ Necesidad en las habitaciones:
 - Gorros de baños.
 - Refrigerador
 - Colgadores en las salas de baño
-

ANEXO 3.3: Responsabilidades del Responsable del Proceso.

-
1. Establecer medidas y fijar objetivos para mejorar la efectividad, la eficiencia y la adaptabilidad del proceso.

 2. Garantizar que las metas globales del proceso se cumplan, y que los mejoramientos realizados dentro del proceso no afecten negativamente otros procesos u otras partes de la organización (suboptimización).

 3. Definir los límites preliminares y el alcance del proceso.

 4. Formar un Equipo de Mejora de Procesos (EMP) mediante:
 - Revisiones con los jefes de departamento involucrados a fin de lograr su compromiso.
 - Obtener los nombres de los equipos potenciales.
 - Seleccionar a los miembros del equipo.

 5. Asegurarse de que los miembros del Equipo de Mejora de Procesos (EMP) reciban entrenamiento en técnicas de mejoramiento de procesos y que emplean los principios básicos de mejoramiento.

 6. Dar comienzo a las actividades del Equipo de Mejora de Procesos (EMP), ayudando a:
 - Definir los límites del proceso.
 - **Establecer la misión del equipo.**
 - Inscribir el equipo.

 7. Organizar las actividades regulares del Equipo de Mejora de Procesos (EMP) a través de:
 - Reuniones de planeación.
 - Seguimiento de las actividades del Equipo de Mejora de Procesos (EMP).
 - Solucionar e incrementar las diferencias entre los miembros del Equipo de Mejora de Procesos (EMP).

 8. Definir los subprocesos y sus correspondientes responsables (generalmente gerentes de línea)

 9. Dirigir las diversas etapas del mejoramiento en su proceso.

 10. Motivar la calificación del proceso y las actividades de Benchmarking del proceso.

 11. Identificar y ejecutar los cambios requeridos en el proceso para satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de los clientes.

 12. Mantener contacto con el Coordinador de la Calidad en la empresa y el EEM en relación con:
 - Progreso del Equipo de Mejora de Procesos (EMP).
 - Calificación del proceso.
 - Requerimientos de inversiones especiales.
 - Problemas de automatización y mecanización.
-

13. Superar los obstáculos que existen para el mejoramiento a través de:

- Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para el EMP.
- Resolver conflictos entre los departamentos.

14. Establecer los mecanismos apropiados para actualizar continuamente los procedimientos, mejorar la efectividad y eficiencia del proceso global.

15. Mantener el contacto con los clientes del proceso para garantizar que se satisfagan y conozcan sus expectativas.

16. Mantener informado al Equipo de Mejora de Procesos (EMP) sobre los cambios en la empresa que pueden afectar al proceso.

Anexo 3.4A: Documentación del proceso de ubicación del cliente.

1. Nombre del proceso: <i>Proceso de Ubicación del cliente</i>	
2. Declaración del Propósito del Proceso: Recibir a los clientes en su llegada, ubicarlos y atenderlos durante sus estancias en el hotel.	
3. Responsables del proceso: <i>Jefe del Departamento de Recepción.</i>	
4. Participantes del proceso: <i>Empleados del departamento de recepción (receptionistas, maleteros, relacionistas publicas, Jefe del departamento de recepción).</i>	
5. Resultados de salida del proceso	
Tipo de Resultado	
Resultados Primarios:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cliente con la llave de la habitación correspondiente. ✓ Cliente con conocimiento de todo lo relacionado con el hotel. 	
Resultados Secundarios:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cliente con su tarjeta de identificación. 	
Resultados Internos:	
Información sobre la presencia de los clientes en el hotel a los procesos interesados (proceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones, proceso de limpieza de aéreas nobles, proceso de restauración y sus subprocesos, proceso de animación)	
6. Limite final preliminar del proceso	
Cuando el cliente se aloja en la habitación.	
7. Insumo del proceso	
Insumos.	Resultado de Salida
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes con sus expectativas. ✓ Listado de llegada (incluye solicitudes de los clientes). ✓ Materiales de trabajo (bolígrafo, caja registradora, computadora, papel, presilla, tec.). ✓ Información relacionada con el Voucher y el pago. ✓ Documentos de identificación de los clientes. ✓ Información sobre la revisión de habitaciones disponibles (vacía limpias y ocupadas limpias). ✓ Maleteros bien preparados para recibir y dirigir 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cliente con la llave de la habitación correspondiente. ✓ Cliente con su tarjeta de identificación. ✓ Cliente con conocimiento de todo lo relacionado con el hotel. ✓ Información sobre la presencia de los clientes, cantidad de clientes ubicados en el hotel a los procesos interesados (proceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones, proceso de limpieza de aéreas nobles,

<p>a los clientes a sus habitaciones correspondientes.</p> <p>✓ Información general del hotel a los clientes.</p>	<p>proceso de restauración y sus subprocesos, proceso de animación)</p>
<p>8. Limite inicial preliminar del proceso: Cuando el cliente llega por primera vez a la recepción.</p>	
<p>9. Clientes del proceso</p>	
<p>Tipo de Clientes.</p>	<p>Cliente identificados</p>
<p>Clientes Primarios</p>	<p>Cliente externo. Departamento Ama de Llave.</p>
<p>Clientes Secundarios</p>	<p>Departamento de Recepción. Departamento de Ama de Llave. Proceso de Restauración. Proceso de Animación.</p>
<p>10. Relaciones Clientes – Proveedor (ver anexo 3.11A).</p>	
<p>11. SIPOC (ver anexo 3.10A).</p>	
<p>12. Diagrama de Flujo del proceso (ver anexo 3.8 A)</p>	
<p>13. Matriz Causa – Efecto (ver anexo 3.21 A)</p>	
<p>14. Plan de control (Anexo 3.13 A)</p>	
<p>15. FMEA (Anexo 3.14 A)</p>	

Anexo 3.4B: Documentación del proceso de limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.

1. Nombre del proceso: Proceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones.	
2. Declaración del Propósito del Proceso: Mantener las habitaciones en perfectas condiciones de limpieza y acondicionamiento y a su vez atender e informar a los clientes durante las 24 horas del día.	
3. Responsables del proceso: Jefa de Ama de llave.	
4. Participantes del proceso: Empleados del departamento de Ama de llave (Camareras, supervisores, jefa de ama de llave)	
5. Resultados de salida del proceso	
Tipo de Resultado	
Resultados Primarios: Habitaciones terminadas (vacías limpias o ocupadas limpias).	
Resultados Secundarios	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información de parte de las camareras sobre los objetos olvidados. ✓ Información sobre el estado técnico de las habitaciones. ✓ Información sobre el reporte del estado de las habitaciones. 	
Resultados Internos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habitaciones terminadas (vacías limpias y ocupadas limpias). ✓ Información de parte de las camareras sobre los objetos olvidados. ✓ Información sobre el estado técnico de las habitaciones. ✓ Información sobre el reporte del estado de las habitaciones. 	
6. Limite final preliminar del proceso	
Cuando el Departamento de Ama de llave le hace un reporte progresivo al Departamento de Recepción.	
7. Insumo del proceso	
Insumos.	Resultado de Salida.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Camareras bien preparadas. ✓ Insumos para la limpieza (papeles higiénicos, jabones, amnistíes). ✓ Información del reporte gobernante del departamento de recepción. ✓ Organización y distribución diría en el departamento de ama de llaves. ✓ Procedimientos de limpieza y acondicionamiento. ✓ Personal bien capacitado para el mantenimiento de las habitaciones que lo necesitan. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habitaciones terminadas. ✓ Información de parte de las camareras sobre los objetos olvidados. ✓ Información sobre el estado técnico de las habitaciones. ✓ Información sobre el reporte del estado de las habitaciones.
<p>8. Limite inicial preliminar del proceso: Cuando el Departamento de Ama de llave recibe el Reporte Gobernante.</p>	
<p>9. Clientes del proceso</p>	
<p>Clientes Primarios</p>	<p>Cliente externo Departamento de recepción.</p>
<p>Clientes Secundarios</p>	<p>Departamento de recepción Departamento de ama de llave Proceso de restauración Proceso de animación</p>
<p>10. Relaciones Clientes – Proveedor (ver anexo 3.11B).</p>	
<p>11. SIPOC (ver anexo 3.10 B).</p>	
<p>12. Diagrama de flujo del proceso (ver anexo 3.8 B).</p>	
<p>13. Matriz Causa – Efecto (ver anexo 3.12 B).</p>	
<p>14. Plan de control (Anexo 3.13 B)</p>	
<p>15. FMEA (3.14 B)</p>	

Anexo 3.4C: Documentación del proceso de salida del cliente.

1. Nombre del Proceso: Proceso de salida del cliente.	
2. Declaración del Propósito del Proceso: Realizar el Check – out a los clientes y despedirlos.	
3. Responsable del Proceso: <i>Jefe del Departamento de Recepción</i>	
4. Participantes del proceso: <i>Empleados del departamento de recepción (repcionistas, maleteros, relacionistas publicas, Jefe del departamento de recepción).</i>	
5. Resultados de salida del proceso	
Tipo de Resultado	
Resultados Primarios	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Opinión del cliente sobre los servicios recibidos. ✓ Listado de salida firmado por el cliente. ✓ Información sobre el estado de las habitaciones que están de salida. 	
Resultados Secundarios	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información sobre el cierre de la factura. 	
Resultados Internos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Listado de salida firmado por el cliente. ✓ Información sobre el estado de las habitaciones que están de salida. ✓ Información sobre el cierre de la factura. 	
6. Limite final preliminar del proceso: Cuando se adjuntan a la factura los documentos correspondientes (Recibo de cobro, pagaré de tarjeta de crédito, etc.) y se colocan en el lugar orientado para ser recogidos por el auditor o persona encargada.	
7. Insumo del proceso	
Insumos.	Resultado de Salida
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información sobre la documentación de tarjeta de registro, pagaré de de tarjeta de crédito, copia del recibo del deposito adelantado. ✓ Listado de salida. ✓ Información sobre la cuenta del cliente, de lo que tuvo y de lo que debe. ✓ Tarjeta de huésped. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información sobre el estado de las habitaciones que están de salida. ✓ Opinión del cliente sobre el servicio recibido. ✓ Listado de salida firmado por el cliente. ✓ Recibo de cobro, pagaré de tarjeta de crédito. ✓ Información sobre el cierre de la factura.

8. Limite inicial preliminar del proceso: Cuando el cliente solicita su salida definitiva del hotel.
9. Clientes del proceso
Clientes Primarios <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes externos. ✓ Departamento de ama de llave (Proceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones). ✓ Departamento Comercial (RESERVA).
Clientes Secundarios <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de Restauración. ✓ Relacionista Pública. ✓ Departamento de Recepción.
10. Relaciones Clientes – Proveedor (ver anexo 3.11C).
11. SIPOC (ver anexo 3.10C).
12. Diagrama de Flujo del proceso (ver anexo 3.8 C).
13. Matriz Causa – Efecto (ver anexo 3.12C).
14. Plan de control (Anexo 3.13 C)
15. FMEA (Anexo 3.14 C)

Anexo 3.5A: Actividades Fundamentales en el subproceso de Ubicación de cliente

Actividades	Descripción
Se saluda al cliente según la hora.	El recepcionista saluda al cliente, con amabilidad y cortesía.
Se solicita el Voucher para confrontar los datos de éste con el listado de reservaciones, si tiene reserva.	El recepcionista solicita ya sea al guía del grupo o al propio cliente, el Voucher para verificar los datos con el listado de reservaciones.
Se marca la entrada como confirmada.	Se marca en la lista de entrada como confirmada la presencia del cliente en el hotel.
Se indica al cliente los espacios a llenar en la tarjeta de registro.	Se entrega al cliente la Tarjeta de Registro preelaborada para firmar los espacios correspondientes.
Se oferta los servicios de Cajas de Seguridad, crédito y servicio telefónico internacional.	Se le informa al cliente sobre la instalación y los servicios que brinda la misma, tales como servicios de Cajas de Seguridad, crédito y servicio telefónico internacional. Estos servicios se garantizan con Tarjetas de Crédito o Depósitos.
Se entrega al cliente: Tarjeta de Identificación, Copia de Voucher, Llave de seguridad y original del contrato.	El recepcionista entrega al cliente: Tarjeta de Identificación, Copia de Voucher (si es Tour operador o Agencia), Llave de seguridad y original del contrato.
Se entrega al maletero (o al guía) la llave de la habitación del cliente.	La recepcionista entrega las llaves de las habitaciones al guía, en caso de ser un grupo, si en cambio es un cliente individual, se le entrega la llave al maletero.
El maletero (y/o el guía) lleva los clientes hacia sus habitaciones.	Para el caso de los grupos, el guía es quien lleva a los clientes a su habitación, por el contrario cuando es un cliente individual es el maletero quien lo conduce a la habitación.
Se suben al ascensor, en el caso que este ocupado se espera a que este vacío.	Los clientes suben a su habitación por el ascensor que este disponible.
Se muestran a los clientes las habitaciones.	Se le abre la puerta al cliente, y se le conduce por toda la habitación mostrándole el funcionamiento de equipos y luces, así como la vista de la terraza.

ANEXO 3.5B: Actividades fundamentales en la limpieza y acondicionamiento de habitaciones.

Actividad	Descripción
La camarera marca su tarjeta y se transporta hacia el piso 2.	Todas las mañanas cuando llegan las camareras, marcan sus tarjetas correspondientes y se dirigen al piso 2 para ver a la supervisora o jefa de brigada.
El ama de llave recoge el reporte diario y revisa si la libreta de la camarera es igual al del reporte.	El ama de llave recoge el reporte diario de la Recepción y revisa si la libreta de las camareras coinciden con el reporte, en el caso contrario se actualiza la tarjeta de las camareras.
Sube a su piso con los insumos del baño, toma su carro de lencería y de limpieza.	Las camareras recogen los insumos en el departamento de la supervisora y los recursos necesarios para realizar su trabajo. En su stock preparan el carro de la limpieza
La camarera se traslada a las habitaciones y verifica si están vacías o no y sucias o no.	Las camareras verifican las habitaciones verificando si están vacías o no y sucias o no, y así poder aplicar la variante de limpieza que le corresponde.
Definir el tipo de limpieza	Las camareras después de haber verificado, definen la variante de limpieza que se debe realizar en la habitación correspondiente.
La camarera toca a la puerta y bloquea su carro a la puerta.	Para la aplicación de cualquiera de esa variante, las camareras deben tocar a la puerta, bloquear su carro a la puerta y esperar una respuesta del cliente. En el caso que el cliente no este en la habitación, y esta el aviso de haga la habitación, la camarera, al tocar la puerta entra.
Comprobar el funcionamiento de las luces de los equipos.	Las camareras verifican el correcto funcionamiento de todas las luces y los equipos de la habitación.
Inspecciona si existe algún problema y lo anota en su libreta de reporte.	Las camareras inspeccionan si existen algún problema con los funcionamientos de las cerraduras, luces, todos los equipos, y lo anotan en su libreta de reporte.
Recoge la lencería y bota las basuras del baño y los ceniceros.	Se recoge la lencería de las camas y el baño y se botan las basuras del baño y los ceniceros en un espacio del carro de limpieza.
Friega los vasos, sacude	Con los productos de limpieza se friegan los vasos del

muebles de la terraza, barre la terraza y la habitación, limpia la terraza, el dormitorio y el baño.	minibar, se elimina el polvo de las sillas de la terraza y barre la habitación.
Sacude los muebles de la habitación y airea la habitación	Se elimina el polvo de todos los muebles de la habitación y se aire para que el aire circule en la habitación.
Repone insumos del baño y da visto bueno.	Se colocan en el baño todo los amenities que exige la categoría del hotel, se da el visto bueno para asegurarse que todo esta en orden.
Apaga las luces de la habitación y cierra la habitación.	Se apagan las lucen y se cierra la habitación.
Transportar hacia la ropería para entregar y recibir lencería nueva.	Se dirigen hacia la ropería en los elevadores para efectuar el cambio de lencería sucia por limpia.
Transportar hacia las habitaciones para colocar lencería nueva en las habitaciones que lo requieren.	Regresan a las habitaciones para reponer la lencería limpia en las camas y en el baño.
Hacer la decoración y cerrar la habitación.	Se hace la decoración con las toallas para hacer más vistosa y atractiva la habitación.
Guarda sus carros y transportar hacia el piso 2.	Se guarda el carro de la limpieza en el stock de cada camarera y van al segundo piso para informas a la supervisora la conclusión de sus habitaciones.
Comunicar al ama de llave el estado de las habitaciones.	Se informa al ama de llave el estado habitacional del hotel.

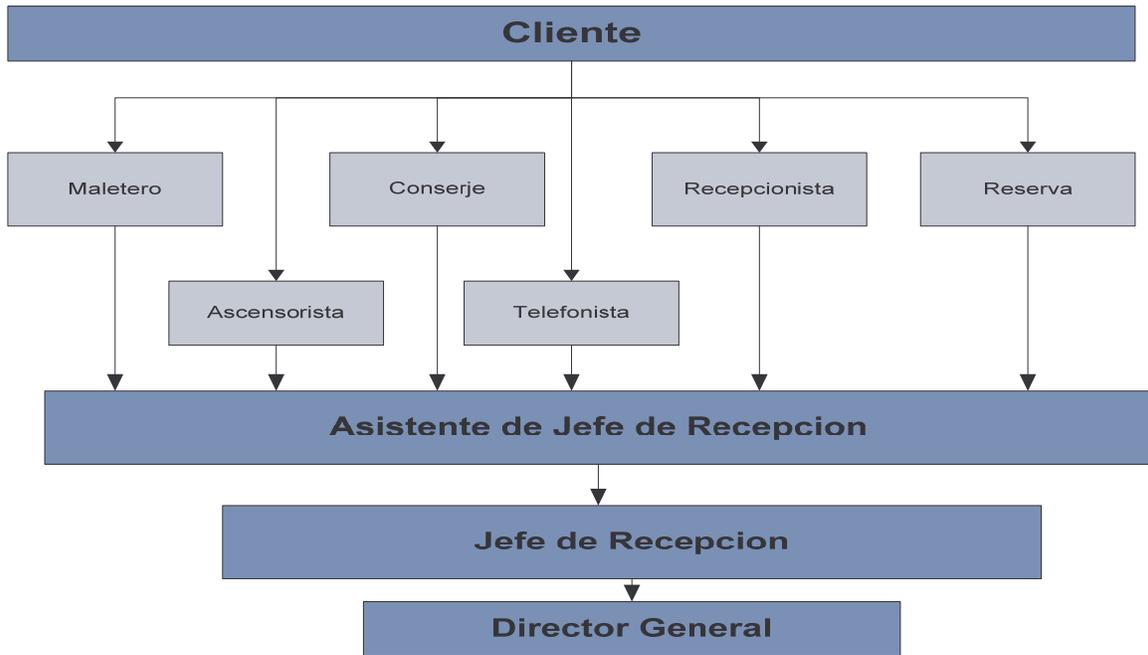
ANEXO 3.5C: Actividades Fundamentales en la salida de cliente.

Previo a la llegada del cliente en la recepción	<ul style="list-style-type: none">• Se comunica con el Departamento de Regiduría de Pisos (Departamento de ama de llaves) para el chequeo de las habitaciones que están de salida.• Se verifica las cuentas de las habitaciones que están de salida por el ordenador y se prepara la documentación correspondiente.• Se comunica con los diferentes puntos de venta por sí existen algunos consumos de última hora pendientes de cargar si la salida es imprevista.
Llegada del cliente a la recepción	<ul style="list-style-type: none">• Se saca del Pick de Cuentas toda la documentación correspondiente a la habitación de salida (Tarjeta de Registro, pagaré de Tarjeta de Crédito, copia del recibo del Depósito Adelantado, etc.).• Se le solicita al cliente que entregue la llave o tarjeta de la habitación, la llave de la caja de seguridad, la tarjeta de identificación y se corta la manilla de identificación (todo incluido).• Se le comunica al cliente el saldo de su cuenta indagando la forma en que efectuará el pago. (Efectivo o Crédito).• Se efectúa el cobro entregándole al cliente la copia que le corresponde del recibo de cobro, pagaré de tarjeta de crédito, modelo del pos, etc.• Se cierra la factura en el ordenador, entregándole al cliente una copia de la misma.• Indagar con el cliente acerca de sus impresiones durante su estancia en nuestro hotel y desearle un feliz viaje y pronto retorno.
Después que el cliente se marcha	<ul style="list-style-type: none">• Señalar en el Listado de Salidas que la habitación ya

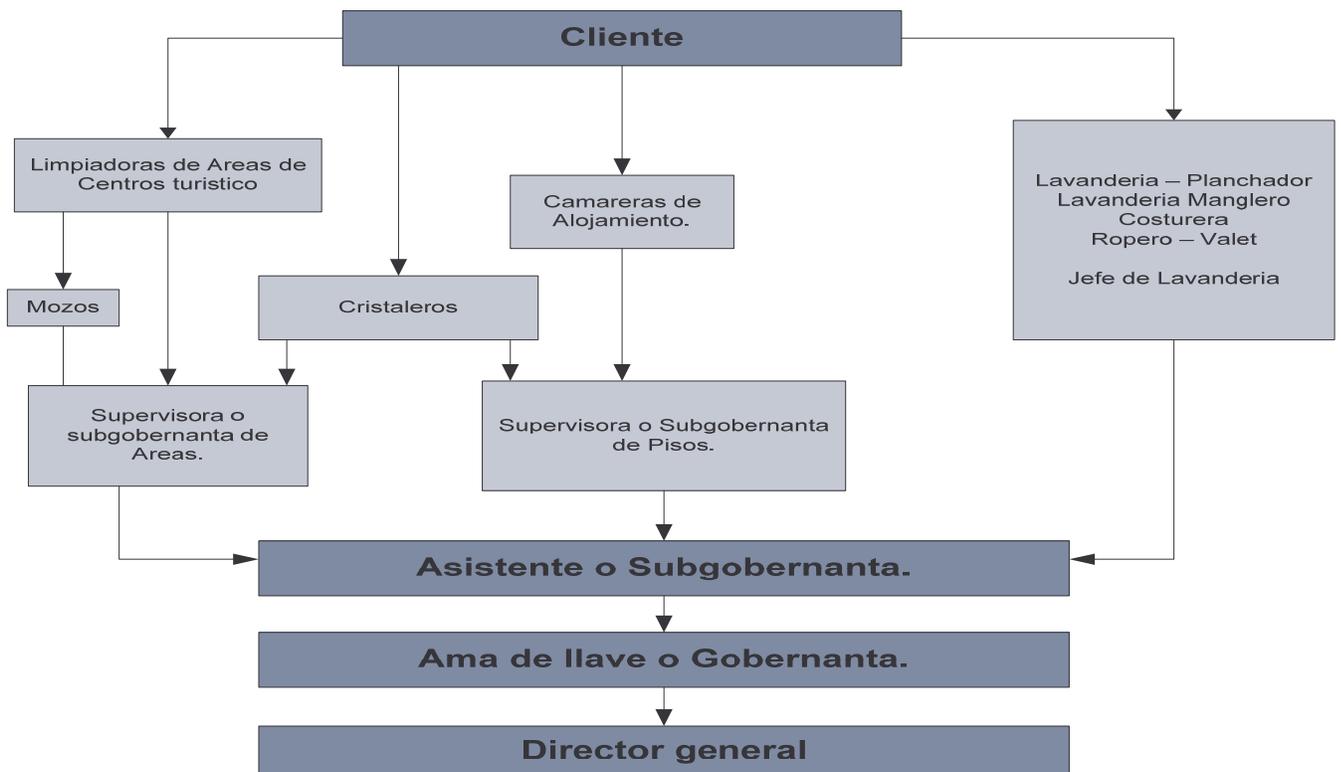
estás vacía. Si la salida es imprevista añadirla en el listado a mano.

- En la TRH se notifica la hora de la salida y la firma o clave del cajero que realizó la misma, archivándola posteriormente.
 - Se rompe la tarjeta de identificación, las manillas y la tarjeta de la cerradura en caso de ser desechables.
 - Se colocan las llaves en el casillero correspondiente de existir estas.
 - Reportar a Ama de Llaves que ya la habitación está vacía sucia.
 - Se adjuntan a la factura los documentos correspondientes (Recibo de cobro, pagaré de tarjeta de crédito, etc.) y se colocan en el lugar orientado para ser recogidos por el auditor o persona encargada.
 - Anotar en el libro de incidencias el número de la habitación y la hora de salida, así como los posibles criterios negativos del cliente para su posterior análisis.
-

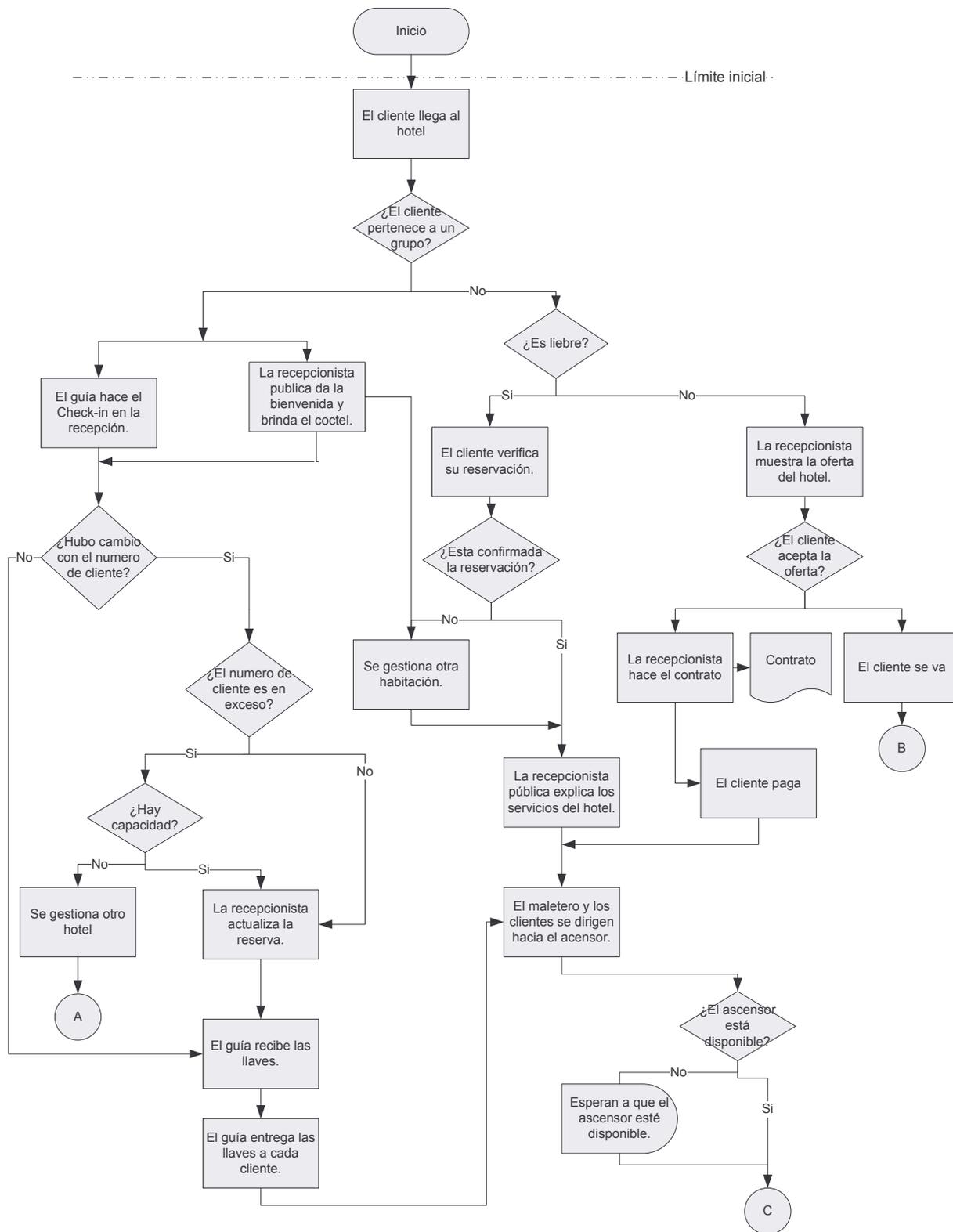
Anexo 3.6. Organigrama del Departamento de Recepción

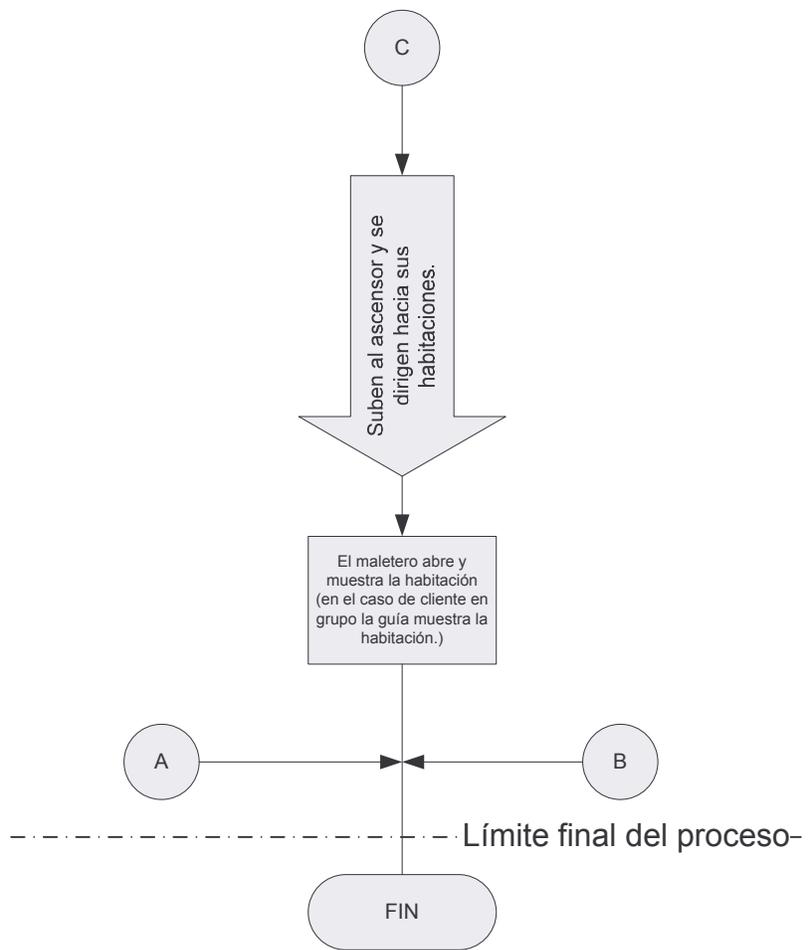


Anexo 3.7: Organigrama del departamento de Ama de llaves.

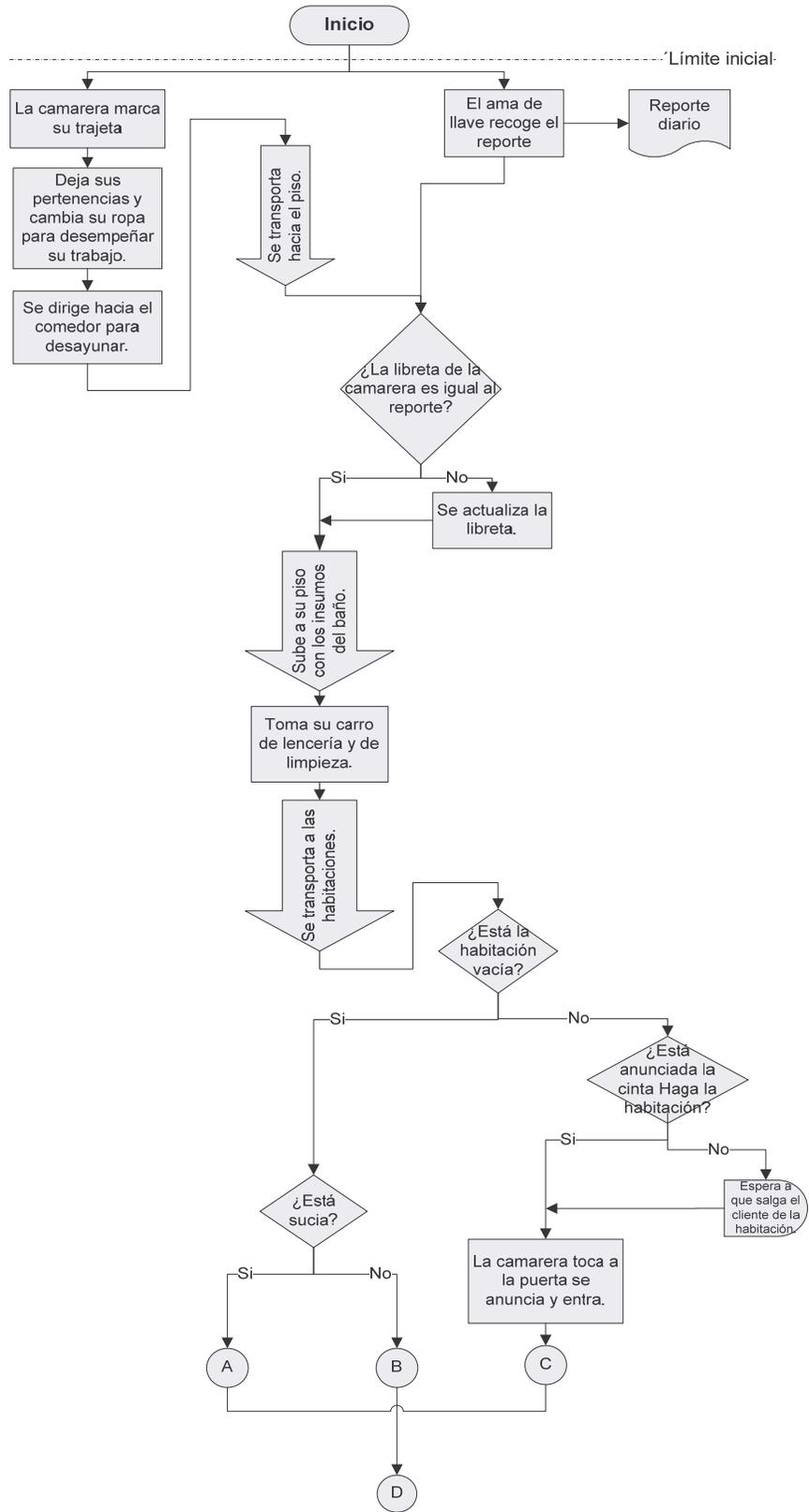


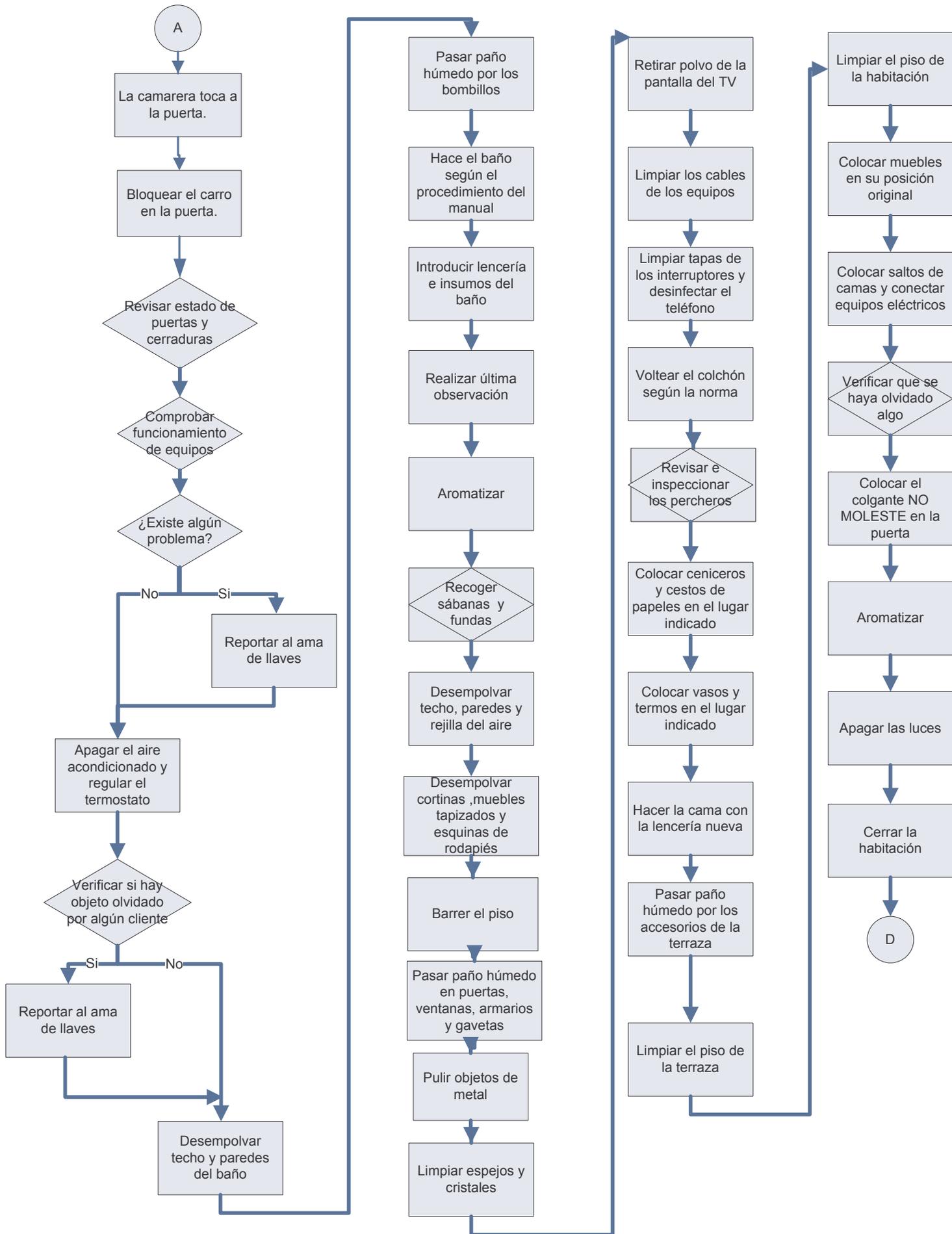
Anexo 3.8A: DIAGRAMA DE FLUJO DE UBICACIÓN

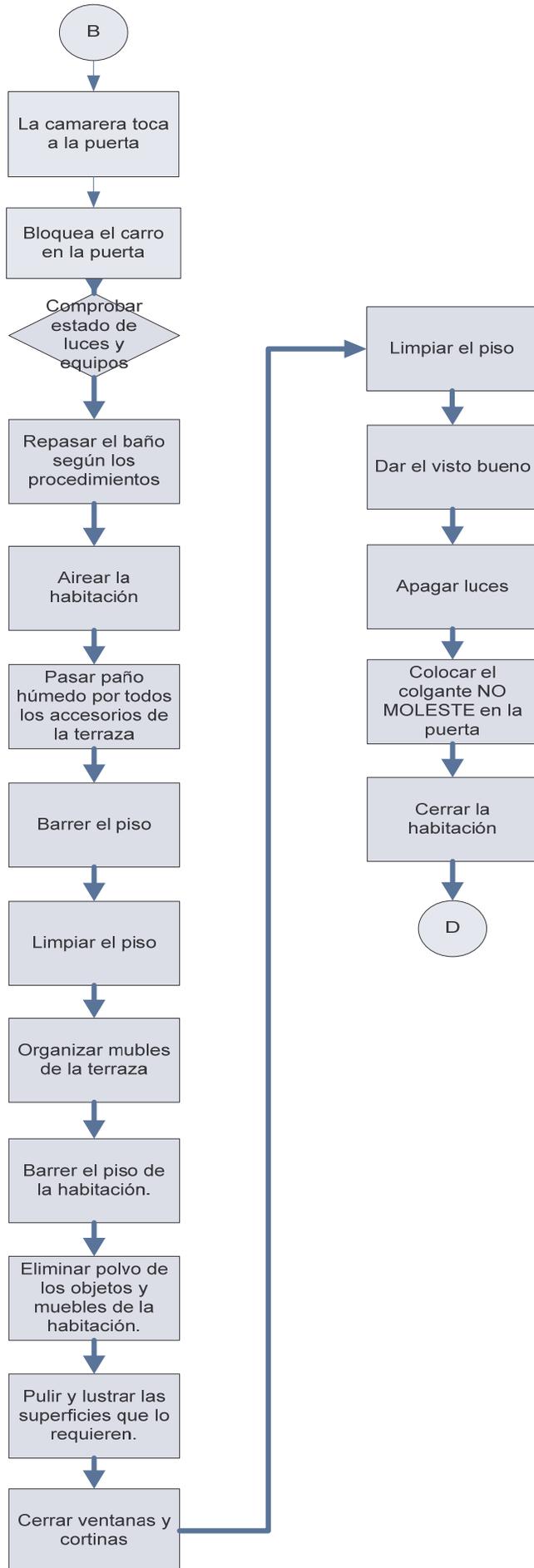


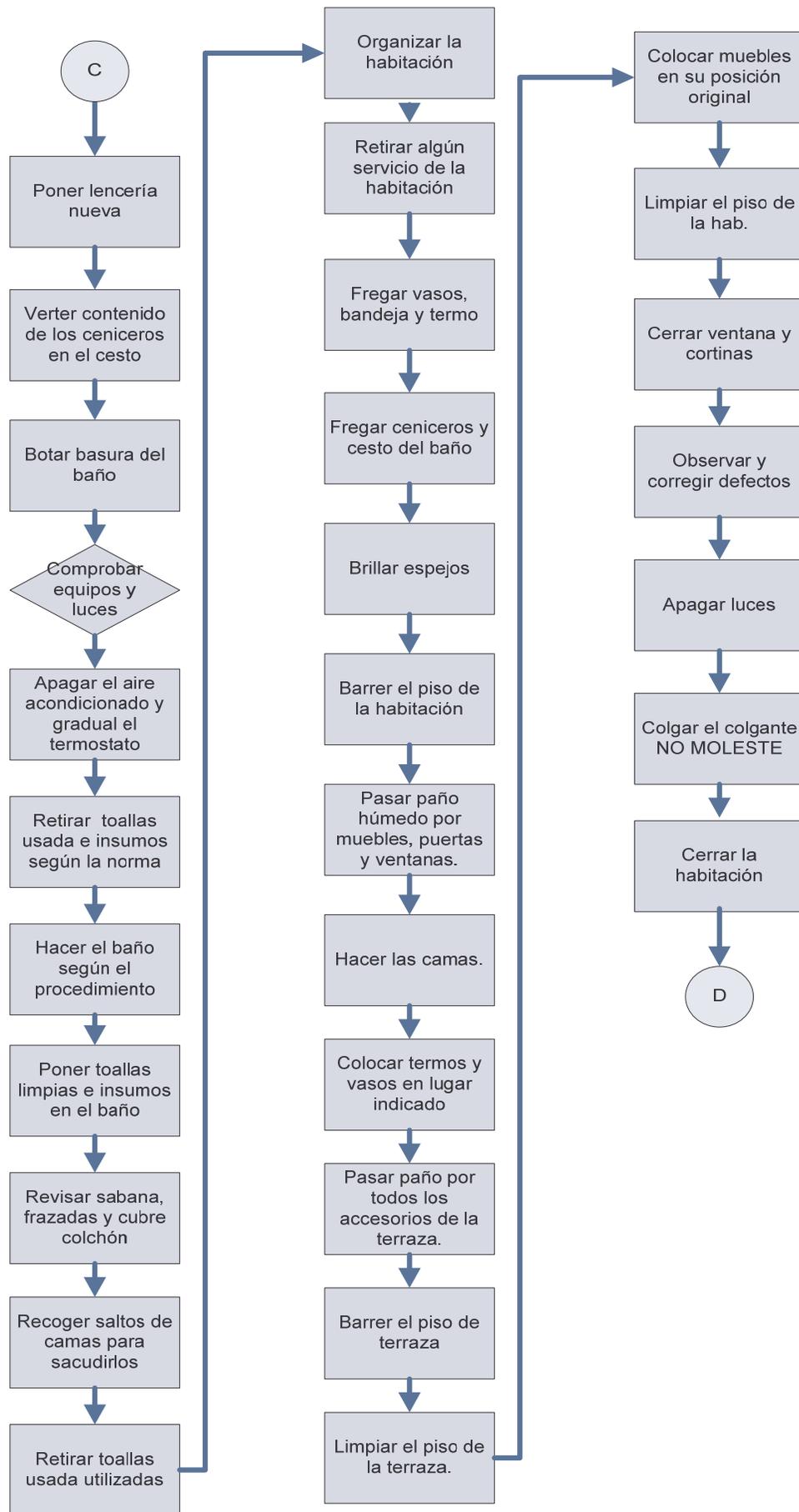


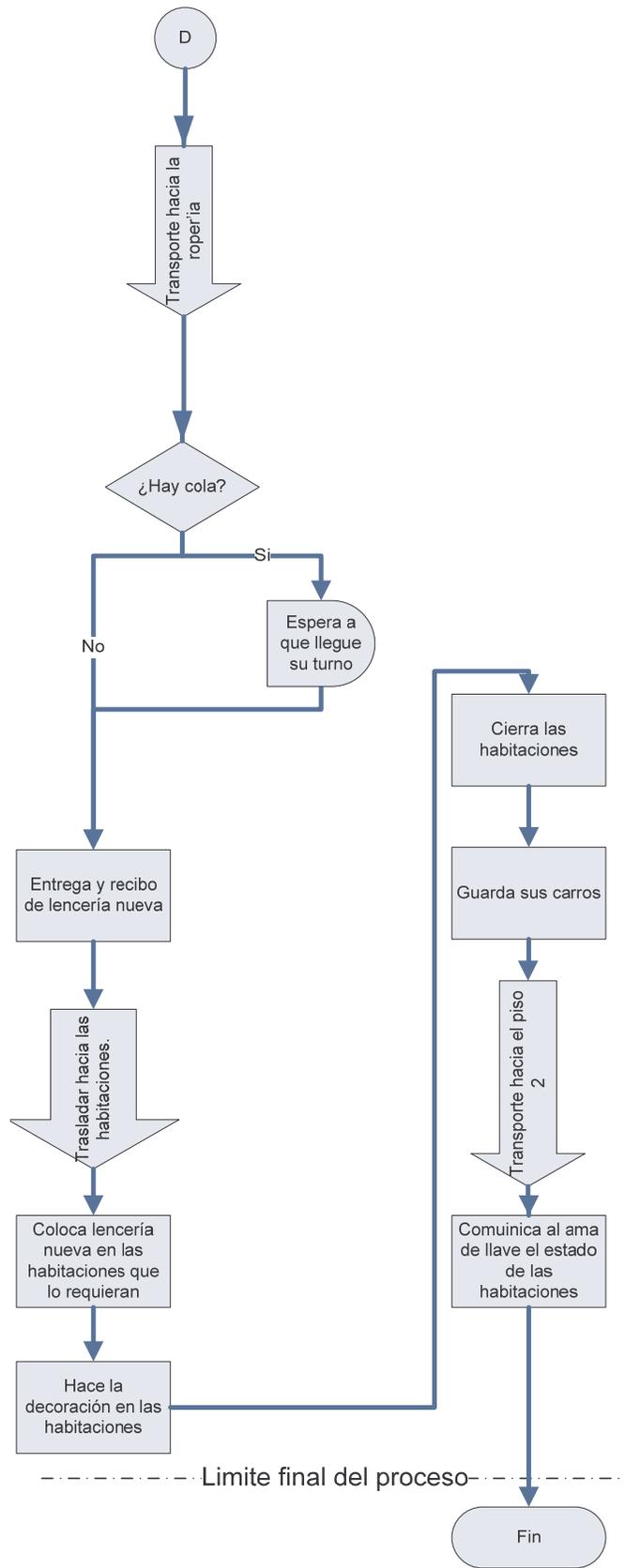
Anexo 3.8B: DIAGRAMA DE FLUJO DE LIMPIEZA Y ACONDICIONAMIENTO DE HABITACIONES



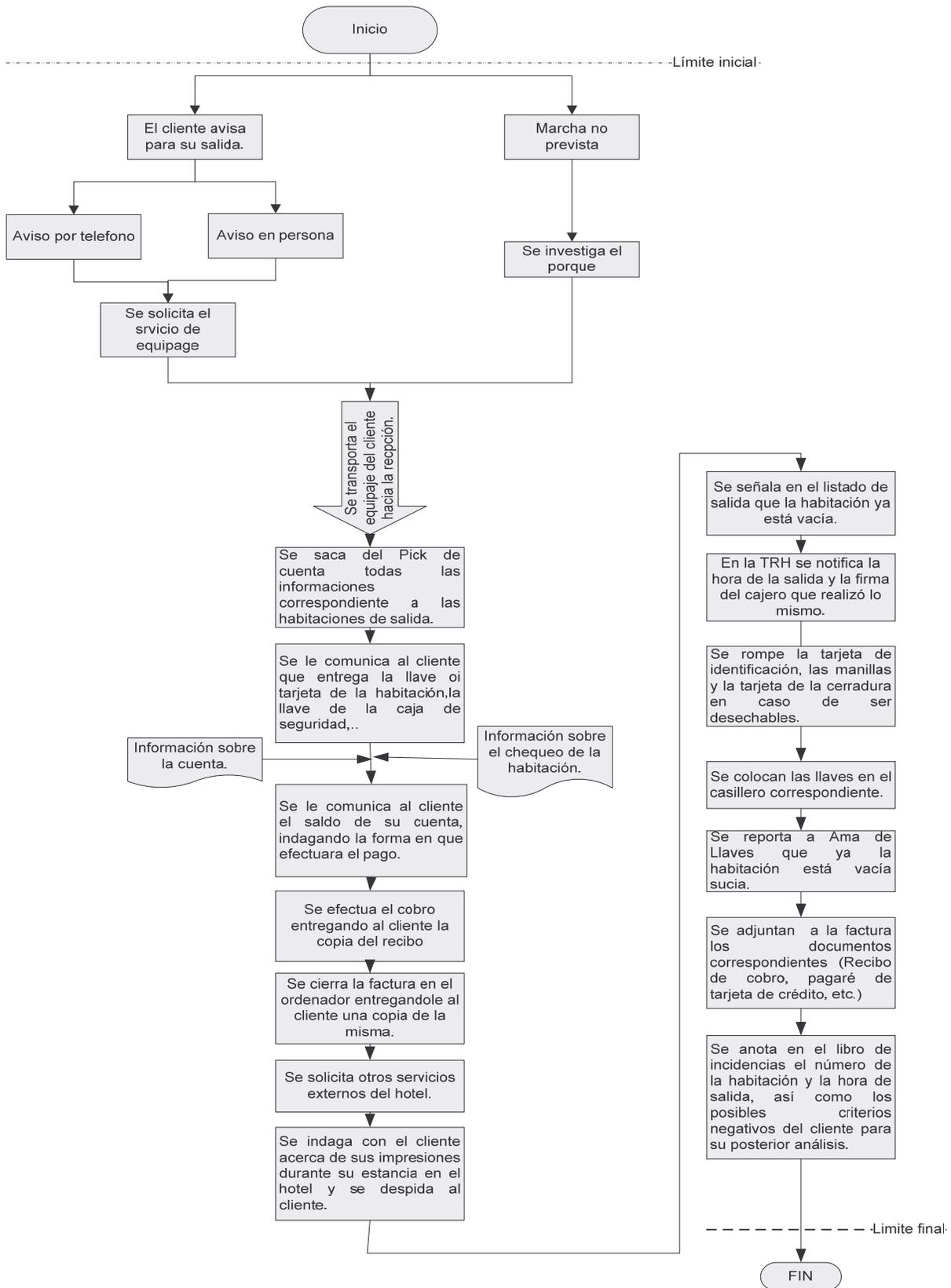








Anexo 3.8C. Diagrama de flujo de Salida de cliente.

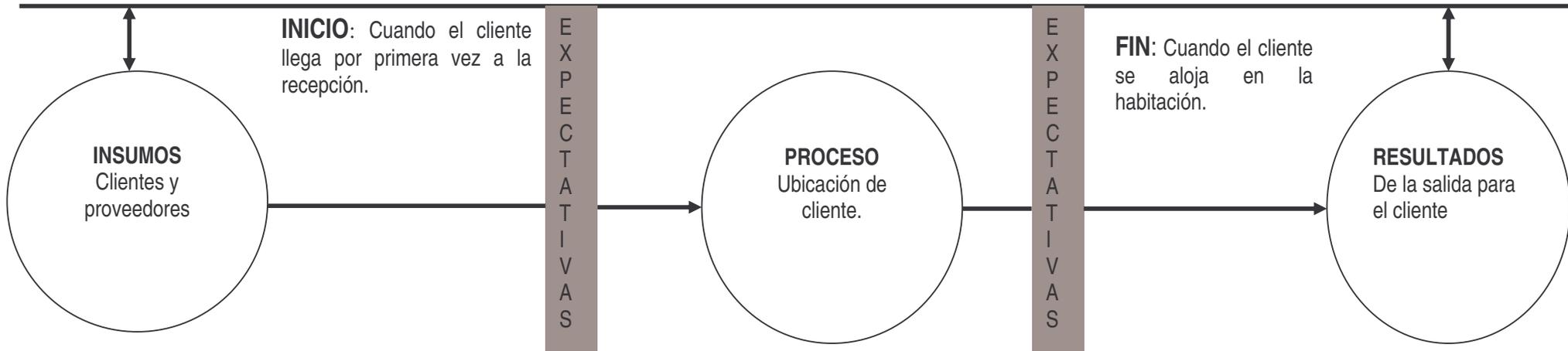


Anexo 3.9A: Perfil del Proceso de Ubicación.

Medidas del Proceso

Medidas de Eficacia: Demora en el servicio, Atención telefónica.

Medidas de Eficiencia: Tiempo de ciclo por unidad de salida, Tiempo de procesamiento por unidad de salida, Costo por unidad de salida.



Insumos Primarios: Listado de Llegada (incluye solicitudes de los clientes), Información relacionada con el Voucher y el pago, Información sobre la revisión de habitaciones disponibles, Maleteros bien preparados para recibir y dirigir a los clientes a sus habitaciones correspondientes.

Insumos Secundarios: Expectativas de los clientes, Documentos de identificación de los clientes, Información general del hotel a los clientes.

Insumos Internos: Información general del hotel a los clientes, Listado de llegada (incluye solicitudes de los clientes), Información relacionada con el Voucher y el pago, Información sobre la revisión de habitaciones disponibles, Maleteros bien preparados para recibir y dirigir a los clientes a sus habitaciones correspondientes.

Responsable:
Jefe del Dpto. de Recepción.

Propósito: Recibir a los clientes en su llegada, ubicarlos y atenderlos durante sus estancias en el hotel.

Resultados Primarios: Cliente con la llave de la habitación correspondiente, Cliente con conocimiento de todo lo relacionado con el hotel.

Resultados Secundarios: Cliente con su tarjeta de identificación.

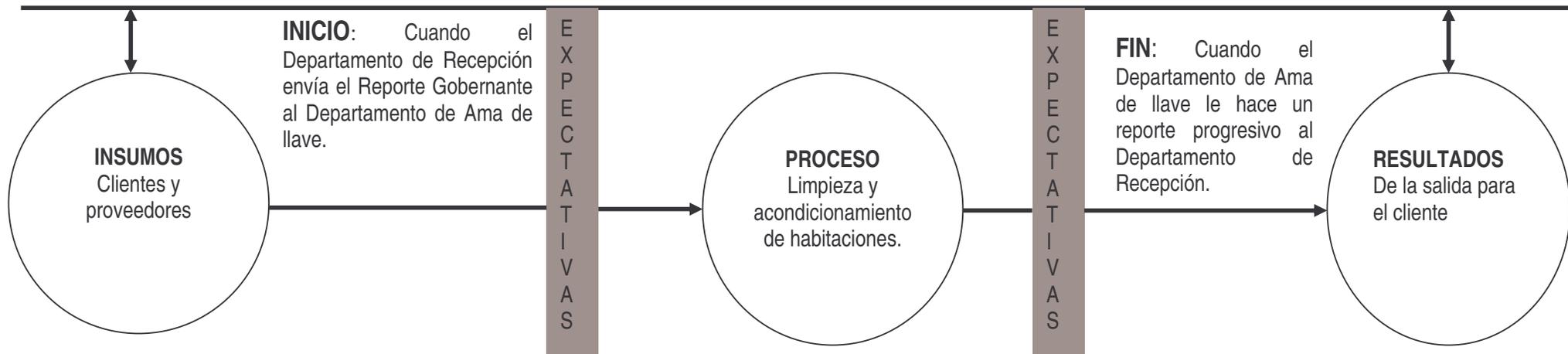
Resultados Internos: Información sobre la presencia de los clientes en el hotel a los procesos interesados (proceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones, proceso de limpieza de aéreas nobles, proceso de restauración y sus subprocesos, proceso de animación)

Anexo 3.9B: Perfil del Proceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones.

Medidas del Proceso

Medidas de Eficacia: Habitaciones rechazadas por el supervisor, Habitaciones rechazadas por el cliente externo, Quejas de los clientes, Efectividad de las camareras.

Medidas de Eficiencia: Tiempo de ciclo por unidad de salida, Tiempo de procesamiento por unidad de salida, Costo por unidad de salida



Insumos Primarios: Camareras bien preparadas para realizar sus trabajos, Insumos para la limpieza (papeles higiénicos, jabones, amnistíes), Información del reporte gobernante del departamento de recepción, Organización y distribución diaria en el departamento de ama de llaves, Materiales para la limpieza, Procedimientos de limpieza y acondicionamiento.

Insumos Secundarios: Personal bien capacitado para el mantenimiento de las habitaciones que lo necesitan, Reporte diario de los camareros.

Insumos Internos: Camareras bien preparadas para realizar sus trabajos, Información del reporte gobernante del departamento de recepción, Organización y distribución diaria en el departamento de ama de llaves, Procedimientos de limpieza y acondicionamiento.

Responsable:
Jefa del Dpto. de Ama de llave.

Propósito: Mantener las habitaciones en perfectas condiciones de limpieza y acondicionamiento y a su vez atender e informar a los clientes durante las 24 horas del día.

Resultados Primarios: Habitaciones terminadas (vacías limpias y ocupadas limpias)

Resultados Secundarios: Información sobre la disponibilidad de las habitaciones (reporte progresivo), información sobre el estado técnico de las habitaciones, información sobre los objetos olvidados.

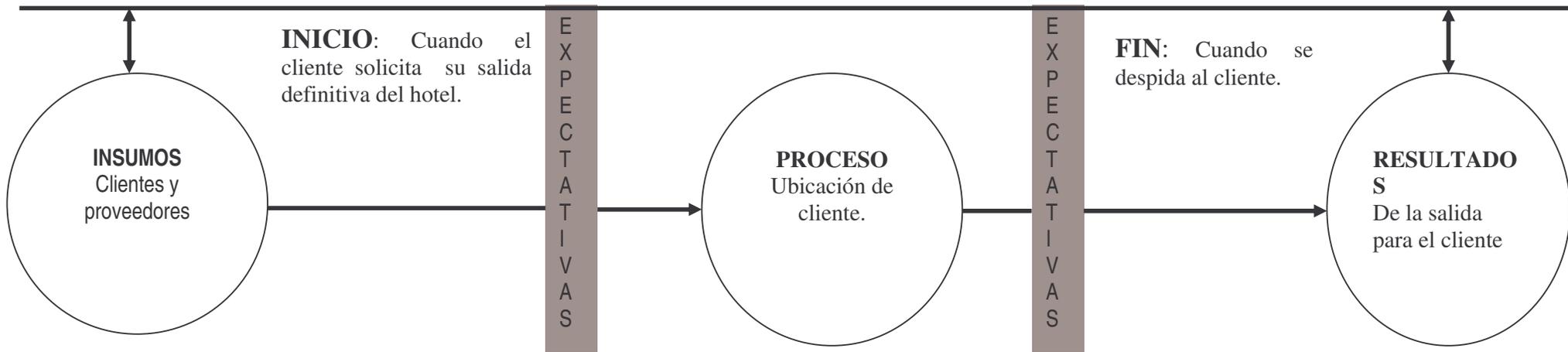
Resultados Internos: Habitaciones terminadas (vacías limpias y ocupadas limpias), Información sobre la disponibilidad de las habitaciones (reporte progresivo), información sobre el estado técnico de las habitaciones, información sobre los objetos olvidados.

Anexo 3.9C: Perfil del Proceso de Salida de cliente.

Medidas del Proceso

Medidas de Eficacia: Quejas de los clientes (Porcentaje de clientes quejados, Atención de quejas), satisfacción de los clientes.

Medidas de Eficiencia: Tiempo de ciclo por unidad de salida, Tiempo de procesamiento por unidad de salida, Costo por unidad de salida.



Insumos Primarios: Listado de salida, Información sobre la cuenta del cliente, de lo que tuvo y de lo que debe, Tarjeta de huésped.

Insumos Secundarios: Información sobre la documentación de tarjeta de registro, pagaré de de tarjeta de crédito, copia del recibo del deposito adelantado.

Insumos Internos: Listado de salida, Información sobre la cuenta del cliente, de lo que tuvo y de lo que debe, Tarjeta de huésped.

Responsable:
Jefe del Dpto. de Recepción.

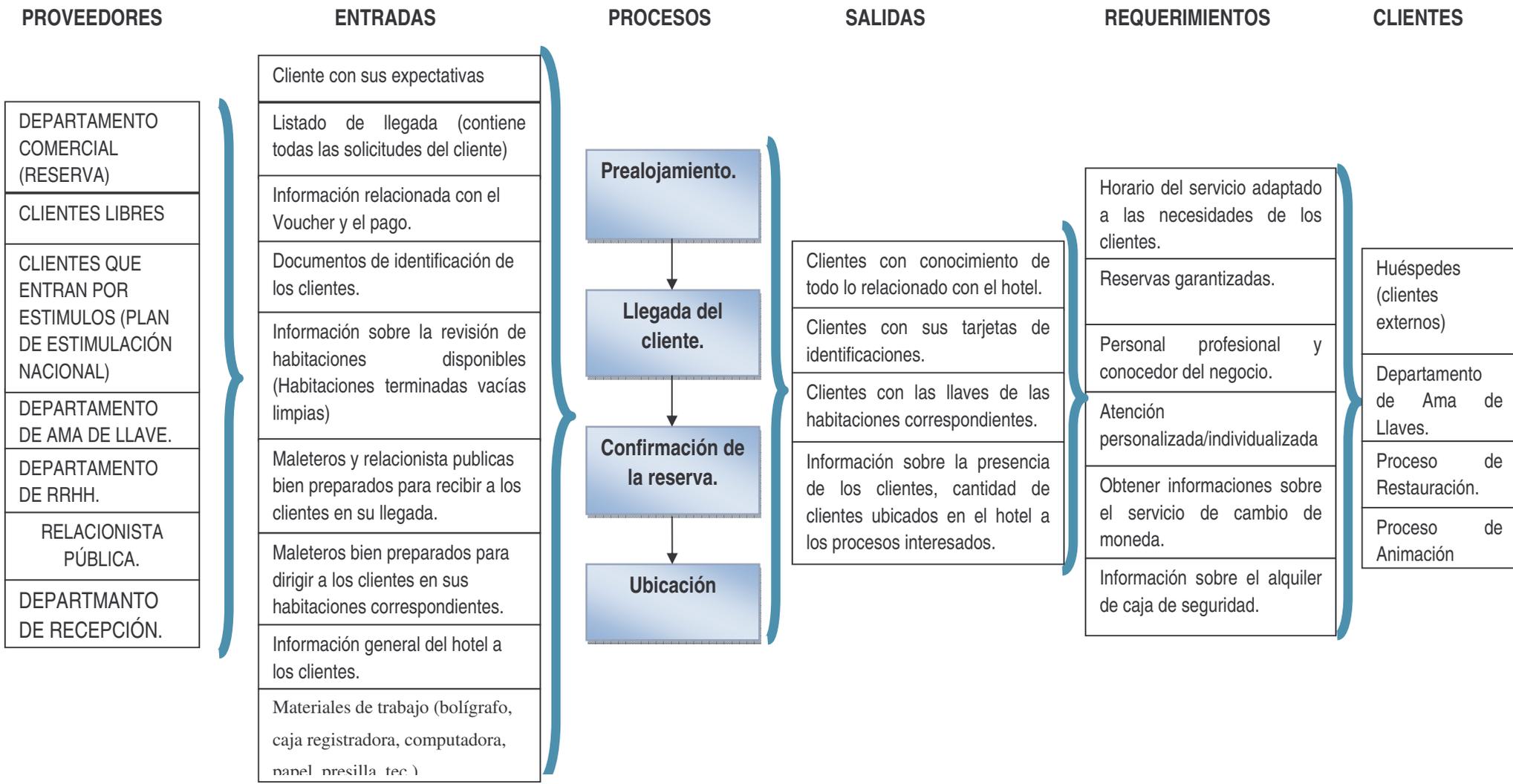
Propósito: Realizar el Check – out a los clientes y despedirlos.

Resultados Primarios: Opinión del cliente sobre los servicios recibidos, Listado de salida firmado por el cliente, Información sobre el estado de habitaciones que están de salida.

Resultados Secundarios: Información sobre el cierre de la factura.

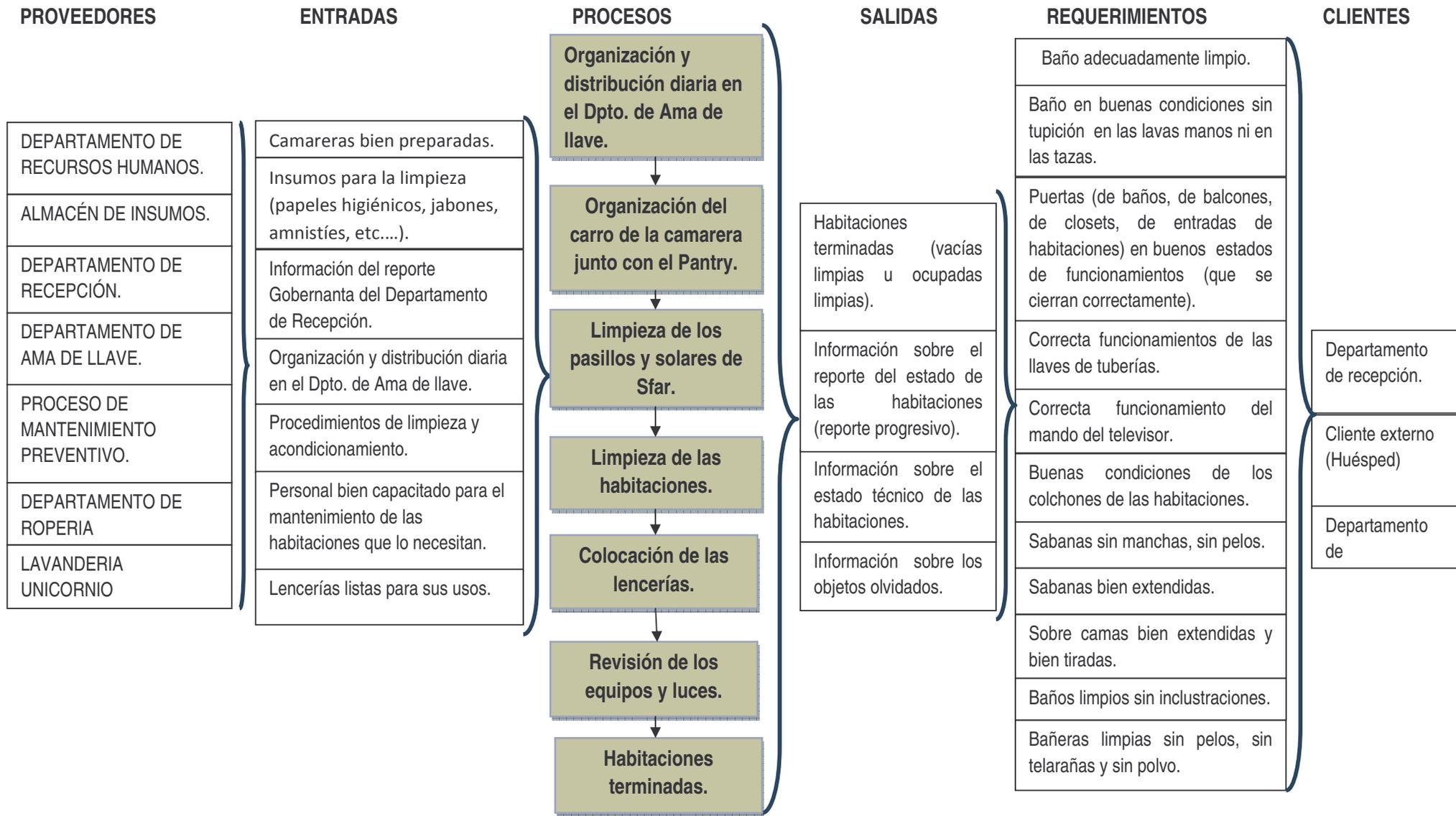
Resultados Internos: Listado de salida firmado por el cliente. Información sobre el estado de habitaciones que están de salida, información sobre el cierre de la factura.

ANEXO 3.10A: DIAGRAMA SIPOC DEL PROCESO DE UBICACIÓN DE CLIENTE.



NOTA: Para ver las relaciones entre Proveedores, entradas, salidas y clientes, ver Anexo 3.11A Modelo cliente – proveedor.

ANEXO 3.10B: DIAGRAMA SIPOC DEL SUBPROCESO DE LIMPIEZA Y ACONDICIONAMIENTO DE HABITACIONES.



SIPOC SUBPROCESO AMA DE LLAVE (CONTINUACIÓN)

PROVEEDORES

ENTRADAS

PROCESOS

SALIDAS

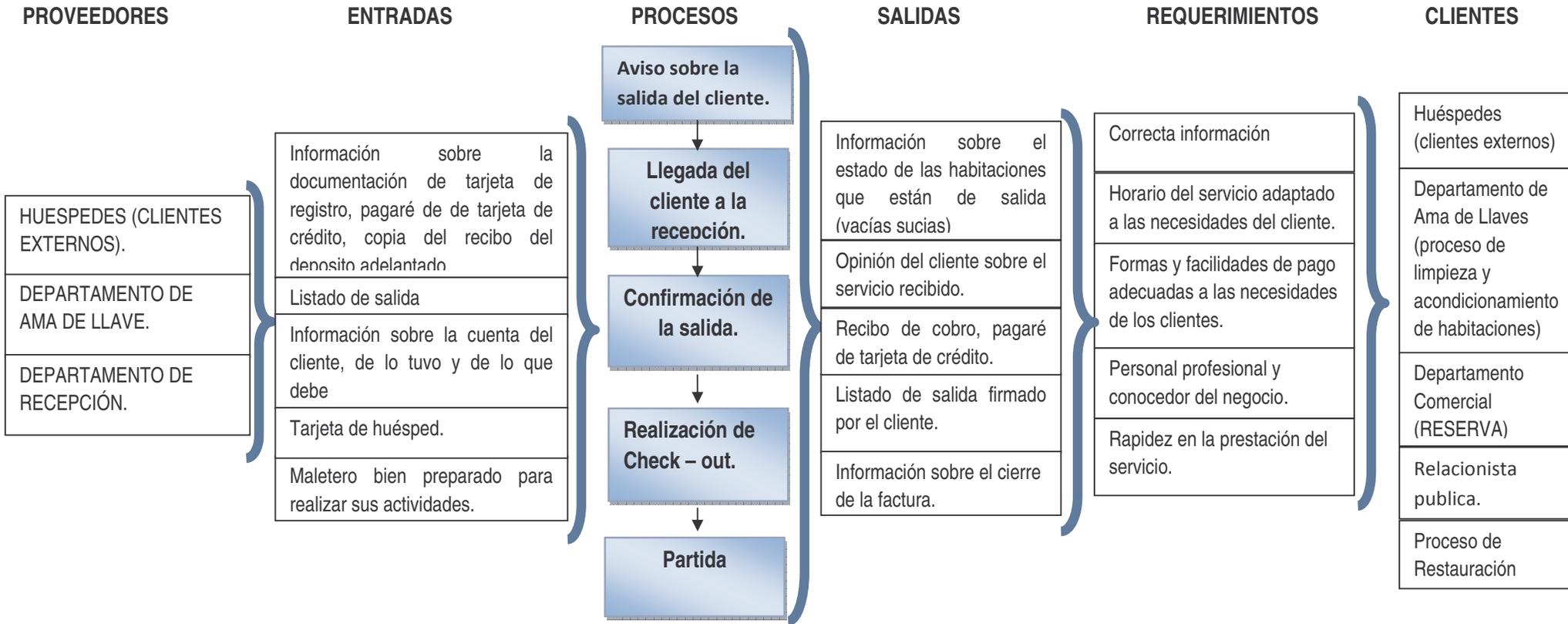
REQUERIMIENTOS

CLIENTES

Baños con toallas limpias, papeles higiénicos, jabones, vasos.
Cumplimiento con las normas de Protección de higiene y salud.
Indicaciones de que el baño esté listo para usarlo.
Buena ambientación de los baños.
Cumplimientos de los procedimientos de limpieza.
Cumplimiento a tiempo del reporte progresivo (que esté antes la llegada de los clientes.)
Información a tiempo sobre el estado de las habitaciones.
Que los objetos olvidados se entregan a un menor tiempo.

NOTA: Para ver las relaciones entre Proveedores, entradas, salidas y clientes, ver Anexo 3.11B Modelo cliente – proveedor.

ANEXO 3.10C: DIAGRAMA SIPOC DEL PROCESO DE SALIDA DE CLIENTE.



NOTA: Para ver las relaciones entre Proveedores, entradas, salidas y clientes, ver anexo 3.11 C Modelo cliente – proveedor.

Anexo 3.11 A. Modelo Cliente – Proveedor: Proceso de Ubicación de clientes.

<i>Proveedores</i>	<i>Insumos</i>	<i>Resultados</i>	<i>Clientes</i>
Huéspedes (Clientes externos)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cliente con expectativas. 		
Departamento Comercial (RESERVA)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes externos. ✓ Informaciones sobre los clientes. ✓ Listado de llegada (Contiene solicitud de los clientes). ✓ Documentos de identificación de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes con conocimiento de todo lo relacionado con el hotel. ✓ Clientes con sus tarjetas de identificación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes externos (huéspedes). ✓ Departamento de Ama de Llaves.
Departamento de Ama de Llaves.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información sobre el estado de habitaciones disponibles (habitación terminada vacía limpia) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes (o la guía, o el maletero) con las llaves de las habitaciones correspondientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de Restauración
Departamento de Recepción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información relacionada con el Voucher y el pago. ✓ Maleteros bien preparados para recibir a los clientes en su llegada. ✓ Maleteros bien preparados para dirigir a los clientes es sus habitaciones correspondientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información sobre la presencia de los clientes, cantidad de clientes ubicados en el hotel a los procesos interesados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de Animación
Dpto. de Relacionista publica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informaciones generales sobre el hotel. 		

Anexo 3.11 B: Modelo Cliente – Proveedor: Proceso de limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.

<i>Proveedores</i>	<i>Insumos</i>	<i>Resultados</i>	<i>Clientes</i>
Departamento de Ama de Llaves.	✓ Camareras bien preparadas para realizar sus trabajos.	✓ Habitaciones terminadas (vacías limpias y/o ocupadas limpias). ✓ Información sobre la disponibilidad de las habitaciones (reporte progresivo). ✓ Información sobre el estado técnico de las habitaciones. ✓ Información sobre los objetos olvidados por el cliente.	✓ Clientes externos (huéspedes) ✓ Departamento de Recepción. ✓ Departamento de Mantenimiento preventivo.
Almacén de insumos.	✓ Insumos para la limpieza (papeles higiénicos, jabones, amnistíes,...)		
Departamento de Recepción.	✓ Informe del reporte gobernante.		
Departamento de Ama de Llaves.	✓ Información y distribución diaria en el departamento de ama de llave. ✓ Procedimiento de limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.		
Departamento de Mantenimiento Preventivo.	✓ Personal bien capacitado para el mantenimiento de las habitaciones que lo necesitan.		
Departamento de Ropería.	✓ Lencerías limpias y listas para sus usos.		

Anexo 3.11 C: Modelo Cliente – Proveedor: Proceso de Salida de cliente.

<i>Proveedores</i>	<i>Insumos</i>	<i>Resultados</i>	<i>Clientes</i>
Huéspedes (Clientes externos) Departamento de Recepción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informaciones sobre la documentación de tarjeta de registro, pagaré de tarjeta de crédito, copia del recibo del depósito adelantado. ✓ Tarjeta de huésped. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información sobre las habitaciones que están de salida (vacía sucia) ✓ Opinión del cliente sobre el servicio recibida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes externos (huéspedes). ✓ Departamento de Ama de Llaves (Proceso de limpieza e acondicionamiento de habitaciones).
Departamento de Ama de Llaves.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informaciones sobre la cuenta del cliente (revisión de las habitaciones, revisión de lo que tuvo y debe). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibo de cobro, pagare de tarjeta de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamento Comercial.
Departamento de Recepción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Listado de salida. ✓ Maleteros bien preparados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Listado de salida firmado por el cliente. ✓ Información sobre el cierre de la factura. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionista publica. ✓ Proceso de Restauración.

Anexo 3.12 A. Matriz causa efecto de ubicación del cliente

Rango de importancia para el cliente.		10	9	8	5		
No		1	2	3	4		
Salidas del proceso.		Cientes con conocimiento de todo lo relacionado con el hotel.	Cientes con sus tarjetas de identificaciones	Cientes con las llaves de las habitaciones correspondientes.	Información sobre la presencia de los clientes en el hotel a los procesos interesados.	Total	Orden de prioridad.
Entradas del proceso							
1	Cientes con sus expectativas	10	10	10	10	320	1
2	Listado de llegada (con las solicitudes de los clientes).	8	10	10	8	280	2
3	Información relacionada con el Voucher y el pago.	10	9	9	5	278	3
4	Documentos de identificación de los clientes.	7	10	9	8	272	4
5	Información sobre la revisión de habitaciones disponibles.	8	8	10	6	262	5
6	Maleteros bien preparados para recibir y dirigir a los clientes.	10	5	5	9	230	7
7	Materiales de trabajo (bolígrafo, caja registradora, computadora, papel, presilla, tec.).	0	10	8	5	179	8

8	Información general del hotel a los clientes.	10	6	7	10	260	6
---	---	----	---	---	----	-----	---

Anexo 3.12 B. Matriz causa efecto de limpieza y acondicionamiento de habitaciones.

Rango de importancia para el cliente.		10	9	5	4	Total	Orden de prioridad.
No		1	2	3	4		
Entradas del proceso		Salidas	Habitaciones terminadas (vacías limpias y ocupadas limpias).	Información sobre la disponibilidad de las habitaciones (reporte progresivo)	Información sobre el estado técnico de las habitaciones.	Información sobre los objetos olvidados.	
1	Camareras bien preparadas.	10	10	10	10	280	1
2	Insumos para la limpieza.	10	5	0	0	145	4
3	Información del reporte gobernanta.	10	10	8	7	258	2
4	Organización y distribución diaria en el Dpto. de Ama de llaves.	10	10	6	5	240	3
5	Procedimiento de limpieza y acondicionamiento.	8	0	0	0	80	6
6	Personal de mantenimiento bien capacitado.	6	0	10	0	110	5
7	Lencerías limpias y listas para sus usos.	9	0	0	0	90	7

Anexo 3.12 C. Matriz causa efecto de salida de cliente.

		Rango de importancia para el cliente.						
		7	9	10	8			
		No	1	2	3	4		
Entradas del proceso		Salidas del proceso	Información sobre el estado de las habitaciones que están de salida.	Recibo de cobro, pagaré de tarjeta de crédito.	Opinión del cliente sobre el servicio recibido.	Listado de salida firmado por el cliente.	Total	Orden de prioridad.
		1	Información sobre la documentación de tarjeta de registro, pagaré de de tarjeta de crédito, copia del recibo del deposito adelantado.	9	10	10	8	317
2	Listado de salida	5	6	7	10	239	3	
3	Tarjeta de huésped.	4	5	5	9	195	5	
4	Información sobre la cuenta del cliente, de lo que tuvo y de lo que debe.	5	6	6	10	229	4	
5	Maleteros bien preparados para realizar sus actividades.	10	10	10	8	324	1	

ANEXO 3.13 A y C: Plan de control para las entradas potenciales.

Ubicación de cliente (Check - in).						
Entradas.	Actividad (Acción de mejora).	Indicadores /formas de calculo.	Rango de control.	Medidas.	Frecuencia.	Responsables.
Cientes con sus expectativas.	Asegurar que el hotel cumple con todo lo que requiere un hotel de su categoría.	Cumplimiento con la norma de auditoria de categorización. Cantidad de deficiencias detectadas en las auditorias tanto internas como externas entre la cantidad de requisitos a cumplir. Se mide en por ciento (%).	90 – 100%	Auditoria interna y/o externa.	Semestral.	Especialistas de calidad. Responsables del proceso.
	Garantizar que la lista de habitaciones (rooming list) posea la mayor información posible de lo que el cliente desea.	Quejas de los clientes. Cantidad de quejas recibidas al mes entre cantidad de clientes.	Menos de 5%	Libro del cliente	Diario.	Especialistas de Calidad.
Listado de llegada (con las solicitudes de los clientes).	Garantizar que la lista de los grupos se reciba con anterioridad a llegada de los mismos.	Tiempo entre la recepción de la lista de llegada y la llegada de los clientes.	Al menos 15 días.	Observación para la evaluación individual del desempeño.	Diario.	Jefe de la Recepción.

	Garantizar que la lista de habitaciones (rooming list) posea la mayor información posible sobre lo que desea el cliente.	Quejas de los clientes. Cantidad de quejas recibidas al mes entre cantidad de clientes recibidos en el mes.	Menos de 5%	Libro del cliente.	Diario.	Jefa de Ama de llaves.
Salida de cliente (Check - out).						
Entradas.	Actividad (Acción de mejora).	Indicadores / formas de calculo.	Rango de control.	Medidas.	Frecuencia.	Responsables.
Maletero bien preparado	Garantizar cursos de capacitación.	Posibilidad de superar. Cantidad de maleteros entre la cantidad de maleteros que participan en cursos de superación.	80 – 100%	Control de asistencia por parte de la gobernanta.	Mensual.	Jefe de Recepción.
	Garantizar que poseen conocimiento de varios idiomas, cultura general, historia del hotel.	Porcentaje de Quejas Cantidad de quejas recibidas acerca de los maleteros entre cantidad de quejas.	Menos de 5%.	Libro del cliente. Tarjeta de investigación del cliente.	Diaria.	Jefe de Recepción. Especialistas de Calidad. Relacionista pública.
Información sobre la documentación de tarjeta de registro.	Garantizar que la lista del/de los grupos que están de salida se encuentra en la recepción del hotel.	Tiempo de espera. Tiempo que espera un cliente por falta de la lista de salida en la recepción.	Menor que 5 minutos.	Observación para la evaluación individual del desempeño.	Diaria.	Jefe de Recepción.

ANEXO 3.13: Plan de control para las entradas potenciales (continuación).

Limpeza y acondicionamiento de habitaciones						
Entradas.	Actividad (Acción de mejora).	Indicadores /formas de calculo.	Rango de control.	Medidas.	Frecuencia.	Responsables.
Información del reporte gobernanta.	Asegurar el cumplimiento de entrega de reportes procedentes de la recepción.	Cumplimiento del reporte. Cantidad de reporte cumplido (que ha sido enviado a tiempo) entre cantidad de reporte enviado. Se mide en porciento (%).	95 – 100%	Observación para la evaluación individual del desempeño.	Diaria.	Jefa del departamento de ama de llaves.
	Garantizar que las camareras reciban el reporte sobre las tareas a realizar durante el día.	Tiempo de espera. Tiempo que espera una camarera para recibir el reporte. Se mide en minuto (min).	Menos de 5 minutos.	Observación para la evaluación individual del desempeño.	Diaria.	Supervisora de habitaciones. Jefa de Ama de llaves.
	Garantizar el cumplimiento del reporte progresivo.	Cumplimiento del reporte progresivo. Cantidad de reporte enviado entre cantidad de reporte planificado. Se mide en porciento (%).	100%	Observación para la evaluación individual del desempeño.	Diaria.	Jefe de Recepción
Camareras bien preparadas.	Garantizar cursos de capacitación.	Posibilidad de superar. Cantidad de camareras que participan en cursos de capacitación entre la cantidad de camareras. Se mide en porciento (%).	80 – 100%.	Control de asistencia por parte de la gobernanta.	Mensual.	Jefa de Ama de llaves.

	Garantizar que posean los conocimientos teóricos y prácticos que requiere su trabajo.	Habitaciones aceptadas por la supervisora. Cantidad de habitaciones terminadas aceptadas entre cantidad de habitaciones limpiadas. Se mide en por ciento (%).	100%	Supervisión por la supervisora.	Diaria.	Supervisora de habitaciones. Especialista de Calidad.
	Disponer de los medios necesarios para la realización de su trabajo.	Disponibilidad Cantidad de los medios disponible entre la cantidad necesaria. Se mide en por ciento (%).	100%	Observación para la evaluación individual del desempeño.	Diaria.	Jefa de Ama de llaves. Supervisora
	Asegurar la distribución de los insumos necesarios a cada habitación.	Habitaciones aceptadas por la supervisora. Cantidad de habitaciones terminadas aceptadas entre cantidad de habitaciones limpiadas.	100%	Supervisión por la supervisora.	Diaria.	Supervisora de habitaciones. Especialista de Calidad.

ANEXO 3.14: FMEA de las entradas potenciales.

Tabla A: Ubicación de clientes.

KPIV ' S	Modos de fallos potenciales.	Efectos de los modos de fallo.	TSEC	Causas potenciales.	Control actual	FREC	DET
Listado de llegada (con las solicitudes de los clientes).	Atraso del listado de salida.	Espera de los clientes para la realización del check – in.	7	Mala coordinación entre el Dpto. Comercial y el Dpto. de Recepción.	Supervisión	3	4
	Errores en el listado	Espera de los clientes para la realización del check – in.	6	Error en la información enviada por los Tour – operadores.	Revisión de la lista antes la llegada de los clientes.	2	8
	Clientes sin reservaciones.	Demora en la realización del check – in.	7	Falta de análisis de la adaptabilidad del proceso. Falta de control preventivo.	Se analiza si hay capacidad en el caso contrario, se les recomienda otro hotel de misma categoría o superior.	5	7
RPN (TSEC*FREC* DET)							
		Acciones a tomar				Responsable	

249	Garantizar que la lista de habitaciones (rooming list) posea la mayor información posible sobre lo que desea el cliente.					Jefe de Recepción Jefa de Ama de Llaves.	
245	Garantizar con los Tour – operadores que los datos de los clientes estén correctos antes la llegada de los clientes.					Dpto. Comercial.	
84	Garantizar que la lista de los grupos se reciba con anterioridad a la llegada de los mismos.					Jefe de Recepción	
KPIV ' S	Modos de fallos potenciales.	Efectos de los modos de fallo.	TSEC	Causas potenciales.	Control actual	FREC	DET
Clientes con sus expectativas.	Imagen del hotel	Insatisfacción de los clientes.	6	Experiencias pasadas.	Libro de quejas.	7	8
	Conocimientos previos sobre el hotel.	Insatisfacción de los clientes.	5	Excesivas publicidades sobre los servicios que se prestan.	Libro de quejas.	7	6
	Recibimiento de los clientes.	Insatisfacción de los clientes.	7	Llegada sorpresiva de los grupos. Mala planificación.	Libro de quejas	4	4
RPN (TSEC*FREC* DET)							
		Acciones a tomar				Responsable	
280	Asegurar que el hotel cumple con todo lo que requiere un hotel de su categoría.					Especialistas de Calidad. Responsables del proceso.	
210	Garantizar una publicidad sobre los servicios reales del hotel para evitar de crear una expectativa en los clientes que no se puedan cumplir.					Relacionista publica.	

KPIV' S: Entradas potenciales del proceso

TSEC: Tasa de Severidad del Efecto al Cliente.

FREC: Frecuencia de ocurrencia de un modo de fallo.

DET: Detección del modo de fallo o la causa.

RPN: Numero de prioridad del riesgo.

ANEXO 3.14 FMEA de las entradas potenciales (Continuación).

Tabla B: Limpieza y acondicionamiento de habitaciones.

KPIV ' S	Modos de fallos potenciales.	Efectos de los modos de fallo.	TSEC	Causas potenciales.	Control actual	FREC	DET
Camareras bien preparadas	1. No poner algunas de las amnistías que llevan la habitación.	Insatisfacción del cliente,	4	Exceso de trabajo. Rapidez. Falta de actualización de la libreta de las camareras.	Inspección por parte de la supervisora.	2	4
	2. Falta (demora) de algunas herramientas de limpieza y acondicionamiento de habitaciones.	Insatisfacción del cliente. Demora en el tiempo de ciclo del proceso. Prolongación de la jornada laboral de las camareras.	4	Problema con el agua. Insuficiencia de amnistías en el almacén.	Inspección por la Jefa de Ama de llave o la Supervisora.	3	2
	3. Ausencia de algunas camareras.	Sobrecarga hacia otras camareras en el trabajo. Menos calidad en el trabajo Habitaciones no listas a	4	Problemas personales.	División del trabajo	4	1

		tiempo. Insatisfacción del cliente.					
RPN (TSEC*FREC* DET)	Acciones a tomar				Responsable		
32	Presencia de supervisora en cada dos pisos.				Jefa de ama de llave.		
	Crear una comisión de calidad para la prevención.				Especialista de calidad.		
	Garantizar cursos de capacitación.				Jefa de Ama de Llaves.		
	Garantizar que posean los conocimientos teóricos y prácticos que requiere su trabajo.				Especialista de Calidad. Jefa de Ama de Llaves. Supervisora de Habitaciones.		
24	Disponer de los medios necesarios para la realización de su trabajo.				Jefa de Ama de Llaves Supervisora de Habitaciones.		
	Garantizar la lencería a cambiar en cada habitación.				Jefa de Ama de Llave Roperero		
	Asegurar la distribución de los insumos necesarios a cada habitación.				Supervisora de habitaciones. Jefa de Ama de Llaves.		
KPIV ' S	Modos de fallos potenciales.	Efectos de los modos de fallo.	TSEC	Causas potenciales.	Control actual	FREC	DET
Información del	Cambio de	Dificultad en el	4	Desactualización del	Control del Reporte	5	4

reporte gobernanta.	habitaciones sin actualizar el reporte.	orden del trabajo diario de las camareras.		reporte gobernanta de la parte de Recepción.	de discrepancia.		
	Salidas imprevistas sin actualizar el reporte.	Dificultad en el orden del trabajo diario de las camareras.	4	Desactualización del reporte gobernanta de la parte de Recepción.	Control del Reporte de discrepancia.	4	3
RPN (TSEC*FREC* DET)	Acciones a tomar				Responsable		
80	Asegurar el cumplimiento de entrega de reportes procedentes de la Recepción.				Jefa del departamento de Ama de Llaves.		
	Garantizar que las camareras reciban el reporte sobre las tareas a realizar durante el día.				Supervisora de habitaciones. Jefa de Ama de llaves.		
	Garantizar el cumplimiento del reporte progresivo.				Jefe de Recepción		
48	Garantizar la actualización del reporte gobernanta cada vez que se hace un cambio de habitación o una salida imprevista.				Jefe de Recepción.		
KPIV ' S	Modos de fallos potenciales.	Efectos de los modos de fallo.	TSEC	Causas potenciales.	Control actual	FREC	DET

Organización y distribución diaria en el departamento de Ama de Llaves.	Ausencia de la jefa de Ama de Llave y la supervisora.	Desorganización del trabajo de las camareras.	4	Problemas personales.	Inspección de la especialista de calidad.	1	1
RPN (TSEC*FREC* DET)	Acciones a tomar				Responsable		
4	Capacitar a las camareras para que se autocontrolen.				Jefa de Ama de llave. Especialista de Calidad.		
	Planificar las actividades a realizar.				Jefa de Ama de llave.		
KPIV ' S	Modos de fallos potenciales.	Efectos de los modos de fallo.	TSEC	Causas potenciales.	Control actual	FREC	DET
Insumos para la limpieza y acondicionamiento.	Falta de insumos en el almacén o en ITH.	Demora en el trabajo de las camareras. Molestia al cliente.	7	Mala planificación con los proveedores.	Reserva en el stock Prestamos	2	1
RPN (TSEC*FREC* DET)	Acciones a tomar				Responsable		
14	Garantizar una buena coordinación con los proveedores.				Jefa de Ama de Llaves		
	Garantizar la reserva de insumos en el stock del almacén.				Jefa de Ama de Llave Ropero		

KPIV' S: Entradas potenciales del proceso.

TSEC: Tasa de Severidad del Efecto al Cliente.

FREC: Frecuencia de ocurrencia de un modo de fallo.

DET: Detección del modo de fallo o la causa.

RPN: Numero de prioridad del riesgo.

ANEXO 3.14: FMEA de las entradas potenciales (Continuación).

Tabla C: Salida de clientes.

KPIV ' S	Modos de fallos potenciales.	Efectos de los modos de fallo.	TSEC	Causas potenciales.	Control actual	FREC	DET
Maleteros bien preparados.	Mala comunicación con los clientes.	Insatisfacción del cliente.	5	Mala capacitación sobre los idiomas extranjeros.	Libro de quejas.	3	9
	Falta de dominio de la cultura general y historia del hotel.	Insatisfacción del cliente.	5	Mala educación sobre cultura general e historia del hotel.	Libro de quejas.	2	10
	Falta de amabilidad y cortesía con los clientes.	Insatisfacción del cliente	5	Mala formación y educación.	Encuesta de satisfacción. Libro de quejas.	3	10
RPN (TSEC*FREC* DET)							
	Acciones a tomar				Responsable		
150	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar cursos de capacitación. Garantizar que poseen conocimiento de varios idiomas, cultura general, historia del hotel. Garantizar que los maleteros estén motivados para realizar sus trabajos. 				Jefe de Recepción		
135					Jefe de Recepción		
100					Especialistas de Calidad. Relacionista pública.		

KPIV ' S	Modos de fallos potenciales.	Efectos de los modos de fallo.	TSEC	Causas potenciales.	Control actual	FREC	DET
Listado de salida de los clientes.	Salida imprevista de los clientes.	Demora en la realización de check – out.	5	Molestia de los clientes. Insatisfacción de los clientes con el servicio recibido.	Opinión verbal de los clientes. Libro de queja.	3	10
	Desactualización del listado de salida.	Demora en la realización de check – out. Insatisfacción de los clientes.	8	Molestia de los clientes. Insatisfacción de los clientes.	Control de las quejas.	4	4
RPN (TSEC*FREC* DET)	Acciones a tomar					Responsable	
150	Garantizar los servicios prometidos a los clientes para evitar insatisfacción y las salidas imprevistas.					Jefe de Recepción.	
112	Garantizar que los recepcionistas actualicen el listado de salida cada vez que terminen de realizar el check – out.					Jefe de Recepción.	

KPIV'S: Entradas potenciales del proceso

TSEC: Tasa de Severidad del Efecto al Cliente.

FREC: Frecuencia de ocurrencia de un modo de fallo.

DET: Detección del modo de fallo o la causa.

RPN: Numero de prioridad del riesgo.

Anexo 3.15: Cálculos para el número de observaciones, número de expertos y tamaño de muestra.

✓ *Cálculo de la cantidad de observaciones para el Inventario de los Momentos de la Verdad*

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

Para el cálculo se fijaron:

$$N = 6577$$

$$P = 88.9\%$$

$$Q = 11.1\%$$

$$E = 0.07$$

$$Z = 1.96 (\alpha = 0.05)$$

$$n = 76$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

P = proporción muestral o su estimado

q = 1 - P

E = error permisible

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

✓ *Cálculo de la cantidad de expertos para la selección de los Momentos Críticos de la Verdad*

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

Para el cálculo se fijaron:

$$p = 3\%$$

$$i = 10\%$$

$$k = 3.84$$

$$n = 11$$

Donde:

k - Constante que depende del nivel de significación (1- α).

p - Proporción de error.

i - Precisión ($i \leq 12$).

✓ *Cálculo de la cantidad de turistas a encuestar*

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

Para calcular el tamaño de cada estrato:

$$p = 81.31\%$$

$$q = 18.69\%$$

$$E = 0.07$$

$$z = 1.96$$

$$n = 106$$

Grupos	N _i	F _m = n _i /N _t	n _i
ALEMANIA	215	0.0558	12
HISPANOS	735		41
INGLATERRA	250		14
FRANCIA	698		39

ANEXO 3.16: Relación de los Momentos de la Verdad para el proceso de Alojamiento en el Hotel Gran Caribe “Jagua”

Check-in

1. Bienvenida por parte de los maleteros
2. Bienvenida por la relacionista publica, el trío de música y el miembro del consejo de dirección que esta de guardia.
3. Observa y escucha el trío de músicos.
4. Baila con la música del trío
5. Presta atención a la relacionista pública que informa sobre los horarios del hotel.
6. Observa el Salón
7. Observa el piso
8. Observa los muebles del salón
9. Recorre el salón observando los cuadros
10. Observa el Lobby Bar
11. Se dirige hacia el Lobby Bar
12. Observa los tipos de bebidas que se exponen en el bar
13. Observa al dependiente que se acerca a el.
14. Es saludado por el dependiente
15. Recibe el cóctel cortesía del hotel
16. Observa el cóctel de bienvenida
17. Degusta el cóctel
18. Conversa con otro miembro del grupo
19. Observa el televisor del bar.
20. Se dirige hacia la Recepción.
21. Observa las guías turistas en el mesa de cubatur.
22. Conversa con el guía
23. Recibe la tarjeta de huésped
24. Es saludado por recepcionista
25. Presta atención al recepcionista.
26. Pregunta al recepcionista porque tiene que llenar una ficha de registro.
27. Llena la ficha de registro
28. Observa la decoración floral de la recepción
29. Pregunta al recepcionista sobre el acceso a la caja fuerte
30. Recibe las llaves de la habitación por parte del guía
31. Camina hacia los ascensores
32. Espera por que el elevador se vacíe (hay varios clientes esperando desde antes)
33. Observa las obras artesanales y postales en venta
34. Sube al elevador
35. Observa las paredes y techo del elevador
36. Baja del elevador
37. Camina hacia el balcón y observa la vista

38. Camina hacia la habitación

Alojamiento

-
39. El cliente observa el sistema de cerradura de la puerta mientras el maletero abre la habitación
-
40. Entra a la habitación
-
41. Observa el piso
-
42. Observa las paredes y el techo
-
43. Observa la decoración en la cama
-
44. Toca el colchón y se sienta en él para probarlo
-
45. Solicita al maletero otra almohada
-
46. Solicita ayuda para encender el Aire Acondicionado
-
47. Pide al maletero ubicar su equipaje en el closet
-
48. Entra al baño
-
49. Enciende la luz del baño
-
50. Observa la bañera
-
51. Abre la puerta de la terraza sin dificultad
-
52. Observa la vista
-
53. Llama a recepción y se queja porque en su habitación no hay agua para ducharse
-
54. Llama a recepción para que le chequeen la televisión que no enciende
-
55. Es saludado por el obrero de Servicios Técnicos
-
56. Observa como el obrero de Servicios Técnicos cambia las baterías del mando de la televisión
-
57. Llama a recepción y pide más Papel higiénico
-
58. Pregunta a la camarera si puede llevar las toallas para la piscina
-
59. Llama a la recepción y pide servicio de maletero

Check-out

-
60. El Cliente llega a la recepción
-
61. Espera ser atendido
-
62. Observa el cuadro de cargos del hotel
-
63. Es atendido por la recepcionista
-
64. Entrega la Tarjeta (llave de la habitación)
-
65. Espera que el recepcionista chequee su salida
-
66. Observa el libro del cliente
-
67. Pide a la recepcionista que se lo muestre
-
68. Hojea el libro y lo devuelve a su lugar
-
69. Conversa con el recepcionista
-
70. Efectúa el pago
-
71. Recibe el vuelto y lo cuenta
-
72. Camina hacia el Lobby
-
73. Conversa con el Dependiente del Lobby Bar
-
74. Conversa con otros integrantes del grupo
-
75. Observa al maletero que pasa con el equipaje
-
76. Es despedido por el dependiente
-
77. Se dirige hacia la guagua
-

ANEXO 3.17: Momentos de la Verdad agrupados por clases para el Proceso de Alojamiento.

Clase No. 1 Relacionados con la bienvenida y despedida de los clientes y Relacionados con su estancia en el Lobby

- CI1. Bienvenida por parte de los maleteros
- CI2. Bienvenida por la relacionista publica, él trío de música y el miembro del consejo de dirección que esta de guardia
- CI3. Observa y escucha el trío de músicos
- CI4. Baila con la música del trío
- CI5. Observa el Salón
- CI6. Observa el piso
- CI7. Observa los muebles del salón
- CI8. Recorre el salón observando los cuadros
- CI9. Observa el Lobby Bar
- CI10. Se dirige hacia el Lobby Bar
- CI11. Observa los tipos de bebidas que se exponen en el bar
- CI12. Recibe el cóctel cortesía del hotel
- CI13. Observa el cóctel de bienvenida
- CI14. Degusta el cóctel
- CI15. Observa el televisor del bar
- CI16. Camina hacia el Lobby
- CI17. Se dirige hacia la guagua

Clase No. 2 Relacionados con el servicio de recepción

- CII1. Se dirige hacia la Recepción
- CII2. Recibe la tarjeta de huésped
- CII3. Pregunta al recepcionista porque tiene que llenar una ficha de registro
- CII4. Llena la ficha de registro
- CII5. Observa la decoración floral de la Recepción
- CII6. Pregunta al recepcionista sobre el acceso a la caja fuerte
- CII7. Llama a Recepción y se queja porque en su habitación no hay agua para ducharse.
- CII8. Llama a Recepción para que le chequeen la televisión que no enciende
- CII9. Llama a Recepción y pide más Papel higiénico
- CII10. Llama a la Recepción y pide servicio de maletero

-
- CIII1. El Cliente llega a la Recepción
-
- CIII2. Espera ser atendido
-
- CIII3. Observa el cuadro de cargos del hotel
-
- CIII4. Es atendido por la recepcionista
-
- CIII5. Entrega la Tarjeta (llave de la habitación)
-
- CIII6. Espera que el recepcionista chequee su salida
-
- CIII7. Observa el libro del cliente
-
- CIII8. Pide a la recepcionista que se lo muestre
-
- CIII9. Hojea el libro y lo devuelve a su lugar
-
- CIII20. Conversa con el recepcionista
-
- CIII21. Efectúa el pago
-
- CIII22. Recibe el vuelto y lo cuenta

Clase No. 3 Relacionados con los trabajadores del hotel.

-
- CIII1. Presta atención a la relacionista pública que informa sobre los horarios del hotel
-
- CIII2. Observa al dependiente que se acerca a el
-
- CIII3. Es saludado por el dependiente
-
- CIII4. Es saludado por recepcionista
-
- CIII5. Presta atención al recepcionista
-
- CIII6. Es saludado por el obrero de Servicios Técnicos
-
- CIII7. Observa como el obrero de Servicios Técnicos cambia las baterías del mando de la televisión
-
- CIII8. Conversa con el Dependiente del Lobby Bar
-
- CIII9. Observa al maletero que pasa con el equipaje
-
- CIII10. Es despedido por el dependiente

Clase No. 4 Relacionados con la habitación.

-
- CIV1. El cliente observa el sistema de cerradura de la puerta mientras el maletero abre la habitación
-
- CIV2. Entra a la habitación
-
- CIV3. Observa el piso
-
- CIV4. Observa las paredes y el techo
-
- CIV5. Observa la decoración en la cama
-
- CIV6. Toca el colchón y se sienta en él para probarlo
-
- CIV7. Solicita al maletero otra almohada
-

CIV8. Solicita ayuda para encender el Aire Acondicionado

CIV9. Pide al maletero para ubicar su equipaje en el closet

CIV10. Entra al baño

CIV11. Enciende la luz del baño

CIV12. Observa la bañera

CIV13. Abre la puerta de la terraza sin dificultad

CIV14. Observa la vista

Clase No. 5 Relacionados con el elevador y Relacionados con otros aspectos que no se pudieron agrupar en las clases anteriores.

CV1. Camina hacia los ascensores

CV2. Espera por que el elevador se vacíe (hay varios clientes esperando desde antes)

CV3. Observa las obras artesanales y postales en venta

CV4. Sube al elevador

CV5. Observa las paredes y techo del elevador

CV6. Baja del elevador

CV7. Observa las guías turistas en la mesa de Cubatur

CV8. Conversa con otro miembro del grupo

CV9. Conversa con el guía

CV10. Recibe las llaves de la habitación por parte del guía

CV11. Camina hacia el balcón y observa la vista

CV12. Camina hacia la habitación

CV13. Pregunta a la camarera si puede llevar las toallas para la piscina

CV14. Conversa con otros integrantes del grupo

Anexo 3.18. Trabajo en Grupo (Aplicación del Método Delphi)

Identificando Experiencias de Los Clientes.

Buenos días (tardes):

Ud. ha sido invitado, teniendo en cuenta su experiencia y conocimientos del servicio, a participar en una sesión de trabajo con expertos.

A continuación se relacionan una serie de episodios o situaciones en las cuales el cliente entra en contacto con cualquier aspecto del servicio y puede percibir claramente su calidad. Estos episodios han sido obtenidos mediante numerosos muestreos realizados al servicio que han permitido identificar las situaciones más típicas. Además han sido agrupados en clases para facilitar su análisis.

Necesitamos que Ud. nos ayude a identificar cuales de ellos son los más críticos, es decir, cuales de ellos tendrán un impacto mayor, positivo o negativo, en la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes. Para ello, Ud. debe darnos su opinión utilizando la escala que se propone, en donde 1 significa que tendrán poco impacto o importancia; y 5 significa que tendrán un alto impacto, importancia y por ende serán más críticos.

Además, al final de cada tabla, Ud. tendrá la oportunidad de sugerirnos otras situaciones o episodios que producto de su experiencia en el servicio, se producen en repetidas ocasiones y no fueron detectados durante el muestreo.

Sus evaluaciones e ideas serán muy útiles para el mejoramiento de la Calidad del Servicio.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 3.19. Resultados del Método de Expertos para Los Momentos Críticos de Calidad en el proceso de Alojamiento

Clase1. $\chi^2_{\text{Tabulado}(0,05; 16)} = 26.296$

Var.	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo	Rango promedio
CI1	11	4,9091	,30151	4,00	5,00	13,82
CI2	11	4,8182	,40452	4,00	5,00	13,09
CI3	11	3,8182	,87386	2,00	5,00	8,73
CI4	11	3,0000	1,26491	1,00	5,00	6,14
CI5	11	4,4545	,82020	3,00	5,00	11,73
CI6	11	4,5455	,82020	3,00	5,00	12,41
CI7	11	4,5455	,82020	3,00	5,00	12,68
CI8	11	4,0000	,77460	3,00	5,00	9,86
CI9	11	3,4545	,82020	2,00	4,00	7,36
CI10	11	2,5455	1,36848	1,00	5,00	5,23
CI11	11	3,0909	,70065	2,00	4,00	5,55
CI12	11	4,6364	,50452	4,00	5,00	11,86
CI13	11	4,2727	,78625	3,00	5,00	10,86
CI14	11	4,0000	1,41421	1,00	5,00	10,55
CI15	11	2,5455	1,36848	1,00	4,00	4,59
CI16	11	2,1818	1,16775	1,00	4,00	3,91
CI17	11	2,0909	1,57826	1,00	5,00	4,64

Estadísticos de contraste

N	11
W de Kendall(a)	,564
Chi-cuadrado	99,306
GL	16
Sig. asintót.	,000

Anexo 3.19. Resultados del Método de Expertos para Los Momentos Críticos de Calidad en el proceso de Alojamiento.(Cont.)

Clase 2. $\chi^2_{\text{Tabulado}(0,05; 21)} = 32.671$

Var.	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo	Rango promedio
CII1	11	2.5455	1.50756	1.00	5.00	6.41
CII2	11	4.4545	.52223	4.00	5.00	14.86
CII3	11	4.0909	.94388	2.00	5.00	12.95
CII4	11	3.4545	1.21356	2.00	5.00	10.18
CII5	11	4.1818	.75076	3.00	5.00	12.91
CII6	11	3.6364	1.20605	1.00	5.00	11.00
CII7	11	4.8182	.40452	4.00	5.00	17.27
CII8	11	4.2727	1.00905	2.00	5.00	14.36
CII9	11	4.6364	.92442	2.00	5.00	16.45
CII10	11	3.1818	1.16775	2.00	5.00	9.55
CII11	11	2.4545	1.80907	1.00	5.00	7.05
CII12	11	4.3636	.50452	4.00	5.00	14.64
CII13	11	2.3636	1.36182	1.00	5.00	5.59
CII14	11	4.2727	.90453	3.00	5.00	14.00
CII15	11	2.8182	1.25045	1.00	5.00	7.00
CII16	11	4.4545	1.03573	2.00	5.00	15.00
CII17	11	2.9091	1.22103	1.00	5.00	7.86
CII18	11	2.8182	1.25045	1.00	5.00	7.45
CII19	11	2.5455	1.36848	1.00	5.00	6.23
CII20	11	3.4545	1.36848	1.00	5.00	10.23
CII21	11	4.3636	.80904	3.00	5.00	14.55
CII22	11	4.8182	.40452	4.00	5.00	17.45

Estadísticos de contraste

N	11
W de Kendall(a)	.425
Chi-cuadrado	98.082
GL	21
Sig. asintót.	.000

Anexo 3.19. Resultados del Método de Expertos para Los Momentos Críticos de Calidad en el proceso de Alojamiento. (Cont.)

Clase3. $\chi^2_{\text{Tabulado}(0,05; 9)} = 16.919$

Var.	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo	Rango promedio
CIII1	11	4.8182	.40452	4.00	5.00	7.82
CIII2	11	3.9091	.53936	3.00	5.00	4.36
CIII3	11	4.8182	.40452	4.00	5.00	7.82
CIII4	11	4.6364	.50452	4.00	5.00	7.05
CIII5	11	3.7273	1.19087	1.00	5.00	4.82
CIII6	11	4.1818	.75076	3.00	5.00	5.09
CIII7	11	3.0909	1.64040	1.00	5.00	4.14
CIII8	11	3.7273	.78625	3.00	5.00	4.50
CIII9	11	2.8182	1.32802	1.00	5.00	2.82
CIII10	11	4.5455	.52223	4.00	5.00	6.59

Estadísticos de contraste

N	11
W de Kendall(a)	.420
Chi-cuadrado	41.541
GL	9
Sig. asintót.	.000

Clase4. $\chi^2_{\text{Tabulado}(0,05; 13)} = 22.362$

Var.	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo	Rango promedio
CIV1	11	4.8182	.60302	3.00	5.00	9.59
CIV2	11	4.0909	1.37510	1.00	5.00	7.14
CIV3	11	4.8182	.40452	4.00	5.00	9.36
CIV4	11	4.9091	.30151	4.00	5.00	9.73
CIV5	11	4.5455	.82020	3.00	5.00	8.55
CIV6	11	4.8182	.40452	4.00	5.00	9.41
CIV7	11	3.4545	1.36848	1.00	5.00	4.73
CIV8	11	3.3636	1.20605	2.00	5.00	4.68
CIV9	11	3.2727	1.34840	1.00	5.00	3.91
CIV10	11	4.0000	1.34164	1.00	5.00	6.91

CIV11	11	4.2727	1.34840	1.00	5.00	8.23
CIV12	11	4.9091	.30151	4.00	5.00	9.91
CIV13	11	4.3636	.67420	3.00	5.00	7.23
CIV14	11	3.9091	1.22103	1.00	5.00	5.64

Estadísticos de contraste

N	11
W de Kendall(a)	.348
Chi-cuadrado	49.811
GL	13
Sig. asintót.	.000

Clase5. $\chi^2_{\text{Tabulado}(0,05;13)} = 22.362$

Var.	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo	Rango promedio
CV1	11	2.8182	1.77866	1.00	5.00	6.14
CV2	11	4.6364	.67420	3.00	5.00	11.27
CV3	11	3.9091	.94388	3.00	5.00	8.36
CV4	11	3.0909	1.86840	1.00	5.00	7.00
CV5	11	5.0000	.00000	5.00	5.00	12.18
CV6	11	2.9091	1.70027	1.00	5.00	6.23
CV7	11	4.1818	.60302	3.00	5.00	8.95
CV8	11	2.0909	.70065	1.00	3.00	3.64
CV9	11	3.0909	1.51357	1.00	5.00	7.27
CV10	11	3.1818	.60302	2.00	4.00	6.59
CV11	11	3.8182	1.32802	1.00	5.00	8.86
CV12	11	2.7273	1.84883	1.00	5.00	5.77
CV13	11	3.0000	1.67332	1.00	5.00	7.00
CV14	11	2.7273	1.84883	1.00	5.00	5.73

Estadísticos de contraste

N	11
W de Kendall(a)	.359
Chi-cuadrado	51.408
GL	13
Sig. asintót.	.000

ANEXO 3.20. Orden de importancia de los momentos de la verdad dado por los expertos.

Clase No. 1 Relacionados con la llegada de los clientes al hotel y Relacionados con su estancia en el Lobby

- 1- Bienvenida por parte de los maleteros
- 2- Bienvenida por la relacionista publica, el trío de música y el miembro del consejo de dirección que está de guardia
- 3- Observa los muebles del salón
- 4- Observa el piso.
- 5- Recibe el cóctel cortesía del hotel
- 6- Observa el Salón
- 7- Observa el cóctel de bienvenida
- 8- Degusta el cóctel
- 9- Recorre el salón observando los cuadros
- 10- Observa y escucha el trío de músicos
- 11- Observa el Lobby Bar
- 12- Baila con la música del trío
- 13- Observa los tipos de bebidas que se exponen en el bar
- 14- Se dirige hacia el Lobby Bar
- 15- Se dirige hacia la guagua
- 16- Observa el televisor del bar
- 17- Camina hacia el Lobby

Clase No 2 Relacionados con el servicio de Recepción.

1. Recibe el vuelto y lo cuenta
2. Llama a Recepción y se queja porque en su habitación no hay agua para ducharse.
3. Llama a Recepción y pide más papel higiénico.
4. Espera que el recepcionista chequea su salida
5. Recibe la tarjeta de huésped
6. Espera ser atendido
7. Efectúa el pago.
8. Llama a Recepción para que le chequeen la televisión que no enciende

-
9. Es atendido por la recepcionista.
-
10. Pregunta al recepcionista porque tiene que llenar una ficha de registro
-
11. Observa la decoración floral de la Recepción
-
12. Pregunta al recepcionista sobre el acceso a la caja fuerte
-
13. Conversa con el recepcionista
-
14. Llena la ficha de registro
-
15. Llama a la Recepción y pide servicio de maletero
-
16. Observa el libro del cliente
-
17. Pide a la recepcionista que se lo muestre
-
18. El Cliente llega a la Recepción
-
19. Entrega la Tarjeta (llave de la habitación)
-
20. Se dirige hacia la Recepción
-
21. Hojea el libro y lo devuelve a su lugar
-
22. Observa el cuadro de cargos del hotel

Clase No 3 Relacionados con otros trabajadores del hotel.

-
- 1- Presta atención a la relacionista pública que informa sobre los horarios del hotel
-
- 2- Es saludado por el dependiente
-
- 3- Es saludado por el recepcionista
-
- 4- Es despedido por el dependiente
-
- 5- Es saludado por el obrero de Servicios Técnicos
-
- 6- Presta atención al recepcionista
-
- 7- Conversa con el Dependiente del Lobby Bar
-
- 8- Observa al dependiente que se acerca a él
-
- 9- Observa como el obrero de Servicios Técnicos cambia las baterías del mando de la televisión
-
- 10- Observa al maletero que pasa con el equipaje

Clase No. 4 Relacionados con la habitación

-
- 1- Observa la bañera
-
- 2- Observa las paredes y el techo
-
- 3- El cliente observa el sistema de cerradura de la puerta mientras el maletero abre la habitación
-
- 4- Toca el colchón y se sienta en él para probarlo
-

-
- 5- Observa el piso
-
- 6- Observa la decoración en la cama
-
- 7- Enciende la luz del baño
-
- 8- Abre la puerta de la terraza sin dificultad
-

9- Entra a la habitación

10- Entra al baño

11- Observa la vista

12- Solicita al maletero otra almohada

13- Solicita ayuda para encender el Aire Acondicionado

14- Pide al maletero ubicar su equipaje en el closet.

Clase No. 5 Relacionados con el elevador y Relacionados con otros aspectos que no se pudieron agrupar en las clases anteriores.

1- Observa las paredes y techo del elevador

2- Espera que el elevador se vacíe (hay varios clientes esperando desde antes)

3- Observa las guías turísticas en el mesa de Cubatur

4- Camina hacia el balcón y observa la vista

5- Observa las obras artesanales y postales en venta

6- Recibe las llaves de la habitación por parte del guía

7- Conversa con el guía

8- Pregunta a la camarera si puede llevar las toallas para la piscina

9- Sube al elevador

10- Baja del elevador

11- Camina hacia los ascensores

12- Camina hacia la habitación

13- Conversa con otros integrantes del grupo

14- Conversa con otro miembro del grupo.

Anexo 3.21 Traducción de los momentos de verdad en impacto que causa sobre el cliente.

Clase No1 Relacionados con la bienvenida y despedida de los clientes y Relacionados con su estancia en el Lobby

Impacto que causa sobre la mente del cliente	Momento Crítico de la Verdad
Impacto que causa en el cliente la bienvenida por parte de los trabajadores del hotel	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida por parte de los maleteros - Bienvenida por parte de la relacionista publica, el trío de música y el miembro del consejo de dirección que está de guardia - Es atendido por la recepcionista
Estado en que se percibe la limpieza y/o higiene del Lobby Bar.	<ul style="list-style-type: none"> - Observa el piso - Observa el Salón
Impacto que causa en el cliente la decoración del Lobby Bar.	<ul style="list-style-type: none"> - Recorre el Salón observando los cuadros - Observa los muebles del Salón
Impacto causado en el cliente al recibir cóctel cortesía del hotel.	<ul style="list-style-type: none"> - Observa el cóctel de bienvenida - Degusta el cóctel
Impacto causado en el cliente al ser recibido por el trío de música	<ul style="list-style-type: none"> - Observa y escucha el trío de músicos

Clase No2 Relacionados con el servicio de la Recepción

Momento Crítico de la Verdad	Característica de Calidad.
Impacto que causa en el cliente la profesionalidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe el vuelo y lo cuenta - Espera que el recepcionista chequea su salida
Impacto causado en el cliente el estado técnico de la habitación.	<ul style="list-style-type: none"> - Llama a Recepción y se queja porque en su habitación no hay agua para duchar. - Llama a la Recepción para que chequeen la televisión que no enciende
Impacto que causa en el cliente la espera por el check-out	<ul style="list-style-type: none"> - Espera que el recepcionista chequea su salida. - Llama a la Recepción para solicitar el servicio de maletero.
Impacto que causa en el cliente la demora del servicio de reposición de insumos para el baño de la habitación.	<ul style="list-style-type: none"> - Llama a la Recepción y pide más papel higiénico
Impacto causado en el cliente por los precios de los alimentos consumidos durante su estancia.	<ul style="list-style-type: none"> - Efectúa el pago
Impacto que provoca en el cliente la comunicación con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Es atendido por la recepcionista - Pregunta al recepcionista porque tiene que llenar una ficha de registro

	<ul style="list-style-type: none"> - Pregunta a la recepcionista sobre el acceso de la caja fuerte. - Conversa con la recepcionista.
Impacto que causa en el cliente dificultades al encender el televisor	- Llama a la recepción para que chequeen la Tv que no enciende.
Impacto que causa en el cliente la decoración de la Recepción	- Observa la decoración floral de la Recepción.
Impacto causado en el cliente al recibir la documentación de registro.	- Pregunta a la recepcionista porque tiene porque tiene que llenar una ficha de registro.

Clase No 3 Relacionados con otros trabajadores del hotel.

Momento Crítico de la Verdad.	Característica de Calidad.
Impacto que causa en el cliente la información que recibe.	- Presta atención a la relacionista pública que informa sobre el horario del hotel
Impacto que causa en el cliente la educación de los empleados.	- Es saludado por el dependiente
Impacto que provoca en el cliente la comunicación con los empleados	- Es saludado por la recepcionista
	- Es despedido por el dependiente
	- Es saludado por el obrero de Servicios Técnicos
	- Conversa con el Dependiente del Lobby Bar.
Impacto que causa sobre el cliente la profesionalidad de los empleados.	- Observa como el obrero de Servicios Técnicos cambia las baterías del mando de la televisión.
	- Observa al dependiente
	- Presta atención a la recepcionista

Clase No. 4 Relacionados con la habitación

Momento Crítico de la Verdad	Característica de Calidad.
Estado en que el cliente percibe la limpieza y/o higiene de la habitación	<ul style="list-style-type: none"> - Observa la bañera. - Observa las paredes y techo. - Observa el piso.
Impacto que causa en el cliente la seguridad de la habitación	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente observa el sistema de cerradura del la puerta mientras el maletero abre la habitación. - Abre la puerta de la terraza sin dificultad.
Estado en que percibe la comodidad del colchón	- Toca el colchón y se siente en él para probar.
Impacto que causa en el cliente la decoración de la cama.	- Observa la decoración de la cama
Impacto causado en el cliente al encender las	- Enciende la luz del baño.

luces de la habitación

Clase No. 5 Relacionados con el elevador y Relacionados con otros aspectos que no se pudieron agrupar en las clases anteriores.

Momento Crítico de la Verdad	Característica de Calidad.
Estado en que se percibe la higiene y limpieza del elevador	- Observa las paredes y techos del elevador
Impacto causado en el cliente por la demora del servicio de los ascensores	- Espera que el elevador se vacíe.
Impacto que causa en el cliente las exposiciones artesanales y guías turísticas.	- Observa las obras artesanales y postales en ventas. - Observa las guías turísticas en la mesa de Cubatur.
Impacto que causa sobre el cliente al recibir las llaves de la habitación.	- Recibe las llaves de la habitación por parte de la guía.

ANEXO 3.22: Características de Calidad para el Proceso de Alojamiento.

Características de calidad para el servicio de Recepción y acogida.

1. Recepción del cliente
2. Amabilidad y cortesía
3. Profesionalidad y eficacia del personal
4. Personalización del servicio
5. Interés mostrada para que vuelva el cliente
6. Confianza
7. Rapidez del servicio
8. Higiene personal y vestimenta del personal
9. Confort de la Recepción
10. Limpieza y orden de la Recepción
11. Tiempo de espera en la Recepción
12. Prestación del servicio según lo pactado
13. Reserva garantizada
14. Dominio del idioma
15. Exactitud de la información sobre condiciones de servicios
16. Prestación del servicio sin error
17. Estado del mobiliario de la Recepción
18. Capacidad de respuesta
19. Precio
20. Formas y facilidades de pago.
21. Decoración de la Recepción

Características de calidad para el servicio de habitaciones.

1. Confort de las habitaciones
2. Comodidad y ambiente de las habitaciones
3. Decoración de las habitaciones
4. Iluminación de las habitaciones
5. Limpieza y equipamiento de los baños
6. Modernización del equipamiento de las habitaciones.
7. Seguridad en las habitaciones
8. Frecuencia de cambios de lencerías
9. Higiene y apariencia de las camareras
10. Limpieza e higiene de las habitaciones.
11. Profesionalidad y eficacia del personal de contacto.
12. Cortesía y amabilidad de las camareras.

ANEXO 3.23: Características de Calidad para el Proceso de Alojamiento definidas por los expertos.

Características de calidad para el servicio de Recepción y acogida.

1. Recepción del cliente
2. Amabilidad y cortesía
3. Profesionalidad y eficacia del personal
4. Personalización del servicio
5. Confianza
6. Rapidez del servicio
7. Higiene personal y vestimenta del personal
8. Confort de la Recepción
9. Limpieza y orden de la Recepción
10. Tiempo de espera en la Recepción
11. Prestación del servicio según lo pactado
12. Dominio del idioma
13. Exactitud de la información sobre condiciones de servicios
14. Capacidad de respuesta
15. Precio
16. Formas y facilidades de pago.
17. Decoración de la Recepción

Características de calidad para el servicio de habitaciones.

1. Confort de las habitaciones
2. Comodidad y ambiente de las habitaciones
3. Decoración de las habitaciones
4. Iluminación de las habitaciones
5. Limpieza y equipamiento de los baños
6. Modernización del equipamiento de las habitaciones.
7. Seguridad en las habitaciones
8. Frecuencia de cambios de lencerías
9. Higiene y apariencia de las camareras
10. Limpieza e higiene de las habitaciones.
11. Profesionalidad y eficacia del personal de contacto.
12. Cortesía y amabilidad de las camareras.

ANEXO 3.24 Relación Momento Crítico de la Verdad – Característica de Calidad.

Clase No1 Relacionados con la bienvenida y despedida de los clientes y Relacionados con su estancia en el Lobby

Momentos Críticos de la Verdad traducidos en impactos.	Características de Calidad.
Impacto que causa en el cliente la bienvenida por parte de los trabajadores del hotel	<ul style="list-style-type: none"> - Cortesía y amabilidad - Recepción del cliente - Dominio del idioma - Higiene y apariencia del personal
Estado en que se percibe la limpieza y/o higiene del Lobby Bar.	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza y orden
Impacto que causa en el cliente la decoración del Lobby Bar.	<ul style="list-style-type: none"> - Decoración y ambientación
Impacto causado en el cliente al recibir cóctel cortesía del hotel.	<ul style="list-style-type: none"> - Cortesía y amabilidad - Personalización del servicio
Impacto causado en el cliente al ser recibido por el trío de música	<ul style="list-style-type: none"> - Cortesía y amabilidad - Recepción del cliente

Clase No2 Relacionados con el servicio de la Recepción

Momentos Críticos de la Verdad traducidos en impactos.	Característica de Calidad.
Impacto que causa en el cliente la profesionalidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionalidad y eficacia de los empleados. - Profesionalidad en el servicio
Impacto causado en el cliente el estado técnico de la habitación.	<ul style="list-style-type: none"> - Comodidad de las habitaciones - Prestación del servicio según lo pactado
Impacto que causa en el cliente la espera por el check-out	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez del servicio - Formas y facilidades de pago
Impacto que causa en el cliente la demora del servicio de reposición de insumos para el baño de la habitación.	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia de cambio de los insumos
Impacto causado en el cliente por los precios de los alimentos consumidos durante su estancia.	<ul style="list-style-type: none"> - Precio. - Formas y facilidades de pago
Impacto que provoca en el cliente la comunicación con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionalidad y eficacia de los empleados. - Dominio del idioma
Impacto que causa en el cliente dificultades al encender el televisor	<ul style="list-style-type: none"> - Modernización de los equipamientos de la habitación - Capacidad de respuesta
Impacto que causa en el cliente la	<ul style="list-style-type: none"> - Ambientación y decoración

decoración de la Recepción	
Impacto causado en el cliente al recibir la documentación de registro.	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionalidad y eficacia de los empleados. - Dominio del idioma - Exactitud de la información sobre condiciones del servicio

Clase No 3 Relacionados con otros trabajadores del hotel.

Momentos Críticos de la Verdad traducidos en impactos.	Característica de Calidad.
Impacto que causa en el cliente la información que recibe.	<ul style="list-style-type: none"> - Exactitud de la información sobre las condiciones del servicio - Profesionalidad y eficacia de los empleados - Dominio del idioma
Impacto que causa en el cliente la educación de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Cortesía y amabilidad
Impacto que provoca en el cliente la comunicación con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Cortesía y amabilidad - Dominio del idioma

Clase No. 4 Relacionados con la habitación

Momentos Críticos de la Verdad traducidos en impactos.	Característica de Calidad.
Estado en que el cliente percibe la limpieza y/o higiene de la habitación	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza e higiene de la habitación - Limpieza y equipamiento del baño.
Impacto que causa en el cliente la seguridad de la habitación	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad en la habitación
Estado en que percibe la comodidad del colchón	<ul style="list-style-type: none"> - Confort de la habitación
Impacto que causa en el cliente la decoración de la cama.	<ul style="list-style-type: none"> - Decoración de la habitación
Impacto causado en el cliente al encender las luces de la habitación	<ul style="list-style-type: none"> - Iluminación de las habitaciones

Clase No. 5 Relacionados con el elevador y Relacionados con otros aspectos que no se pudieron agrupar en las clases anteriores.

Momentos Críticos de la Verdad traducidos en impactos.	Característica de Calidad.
Estado en que se percibe la higiene y limpieza del elevador	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza e higiene del ascensor
Impacto causado en el cliente por la demora del servicio de los ascensores	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez del servicio
Impacto que causa en el cliente las exposiciones artesanales y guías turísticas.	<ul style="list-style-type: none"> - Ambientación de la recepción

Estimado Cliente:

Como usted conoce el hotel se encuentra trabajando en un programa de mejora del proceso de alojamiento para su certificación. Necesitamos conocer cómo te sientes con relación a tu organización y al trabajo que realizas.

No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que realmente refleja lo que sientes.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Sexo: Femenino Masculino

Edad: _____ Duración en el empleo: _____ (Años)

1. Me gustaría en el futuro:

- Seguir trabajando en mi puesto de trabajo actual.
- Cambiar para otro puesto de trabajo dentro del centro.
- Cambiar para otro centro de trabajo dentro del sector.

2. Considero que mi centro de trabajo es:

- Muy importante Importante Medianamente Poco importante Insignificante

3. El tipo de tarea que realizo es:

- Muy importante Importante Medianamente Poco importante Insignificante

4. ¿Cómo usted valora su empleo?

- Muy seguro Algo Medianamente Algo inseguro Inseguro

5. ¿Cómo usted valora las siguientes condiciones de trabajo?

	Excelentes.	Muy buenas.	Regular.	Malas.	Muy malas.
Organización.					
Higiene.					
Climatización.					
Iluminación.					
Horario de trabajo.					
Materiales de trabajo.					

6. ¿Qué evaluación usted le daría a los siguientes parámetros?

	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Ruido					
Ritmo de trabajo					

7. ¿Qué opinión tiene usted acerca de las posibilidades de superación y realización que se brindan en el hotel?

- Suficientes Muchas Pocas Muy Pocas No hay

8. Emita su criterio a cerca de la siguiente afirmación: La superación está orientada hacia las necesidades del puesto de trabajo.
- Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En Totalmente en
9. ¿Cuál es su opinión acerca de los tipos y sistemas de pago que se aplican actualmente?
- Excelentes Buenos Regulares Malos Pésimos
10. Emita su criterio a cerca de la siguiente afirmación: *El salario que usted percibe está en correspondencia con la tarea que realiza.*
- Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En Totalmente en
11. El reconocimiento a la labor que realizo.
- Me satisface bastante Me Me satisface un No me satisface Es nulo
12. ¿Cómo usted califica la atención que le brindan sus supervisores?
- Excelente Buena Regular Deficiente Nula
13. ¿Cómo usted califica la las relaciones existentes entre sus compañeros de trabajo?
- Excelentes Muy buenas Buenas Regular Malas
14. Teniendo en cuenta el conocimiento que usted debe tener acerca de decisiones, medidas, programas o información en general. Se considera un trabajador:
- Muy informado Algo Neutro Desinformado Muy desinformado
15. ¿Cómo usted valora la actitud de la gerencia respecto a los deberes y derechos de los trabajadores?
- Muy buena Buena Regular Mala Nula
16. ¿A usted se le brindan las posibilidades de progresar por los méritos obtenidos en el trabajo?
- Sí No
17. ¿Las condiciones generales de su ambiente de trabajo le posibilitan a usted brindar un servicio con la calidad
- Sí No
18. Ante el inicio del Programa de Mejora. ¿Diga su posición, teniendo en cuenta su actitud y grado de participación?
- De acuerdo Medianamente de acuerdo En desacuerdo
19. ¿Qué usted sugiere para mejorar las actuales condiciones laborales del trabajo que realizas y de tu organización?

Muchas Gracias

Anexo 3.26. Relación de las preguntas del cuestionario con las características de calidad

Característica de Calidad.	Pregunta de la encuesta.
1. Cortesía y amabilidad	2,3,6
2. Dominio del idioma	3
3. Higiene y apariencia del personal	3,6
4. Recepción del cliente.	2
5. Limpieza y orden	2,3,6
6. Decoración y ambientación	2,3,6
7. Profesionalidad en el servicio	3,6
8. Comodidad y confort	6
9. Prestación del servicio según lo pactado	9
10. Tiempo de espera.	9
11. Formas y Facilidades de pago	3
12. Modernización de los equipamientos	6
13. Frecuencia de cambio de los insumos.	9
14. Precio.	3
15. Capacidad de respuesta.	9
16. Exactitud de la información sobre condiciones el servicio	3
17. Profesionalidad y eficacia (de los empleados)	3,6
18. Seguridad	6
19. Confort	6
20. Iluminación	6
21. Rapidez del servicio	3

ANEXO 3.27: Encuesta para cliente externo



Distinguido Cliente:

Con el objetivo de hacer más placentera su estancia en nuestro hotel, estamos realizando un estudio para elevar los niveles de Calidad del Servicio de Recepción y Habitaciones. Quisiéramos que Ud. fuera tan amable y nos ayudara contestando estas preguntas que no le llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán anónimas y confidenciales.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Sexo: Femenino Masculino

Edad: _____

1. ¿Ud. ha visitado nuestro hotel en otra ocasión? Si No

2. A su entrada al hotel que impresión le causó los siguientes elementos, según la escala que se propone. (Marque con una X)

	Escala						
	Excelente	5	4	3	2	1	Pésimo
Recibimiento de cortesía del hotel							
Decoración y ambientación							
Limpieza y organización							

3. Después de haber recibido el Servicio en la Recepción, evalúe el estado actual de los siguientes elementos según la escala que se propone.

	Escala						
	Excelente	5	4	3	2	1	Pésimo
Decoración y ambientación							
Efectividad de los servicios (Cambio de moneda, caja de seguridad, llamadas matinales,...)							
Formas y facilidad de pago							
Calidad de las informaciones							
Rapidez en el servicio							
Higiene y apariencia de los empleados							
Dominio del idioma							
Amabilidad y Cortesía							
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto							

4. ¿Recibió usted el servicio que esperaba en la recepción? Si No

5. ¿Como se siente Ud. después de haber recibido los servicios de recepción?
 Satisfecho Medianamente satisfecho Insatisfecho

6. Después de haber recibido el servicio en las habitaciones, evalúe el estado actual de los siguientes elementos, según la escala.

	Escala						
	Excelente	5	4	3	2	1	Pésimo
Comodidad y confort							
Decoración y ambientación							
Limpieza y equipamiento de los baños							
Seguridad							
Iluminación							
Modernización de equipos y tecnologías							
Higiene y apariencia de las camareras							
Profesionalidad y apariencia de las camareras							
Amabilidad y Cortesía de las camareras							

7. ¿Recibió usted el servicio que esperaba en las habitaciones? Sí No

8. ¿Cómo se siente usted después de haber recibido los servicios de habitaciones?
 Satisfecho Medianamente satisfecho Insatisfecho

9. ¿Ha tenido Ud. que esperar en alguna ocasión para recibir el servicio? Sí No

En caso de ser afirmativa su respuesta. Indique con una **X** cuáles han sido las causas.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Falta de equipamiento en la habitación (Lencería, papel higiénico, jabón,...). | <input type="checkbox"/> Por exceso de clientes solicitando al mismo tiempo el Servicio Recepción. |
| <input type="checkbox"/> Fallo en el servicio de agua en la habitación. | <input type="checkbox"/> Por exceso de clientes solicitando al mismo tiempo el Servicio de ascensores. |
| | <input type="checkbox"/> Por otras causas. |

10. ¿Qué propuestas Ud. sugiere para el mejoramiento del Servicio de Recepción y Habitaciones?

**Cuando termine de responder toda la encuesta la puede depositar, a su salida, en la Recepción del Hotel.
 Si lo prefiere puede dejarla en su Habitación.**

**Muchas
 Gracias.**

ANEXO 3.28. Turistas físicos que arribaron al hotel “Jagua” en el mes de Junio.

Mercado	Turistas Físicos			% de paquetes
	Paquete	Directo	Total	
Alemania	214	2	216	99.07
América Latina	99	7	106	93.40
Bélgica	29	0	29	100.00
Canadá	0	5	5	0.00
Cuba	0	109	109	0.00
Francia	733	4	737	99.46
España	83	2	85	97.65
Reino Unido(Ing.)	251	7	258	97.29
Italia	69	7	76	90.79
México	35	0	35	100.00
Panamá	14	0	14	100.00
Holanda	142	3	145	97.93
Suiza	2	0	2	100.00
Varios	227	290	517	43.91
Total	1898	436	2334	
% del Total	81.31	18.69		

Anexo 3.30: Análisis de Fiabilidad de la encuesta

Ciente Externo

Tabla 3.6 Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	95.3
	Excluded(a)	5	4.7
	Total	106	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabla 3.7 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	21

Tabla 3.8 Item-Total Statistics

Variables de la encuesta	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Recibimiento de cortesía	84.1584	161.075	.713	.952
Decoración y ambientación (E)	84.0495	164.248	.746	.952
Limpieza y organización (E)	84.2277	162.598	.738	.952
Decoración y ambientación (R)	84.1287	163.273	.732	.952
Efectividad de los servicios	84.3861	161.739	.685	.953
Formas y facilidad de pago	84.2277	163.058	.742	.952
Calidad de las informaciones	84.2178	158.432	.808	.951
Rapidez del servicio	84.2772	162.202	.736	.952
Higiene y apariencia de empleado	84.3564	160.612	.845	.951
Dominio del idioma	84.2178	170.792	.216	.959
Amabilidad y cortesía	84.1584	163.995	.747	.952
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	84.2178	161.772	.765	.952
Comodidad y confort	84.5347	154.531	.820	.951
Decoración y ambientación (H)	84.2574	157.153	.814	.951

Limpieza y equipamiento de los baños	84.5941	155.664	.762	.952
Seguridad de las habitaciones	84.0396	163.738	.724	.953
Iluminación de las habitaciones	84.2277	156.818	.793	.951
Modernización de equipos y tecnologías	84.5050	160.532	.706	.953
Higiene y apariencia de camareras	84.4356	158.388	.640	.954
Profesionalidad y eficacia de camareras	84.4851	158.132	.634	.954
Amabilidad y cortesía de las camareras	84.1980	164.340	.508	.955

Cliente Interno

Tabla 3.9: Resumen de los casos procesados

		N	%
Cases	Valid	17	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	17	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabla 3.10: Estadística de fiabilidad

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	24

ANEXO 3.33. (Cont.): Factores críticos de Calidad para cliente interno.

Variables	Desviación mayor que	Frec. Negativas.	Análisis de tendencia central	Análisis disc. Cond. De Trabajo.	Análisis Kruskal	Total
En un futuro me gustaría		X		X		2
Importancia de mi centro de trabajo				X		1
Importancia de la tarea que realizo				X		1
Seguridad de mantener el empleo		X		X		2
Organización				X		1
Higiene				XX		2
Climatización	XX	X				3
Iluminación	X	X		X		3
Horario de trabajo				X	XX	3
Materiales de trabajo		X		X		3
Ruido	X	XX	X	XX		6
Ritmo de trabajo	X	X		XX		4
Posibilidades de superación				XX		2
Orientación de la superación hacia las necesidades del puesto de trabajo				XX		2
Tipos y sistemas de pago		X		XX	XX	5
Salario en correspondencia con la tarea que realiza	X	XX		X		4
Reconocimiento a la labor que realiza		XX		XX		4
Atención que brindan los supervisores					XX	2
Relaciones existentes entre los compañeros de trabajo				X		1
Conocimiento de las decisiones, programas o información en general		X		X		2
Actitud de la dirección respecto a los deberes y derechos de los trabajadores				X		1
Posibilidades de progresar por los méritos			XX	X		3

Anexo 3.31. Análisis de validez

Servicio de Recepción

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.836
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	1091.176
Sphericity	
df	66
Sig.	.000

Communalities

Atributos del servicio de Recepción	Initial	Extraction
Recibimiento de cortesía	1.000	.859
Decoración y ambientación (E)	1.000	.800
Limpieza y organización	1.000	.623
Decoración y ambientación (R)	1.000	.802
Efectividad de los servicios	1.000	.602
Formas y facilidad de pago	1.000	.613
Calidad de las informaciones	1.000	.766
Rapidez del servicio	1.000	.688
Higiene y apariencia de empleado	1.000	.717
Dominio del idioma	1.000	.776
Amabilidad y cortesía	1.000	.765
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	1.000	.629

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anexo 3.32: Análisis discriminante y pruebas no paramétricas.

1. Análisis Univariado

Nombre de las variables.	Frec. Eval. Negativas.	% Acumul.	Desv. Est.	Moda	Min.	Máx.	Rango
Edad	(15-30): 32 (31-45): 45 (46-60): 26 (+60): 3	30.2 42.7 24.3 2.8					
Sexo	F: 45 M: 61	42.5 y 57.5					
Si ha visitado el hotel en otras ocasiones	Si:31 No:75	29.2 y 70.8					
Relacionada con la Recepción							
Recibimiento de cortesía	17	16	0.854	5	2	5	3
Decoración y ambientación (Entrada)	9	8.5	0.674	5	2	5	3
Limpieza y organización (Entrada)	19	17.9	0.762	5	2	5	3
Decoración y ambientación (Recepción)	16	15.1	0.726	5	3	5	2
Efectividad de los servicios	25	23.6	0.858	4	2	5	3
Formas y facilidad de pago	18	17	0.724	4	3	5	2
Calidad de las informaciones	18	17	0.877	5	2	5	3
Rapidez del servicio	18	17	0.782	4	2	5	3
Higiene y apariencia de empleado	24	22.6	0.747	4	3	5	2
Dominio del idioma	24	22.6	1.009	5	2	5	3
Amabilidad y cortesía	11	10.4	0.655	4	3	5	2
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	20	18.9	0.756	5	3	5	2
Si ha recibido el servicio que esperaba	21	19.8					
Satisfacción del cliente	31	29.2					
Relacionada con las habitaciones							
Comodidad y confort	24	22.6	1.066	4	2	5	3
Decoración y ambientación	17	16	0.967	5	2	5	3
Limpieza y equipamiento de los baños	34	32.7	1.109	5	1	5	4
Seguridad de las habitaciones.	10	9.6	0.694	5	2	5	3
Iluminación de las habitaciones	17	16	1.007	5	1	5	4
Modernización de equipos y tecnologías	34	32.1	0.877	4	2	5	3

Higiene y apariencia de camareras	26	24.8	1.077	5	1	5	4
Profesionalidad y eficacia de camareras	32	30.2	1.099	5	1	5	4
Amabilidad y cortesía de las camareras	13	12.4	0.914	5	1	5	4
Si ha recibido el servicio que esperaba	40	37.7					
Satisfacción del cliente	47	44.3					

2. ANÁLISIS DISCRIMINANTE POR EXPECTATIVA

➤ Relacionada con el servicio de Recepción

Tests of Equality of Group Means

Variables relacionadas con la Recepción	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Recibimiento de cortesía	.998	.158	1	103	.692
Decoración y ambientación (Entrada)	.984	1.704	1	103	.195
Limpieza y organización (Entrada)	.813	23.742	1	103	.000
Decoración y ambientación (Recepción)	.996	.445	1	103	.506
Efectividad de los servicios	.976	2.546	1	103	.114
Formas y facilidad de pago	.983	1.813	1	103	.181
Calidad de las informaciones	.986	1.504	1	103	.223
Rapidez del servicio	.992	.867	1	103	.354
Higiene y apariencia de empleado	.928	7.948	1	103	.006
Dominio del idioma	.870	15.429	1	103	.000
Amabilidad y cortesía	.898	11.758	1	103	.001
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	.912	9.886	1	103	.002

Lambda de Wilks

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.607	48.472	12	.000

Matriz de estructura

Variables relacionadas con la Recepción	Función
	1
Limpieza y organización (Entrada)	.596
Dominio del idioma	.481
Amabilidad y cortesía	.420
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	.385
Higiene y apariencia de empleado	.345
Efectividad de los servicios	.195
Formas y facilidad de pago	.165
Decoración y ambientación (Entrada)	.160
Calidad de las informaciones	.150
Rapidez del servicio	.114
Decoración y ambientación (Recepción)	.082
Recibimiento de cortesía	.049

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions. Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Resultados de Clasificación(a)

Recibió usted el servicio que esperaba en la Recepción		Predicted Group Membership		Total
		si	no	
Original	Count	72	13	85
		3	18	21
%	si	84.7	15.3	100.0
	no	14.3	85.7	100.0

% de clasificación correcta: 84.9%

➤ **Relacionada con el servicio de Habitaciones.**

Tests of Equality of Group Means

Variables relacionadas con el servicio de habitaciones	Wilks'	F	df1	df2	Sig.
	Lambda				
Comodidad y confort	.539	84.785	1	99	.000
Decoración y ambientación	.705	41.371	1	99	.000
Limpieza y equipamiento de los baños	.516	92.933	1	99	.000
Seguridad de las habitaciones.	.850	17.460	1	99	.000
Iluminación de las habitaciones	.763	30.725	1	99	.000
Modernización de equipos y tecnologías	.720	38.533	1	99	.000
Higiene y apariencia de camareras	.555	79.519	1	99	.000
Profesionalidad y eficacia de camareras	.568	75.199	1	99	.000
Amabilidad y cortesía de las camareras	.715	39.414	1	99	.000

Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Log Determinants

Recibió usted el servicio que esperaba en las Habitaciones.	Rank	Log Determinant
si	9	-18.226
no	9	-9.963
Pooled within-groups	9	-11.981

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

Test Results

Box's M	329.071
F	Approx. 6.513
df1	45
df2	17776.570
Sig.	.000

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Lambda de Wilks

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.289	117.387	9	.000

Matriz de estructura

Variables relacionadas con el servicio de habitaciones	Función
	1
Limpieza y equipamiento de los baños	.617
Comodidad y confort	.590
Higiene y apariencia de camareras	.571
Profesionalidad y eficacia de camareras	.555
Decoración y ambientación	.412
Amabilidad y cortesía de las camareras	.402
Modernización de equipos y tecnologías	.398
Iluminación de las habitaciones	.355
Seguridad de las habitaciones	.268

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions. Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Resultados de la clasificación

Recibió usted el servicio que esperaba en las Habitaciones		Predicted Group Membership		Total Si
		si	no	
Original	Count	si	no	
		59	6	65
		3	37	40
	Ungrouped cases	0	1	1
%		si	no	
		90.8	9.2	100.0
		7.5	92.5	100.0
	Ungrouped cases	.0	100.0	100.0

% de clasificación correcta: 91.4%

PRUEBA NO PARAMÉTRICA: PRUEBA DE MANN – WHITNEY

Variables	Z	Sig. Asintót (bilateral)
Relacionada con el servicio de Recepción		
Recibimiento de cortesía	-0.789	0.430
Decoración y ambientación (Entrada)	-1.222	0.222
Limpieza y organización (Entrada)	-4.420	0.000
Decoración y ambientación (Recepción)	-0.629	0.530
Efectividad de los servicios	-1.516	0.129
Formas y facilidad de pago	-1.516	0.218
Calidad de las informaciones	-1.792	0.073
Rapidez del servicio	-1.473	0.141
Higiene y apariencia de empleado	-2.706	0.007
Dominio del idioma	-3.382	0.001
Amabilidad y cortesía	-3.366	0.001
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	-3.092	0.002
Relacionada con el servicio de Habitaciones		
Comodidad y confort	-6.507	0.000
Decoración y ambientación	-5.167	0.000
Limpieza y equipamiento de los baños	-7.155	0.000
Seguridad de las habitaciones.	-3.517	0.000
Iluminación de las habitaciones	-4.715	0.000
Modernización de equipos y tecnologías	-5.365	0.000
Higiene y apariencia de camareras	-7.105	0.000
Profesionalidad y eficacia de camareras	-6.924	0.000
Amabilidad y cortesía de las camareras	-6.494	0.000

2. ANÁLISIS DISCRIMINANTE POR SATISFACCIÓN.

➤ Relacionada con el servicio de Recepción

Tests of Equality of Group Means

Variables relacionadas con el servicio de Recepción.	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Recibimiento de cortesía	.934	7.222	1	103	.008
Decoración y ambientación (Entrada)	.909	10.285	1	103	.002
Limpieza y organización (Entrada)	.695	45.233	1	103	.000
Decoración y ambientación (Recepción)	.976	2.482	1	103	.118
Efectividad de los servicios	.822	22.347	1	103	.000
Formas y facilidad de pago	.966	3.609	1	103	.060
Calidad de las informaciones	.943	6.208	1	103	.014
Rapidez del servicio	.930	7.747	1	103	.006
Higiene y apariencia de empleado	.877	14.422	1	103	.000
Dominio del idioma	.815	23.437	1	103	.000
Amabilidad y cortesía	.897	11.765	1	103	.001
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	.908	10.404	1	103	.002

Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Log Determinants

Cómo se siente Ud. después de haber recibido los servicios de Recepción	Rank	Log Determinant
Satisfecho	12	-21.316
Medianamente Satisfecho	12	-21.309
Pooled within-groups	12	-17.436

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

Test Results

Box's M		399.486
F	Approx.	4.295
	df1	78
	df2	11383.183
	Sig.	.000

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.518	63.855	12	.000

Matriz de estructura.

	Función
Variables del servicio de Recepción	1
Limpieza y organización (Entrada)	.687
Dominio del idioma	.494
Efectividad de los servicios	.483
Higiene y apariencia de empleado	.388
Amabilidad y cortesía	.350
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	.329
Decoración y ambientación (Entrada)	.327
Rapidez del servicio	.284
Recibimiento de cortesía	.274
Calidad de las informaciones	.254
Formas y facilidad de pago	.194
Decoración y ambientación (Recepción)	.161

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions. Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Resultados de clasificación(a)

		Cómo se siente Ud. después de haber recibido los servicios de Recepción	Predicted Group Membership		Total
			Satisfecho	Medianamente Satisfecho	
Original	Count	Satisfecho	67	8	75
		Medianamente Satisfecho	6	25	31
	%	Satisfecho	89.3	10.7	100.0
		Medianamente Satisfecho	19.4	80.6	100.0

% de clasificación correcta: 86.8%

- Relacionada con el servicio de habitación

Tests of Equality of Group Means

Variables del servicio de habitaciones	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Comodidad y confort	.574	36.770	2	99	.000
Decoración y ambientación	.700	21.225	2	99	.000
Limpieza y equipamiento de los baños	.463	57.364	2	99	.000
Seguridad de las habitaciones.	.840	9.401	2	99	.000
Iluminación de las habitaciones	.716	19.589	2	99	.000
Modernización de equipos y tecnologías	.739	17.451	2	99	.000
Higiene y apariencia de camareras	.395	75.855	2	99	.000
Profesionalidad y eficacia de camareras	.402	73.700	2	99	.000
Amabilidad y cortesía de las camareras	.479	53.883	2	99	.000

Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Log Determinants

Cómo se siente Ud. después de haber recibido los servicios de Habitaciones	Rank	Log Determinant
Satisfecho	9	-21.522
Medianamente Satisfecho	9	-11.695
Insatisfecho	.(a)	.(b)
Pooled within-groups	9	-12.577

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

a Rank < 9

b Too few cases to be non-singular

Test Results(a)

Box's M		558.688
F	Approx.	10.958
	df1	45
	df2	16001.028
	Sig.	.000

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

a Some covariance matrices are singular and the usual procedure will not work. The non-singular groups will be tested against their own pooled within-groups covariance matrix.

The log of its determinant is -11.819.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 2	.151	179.790	18	.000
2	.622	45.150	8	.000

Matriz de estructura

Variables del servicio de habitaciones	Función	
	1	2
Profesionalidad y eficacia de camareras	.676(*)	.311
Higiene y apariencia de camareras	.671(*)	.454
Limpieza y equipamiento de los baños	.608(*)	.085
Comodidad y confort	.481(*)	-.182
Decoración y ambientación	.367(*)	.107
Iluminación de las habitaciones	.346(*)	.184
Modernización de equipos y tecnologías	.332(*)	-.113
Seguridad de las habitaciones	.227(*)	.217
Amabilidad y cortesía de las camareras	.516	.649(*)

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions.

Variables ordered by absolute size of correlation within function.

* Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

Resultados de Clasificación(a)

Cómo se siente Ud. después de haber recibido los servicios de Habitaciones			Predicted Group Membership			Total
			Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	
Original	Count	Satisfecho	57	2	0	59
		Medianamente Satisfecho	7	28	3	38
		Insatisfecho	0	2	7	9
	%	Satisfecho	96.6	3.4	.0	100.0
		Medianamente Satisfecho	18.4	73.7	7.9	100.0
		Insatisfecho	.0	22.2	77.8	100.0

% de Clasificación correcta: 86.8%

PRUEBA NO PARAMÉTRICA: PRUEBA DE KRUSKAL – WALLIS

Variables	Chi cuadrado	df	Asymp. Sig.
Relacionadas con el servicio de Recepción			
Recibimiento de cortesía	8.546	1	0.003
Decoración y ambientación (Entrada)	8.147	1	0.004
Limpieza y organización (Entrada)	31.301	1	0.000
Decoración y ambientación (Recepción)	3.054	1	0.081
Efectividad de los servicios	19.723	1	0.000
Formas y facilidad de pago	3.021	1	0.082
Calidad de las informaciones	6.546	1	0.011

Rapidez del servicio	11.693	1	0.001
Higiene y apariencia de empleado	12.971	1	0.000
Dominio del idioma	15.559	1	0.000
Amabilidad y cortesía	11.528	1	0.001
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	9.584	1	0.002
Relacionada con el servicio de habitaciones			
Comodidad y confort	44.506	2	0.000
Decoración y ambientación	30.109	2	0.000
Limpieza y equipamiento de los baños	59.583	2	0.000
Seguridad de las habitaciones.	11.434	2	0.003
Iluminación de las habitaciones	27.958	2	0.000
Modernización de equipos y tecnologías	28.170	2	0.000
Higiene y apariencia de camareras	63.846	2	0.000
Profesionalidad y eficacia de camareras	63.270	2	0.000
Amabilidad y cortesía de las camareras	50.370	2	0.000

ANEXO 3.32. (Cont.): Análisis descriptiva (Cliente interno)

Variables	Frec. Evaluación Negativa.	% de acumulación	Desv. Estánd	Moda	Rango	Mínimo	Máximo
Sexo	F: 12 y M: 5	70.6 y 29.4	.46967				
Edad	25 – 35 : 3	17.6	9.3309			26.00	66.00
	36 – 45 : 9	53.0					
	46 – 55 : 4	23.5					
	56 y +: 1	5.9					
Duración en el empleo	0 – 10 : 3	17.6	7.5673			2.00	30.00
	11 – 20 : 9	53					
	21 – 30: 5	29.4					
En un futuro me gustaría.	Seguir Pt: 15	88.2	.33211	1	1	1.00	2.00
	Cambiar Pt: 2	11.8					
	Cambiar centro: 0	0					
Importancia de mi centro de trabajo	0	0	.24254	5	1	4.00	5.00
Importancia de la tarea que realizo	0	0	.00000	5	0	5.00	5.00
Seguridad de mantener el empleo	2	11.8	.33211	5	1	4.00	5.00
Organización	1	5.9	.56230	4	2	3.00	5.00
Higiene	0	0	.49259	5	1	4.00	5.00
Climatización	3	17.6	1.0880	4	4	1.00	5.00
Iluminación	2	11.8	.86177	5	3	2.00	5.00
Horario de trabajo	1	5.9	.52859	4	2	3.00	5.00
Materiales de trabajo	3	17.6	.69663	4	2	3.00	5.00
Ruido	14	82.4	.99632	2	4	1.00	5.00
Ritmo de trabajo	2	11.8	.86177	4	3	1.00	4.00
Posibilidades de superación	1	5.9	.58787	4	2	3.00	5.00
Orientación de la superación hacia las necesidades del puesto de trabajo	0	0	.49259	5	1	4.00	5.00
Tipos y sistemas de pago	3	17.6	.61237	4	2	3.00	5.00
Salario en correspondencia con la tarea que realiza	6	35.3	.91956	4	3	2.00	5.00
Reconocimiento a la labor que realiza	5	29.4	.74755	4	2	3.00	5.00
Atención que brindan los supervisores	1	5.9	.52859	4	2	3.00	5.00
Relaciones existentes entre los compañeros de	0	0	.78121	4	2	3.00	5.00

trabajo							
Conocimiento de las decisiones, programas o información en general	3	17.6	.39295	5	1	4.00	5.00
Actitud de la dirección respecto a los deberes y derechos de los trabajadores	1	5.9	.62426	5	2	3.00	5.00
Posibilidades de progresar por los méritos	1	5.9	.24254	2	1	1.00	2.00
Condiciones generales para brindar un servicio con la calidad requerida	1	5.9					
Posición ante el programa de calidad	1	5.9					

Análisis discriminante por condiciones de trabajo para prestar un servicio con la calidad requerida.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.014	31.909	15	.007

Structure Matrix

	Variables	Function 1
	Consideración del trabajo(a)	-.368
	Actitud de la gerencia respecto a los deberes y derechos de los trabajadores(a)	.326
	Posibilidad de progresar por los meritos obtenidos en el trabajo(a)	-.139
	Tipos y sistemas de pagos que se aplican actualmente	-.118
	Evaluación del ruido	.095
	La atención que le brindan sus supervisores.(a)	-.093
	Valoración del higiene del trabajo	-.092
	El reconocimiento del labor que usted realiza	-.087
	Opinión de las posibilidades de superación y realización que brindan el hotel	.083
	El salario que se recibe está en correspondencia con la tarea que realiza.(a)	-.062
	Evaluación del ritmo de trabajo	.050
	La superación está orientada hacia las necesidades del puesto de trabajo	.048
	Valoración de la organización del trabajo	-.028
	Valoración de la iluminación del lugar de trabajo	-.027
	Valoración del empleo	.023
	Me gustaría en el futuro	-.023
	Valoración del horario de trabajo	-.022
	Considero que el centro de trabajo es	.016

Valoración de los materiales de trabajo	-011
Relaciones existentes entre sus compañeros de trabajo(a)	-.006
Valoración de la climatización del lugar de trabajo	.004

Resultados de Clasificación(a)

	Las condiciones generales de su ambiente de trabajo le posibilitan a usted brindar un servicio con calidad.	Predicted Group Membership		Total
		No	Si	
Original	No	1	0	1
	Si	0	16	16
% de clasificación:	No	100.0	.0	100.0
	Si	.0	100.0	100.0

% de clasificación: 100.0%.

Prueba de Kruskal Wallis (condiciones de trabajo para prestar un servicio con la calidad requerida)

Variables	Chi-cuadrado	Gl	Sig. Asintót
Seguridad de mantener el empleo	0.000	1	1.000
Organización	0.133	1	0.715
Higiene	0.236	1	0.627
Iluminación	0.050	1	0.427
Horario de trabajo	2.763	1	0.04
Materiales de trabajo	1.821	1	0.177
Ruido	0.430	1	0.51
Ritmo de trabajo	0.823	1	0.364
Posibilidades de superación	1.670	1	0.196
Orientación de la superación hacia las necesidades del puesto de trabajo	0.545	1	0.460
Tipos y sistemas de pago	2.833	1	0.03
Salario en correspondencia con la tarea que realiza	0.960	1	0.327
Reconocimiento a la labor que realiza	0.012	1	0.912
Atención que brindan los supervisores	2.763	1	0.04
Relaciones existentes entre los compañeros de trabajo	2.009	1	0.156
Conocimiento de las decisiones, programas o información en general	0.214	1	0.643
Actitud de la dirección respecto a los deberes y derechos de los trabajadores	0.850	1	0.357
Posibilidades de progresar por los méritos	0.063	1	0.803

Anexo 3.33: Determinación de los factores críticos de calidad.

Variables (Factores de calidad)	Análisis de dispersión.	Frecuencia de evaluación negativa	Discriminante Expectativa.	Prueba de Mann - Whitney	Discriminante Satisfacción	Prueba de Kruskal - Wallis	Total
Servicio de Recepción							
Recibimiento de cortesía					X	X	2
Decoración y ambientación (Entrada)					XX	X	3
Limpieza y organización (Entrada)			XX	XX	XX	X	7
Decoración y ambientación (Recepción)			X				1
Efectividad de los servicios	X	X	X		XX	X	6
Formas y facilidad de pago			X				1
Calidad de las informaciones			X			X	2
Rapidez del servicio			X		X	X	3
Higiene y apariencia de empleado	X	X	XX	XX	XX	X	9
Dominio del idioma	X	X	XX	XX	XX	X	9
Amabilidad y cortesía			XX	XX	XX	X	7
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto			XX	XX	XX	X	7
Servicio de Habitaciones							
Comodidad y confort	X	X	XX	X	XX	X	8
Decoración y ambientación			XX	X	X	X	5
Limpieza y equipamiento de los baños	X	XX	XX	X	XX	X	9
Seguridad de las habitaciones.				X	X	X	3
Iluminación de las habitaciones				X	X	X	3
Modernización de equipos y tecnologías	XX	XX		X	X	X	7
Higiene y apariencia de camareras	X	X	XX	X	XX	X	8
Profesionalidad y eficacia de camareras	X	X	XX	X	XX	X	8
Amabilidad y cortesía de las camareras			XX	X	X	X	5

FACTORES CRÍTICOS PARA LA EXPECTATIVA

Servicio de Recepción

- Limpieza y organización
- **Dominio del idioma**
- **Higiene y apariencia de los empleados**
- Amabilidad y cortesía
- Profesionalidad y eficacia del personal de contacto
- Efectividad de los servicios

Servicio de habitaciones

- Comodidad y confort
- Limpieza y equipamiento de los baños
- Higiene y apariencia de las camareras
- Profesionalidad y eficacia de las camareras
- Decoración y ambientación
- Amabilidad y cortesía
- Modernización de equipos y tecnología

FACTORES CRÍTICOS PARA LA SATISFACCIÓN

Servicio de Recepción

- Dominio del idioma
- Higiene y apariencia de empleado
- Efectividad de los servicios
- Limpieza y organización
- Amabilidad y Cortesía
- Profesionalidad y eficacia del personal de contacto
- Decoración y ambientación
- Rapidez del servicio
- Recibimiento de cortesía

Servicio de habitaciones

- Higiene y apariencia de camareras
- Profesionalidad y eficacia de las camareras
- Limpieza y equipamiento de los baños
- Comodidad y confort
- Modernización de equipos y tecnología
- Amabilidad y cortesía de las camareras

En general los factores críticos para determinar tanto las expectativas como las satisfacciones de los clientes son:

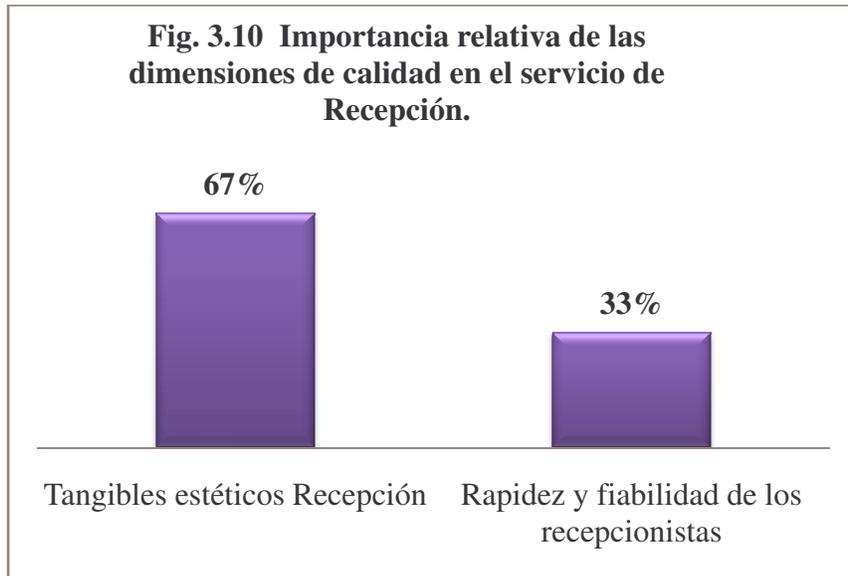
Servicio de Recepción

- ✓ Higiene y apariencia de los empleados
- ✓ Dominio del idioma
- ✓ Limpieza y organización
- ✓ Amabilidad y cortesía del personal de contacto
- ✓ Profesionalidad y eficacia del personal de contacto
- ✓ Efectividad de los servicios
- ✓ Rapidez del servicio
- ✓ Decoración y ambientación
- ✓ Recibimiento de cortesía

Servicio de habitaciones

- ✓ Limpieza y equipamiento de los baños
- ✓ Comodidad y confort
- ✓ Higiene y apariencia de las camareras
- ✓ Modernización de equipos y tecnología
- ✓ Decoración y ambientación
- ✓ Amabilidad y cortesía de las camareras

Anexo 3.34 Continuación



Anexo 3.35: Tarjeta de investigación de cliente

Tarjeta de investigación de cliente externo				
Factores críticos		Prioridad	Nuestro Puntaje (%)	
Servicio de Recepción				
Tangibles estéticos.	Higiene y apariencia de los empleados	Alta	22.6	17.9
	Recibimiento de cortesía	Media*	16	
	Limpieza y organización	Media	17.9	
	Decoración y ambientación	Media*	8.5	
	Profesionalidad y eficacia de los empleados	Media	18.9	
	Efectividad de los servicios	Alta	23.6	
Rapidez y fiabilidad de los recepcionistas.	Rapidez del servicio	Media	17	16.6
	Amabilidad y cortesía de los empleados	Media	10.4	
	Dominio del idioma	Alta	22.6	
Servicio de Habitaciones				
Tangibles estéticos.	Decoración y ambientación	Alta*	16	23.5
	Comodidad y confort	Alta	22.6	
	Modernización de equipos y tecnología	Alta	32.1	
Profesionalidad de las camareras.	Higiene y apariencia de las camareras	Alta	24.8	23.3
	Limpieza y equipamiento de los baños	Alta	32.7	
	Amabilidad y cortesía de las camareras	Alta*	12.4	

*. Son prioridades de los factores críticos que han sido cambiadas debido a sus altas cargas factorial con sus componentes principales correspondientes.

Anexo 3.36: Cuestionario de la Tarjeta de investigación

Tarjeta de investigación de cliente externo							
Factores críticos		Escala					
Servicio de Recepción	Excelente	5	4	3	2	1	Pésimo
	Recibimiento de cortesía						
	Higiene y apariencia de los empleados						
	Dominio del idioma						
	Limpieza y organización						
	Amabilidad y cortesía del personal de contacto						
	Profesionalidad y eficacia del personal de contacto						
	Efectividad de los servicios						
	Rapidez del servicio						
	Decoración y ambientación						
Escala							
Servicio de Habitaciones	Excelente	5	4	3	2	1	Pésimo
	Limpieza y equipamiento de los baños						
	Comodidad y confort						
	Higiene y apariencia de las camareras						
	Modernización de equipos y tecnología						
	Decoración y ambientación						
	Amabilidad y cortesía de las camareras						

Anexo 3.35 (Cont.): Tarjeta de investigación de cliente interno

Tabla 3.31.5 Tarjeta de investigación de cliente interno

Factores críticos del ambiente laboral	Prioridad	Nuestro Puntaje (%)
Posibilidad de cambiar de puesto en el futuro	Media	11.8
Seguridad de mantener el empleo	Media	11.8
Iluminación	Media	11.8
Materiales de trabajo	Media	17.6
Ruido	Alto	82.4
Ritmo de trabajo	Alta	11.8
Tipos y sistemas de pago	Alta	17.6
Salario en correspondencia con la tarea que realiza	Alta	35.3
Reconocimiento a la labor que realiza	Alta	29.4
Posibilidades de progresar por los méritos	Alta	5.9
Horario de trabajo	Media	5.9

Anexo 3.36 (Cont.) Cuestionario a implementar según la Tarjeta de Investigación del Cliente interno.

Tabla 3.32.2 Tarjeta de investigación de cliente interno

Factores críticos del ambiente laboral	Escala						
	Excelente	5	4	3	2	1	Pésimo
Posibilidad de cambiar de puesto en el futuro							
Seguridad de mantener el empleo							
Iluminación							
Materiales de trabajo							
Ruido							
Ritmo de trabajo							
Tipos y sistemas de pago							
Salario en correspondencia con la tarea que realiza							
Reconocimiento a la labor que realiza							
Posibilidades de progresar por los méritos							
Horario de trabajo							

Anexo 3.37A: Actividad a realizar en el Check – in (Ubicación de cliente).

Act.	Descripción de las actividades	Tiempo (min)	
		Grupo	
		TP	TC
A1	Se saluda al cliente según la hora.	0.08	0.08
A2	Se solicita el Voucher y confronte los datos de éste con el listado de reservaciones si tiene reserva.	1	1
A3	Se marca la entrada como confirmada.	0.5	0.5
A4	Se indica al cliente los espacios a llenar en la tarjeta de registro.	1	1
A5	Se oferta los servicios de Cajas de Seguridad, crédito y servicio telefónico internacional.	2	2
A6	Se entrega al cliente: Tarjeta de Identificación, Copia de Voucher, Llave de seguridad y original del contrato.	2	2
A7	Se entrega al maletero (la guía) la llave de la habitación del cliente.	0.08	0.08
A8	El maletero (y/o la guía) lleva los clientes hacia sus habitaciones.	10	15
A9	Se suben al ascensor, en el caso que este ocupado se espera a que este vacío.	10	15
A10	Se muestran a los clientes las habitaciones.	0.08	0.08
Total		26.08	36.08
El TP representa un 75.99% de TC			

Nota: TP_ Tiempo de Procesamiento.

TC_ Tiempo de Ciclo.

Anexo 3.37B: Análisis del tiempo de procesamiento versus tiempo del ciclo del subproceso de Limpieza y Acondicionamiento de Habitaciones.

Act.	Descripciones de las actividades.	Tiempo (min)	
		TP	TC
A1	La camarera marca su tarjeta	0.08	0.08
A2	Deja su pertenencia y cambia su ropa	20	20
A3	Se dirige hacia el comedor para desayunar	30	30
A4	Se transporta hacia el piso 2	2	2
A5	El ama de llave recoge el reporte	1	1
A6	Se verifica si la libreta de la camarera es igual al del reporte	2	2
A7	La camarera sube a su piso con los insumos del baño	2	3
A8	Toma su carro de lencería y de limpieza	1	1
A9	Se transporta hacia las habitaciones	1	1
Total		59.08	60.08
A10.1 Habitaciones vacías sucias. (HVS)			
1	La camarera bloquea su carro y toca a la puerta.	1	1
2	Revisa el estado de puertas y cerraduras.	2	2
3	Comprueba el funcionamiento de los equipos.	3	3
4	Apaga el aire acondicionado y regula el termostato.	1	1
5	Verifica si hay objeto olvidado por algún cliente.	3	3
6	Desempolvar techo y paredes del baño.	10	10
7	Pasa paño húmedo por los bombillos.	2	2
8	Hace el baño según el procedimiento del manual.	15	15
9	Introduce lencería e insumos del baño.	2	2
10	Realiza última observación.	1	1
11	Aromatiza.	0.08	0.08
12	Recoge sábanas y fundas.	2	2
13	Desempolva techo, paredes y rejilla del aire.	5	5
14	Desempolva cortinas, muebles, tapices y esquinas de rodapiés.	3	3

15	Barre el piso.	5	5
16	Pasa paño húmedo en puertas, ventanas, armarios y gavetas.	2	2
17	Pule objeto de metal.	3	3
18	Limpia espejos y cristales.	3	3
19	Retira polvo de la pantalla del TV.	2	2
20	Limpia los cables de los equipos.	2	2
21	Limpia tapas de los interruptores y desinfectar el teléfono.	2	2
22	Voltea el colchón según la norma.	3	3
23	Revisa e inspecciona los percheros.	1	1
24	Coloca ceniceros y cestos de papeles en el lugar indicado.	0.01	0.01
25	Coloca vasos y termos en el lugar indicado.	0.01	0.01
26	Hace la cama con la lencería nueva.	3	3
27	Pasa paño húmedo por los accesorios de la terraza.	2	2
28	Limpia el piso de la terraza.	3	3
29	Limpia el piso de la habitación.	3	3
30	Coloca muebles en sus posiciones originales.	2	2
31	Coloca saltos de camas y conecta equipos eléctricos.	0.08	0.08
32	Verifica que no se haya olvidado algo.	1	1
33	Coloca el colgante no moleste en la puerta.	0.01	0.01
34	Aromatiza.	0.05	0.05
35	Apaga las luces.	0.08	0.08
36	Cierra la puerta.	0.08	0.08
Total		87.43	87.43
A10.2 Habitaciones vacías limpias. (HVL)			
1	La camarera bloque su carro y toca a la puerta.	1	1
2	Revisa el estado de puertas y cerraduras.	1	1
3	Comprueba funcionamiento de equipos.	1	1
4	Repasa el baño según los procedimientos.	5	5
5	Airea la habitación.	1	1
6	Pasa paño húmedo por todos los accesorios de la terraza.	2	2

7	Barrer el piso.	3	3
8	Limpia el piso.	5	5
9	Organiza muebles de la terraza.	2	2
10	Barre el piso de la habitación.	2	2
11	Elimina polvo de los objetos y muebles de la habitación.	2	2
12	Pulir y lustrar las superficies que lo requieren.	1	1
13	Cierra ventanas y cortinas.	0.08	0.08
14	Limpia el piso.	3	3
15	Da el visto bueno.	0.08	0.08
16	Apaga las luces.	1	1
17	Coloca el colgante no moleste en la puerta.	0.01	0.01
18	Cierra la habitación.	0.01	0.01
Total		30.20	30.20
A10.3 Habitaciones ocupadas sucias (HOS)			
1	La camarera bloquea su carro, toca a la puerta y se anuncia.	1	1
2	Pone lencería nueva.	2	2
3	Vierte contenido de los ceniceros en el cesto.	1	1
4	Bota basura del baño.	1	1
5	Comprueba equipos y luces.	1	1
6	Apaga el aire acondicionado y gradúa el termostato.	0.08	0.08
7	Retira toallas usadas e insumos según la norma.	0.08	0.08
8	Hace el baño según el procedimiento.	5	5
9	Pone toallas limpias e insumos en el baño.	1	1
10	Revisa sabana, frazadas y cubre colchón.	1	1
11	Recoge saltos de cama para sacudirlos.	1	1
12	Retira toallas usadas.	0.08	0.08
13	Organiza la habitación.	2	2
14	Retira algún servicio de la habitación.	0.08	0.08
15	Friega vasos, bandeja y termo.	2	2
16	Friega ceniceros y cesto del baño.	2	2

17	Brilla espejos.	2	2
18	Barre el piso de la habitación.	2	2
19	Pasa paño húmedo por muebles, puertas y ventanas.	3	3
20	Hace la cama.	3	3
21	Coloca termos y vasos en lugar indicado.	2	2
22	Pasa paño por todos los accesorios de la terraza.	1	1
23	Barre el piso de la terraza.	2	2
24	Limpia el piso de la terraza.	2	2
25	Coloca muebles en sus posiciones originales.	1	1
26	Limpia el piso de la habitación.	3	3
27	Cierra ventana y cortinas.	0.08	0.08
28	Observa y corrige defectos.	1	1
29	Apaga luces.	0.03	0.03
30	Cuelga el colgante no moleste.	0.01	0.01
31	Cierra la habitación.	0.08	0.08
Total		42.48	42.48
Después del cierre de las habitaciones en las tres variantes.			
A11	Se transporta hacia la ropería.	2	2
A12	Espera a que llegue su turno.	10	20
A13	Entrega lencería sucia y recibe nueva.	10	10
A14	Se traslada hacia las habitaciones.	2	2
A15	Coloca lencerías nuevas en las habitaciones que lo requieran.	10	10
A16	Hace la decoración en las habitaciones.	10	10
A17	Cierra las habitaciones.	2	2
A18	Guarda sus carros.	1	1
A19	Se transporta hacia el piso 2.	1	1
A20	Comunica al Ama de Llave el estado de las Habitaciones.	2	2
Total		50	60

Tiempo Total de cada Variante.		
Actividades	Tiempo de Procesamiento	Tiempo de ciclo
Habitaciones Vacías Sucias (HVS).	59.08mn + 87.43mn + 50mn = 196.51mn	60.08mn+ 87.43mn + 60mn = 207.51mn
Habitaciones Vacías Limpias (HVL).	59.08 + 30.20mn + 50mn = 139.28mn	60.08mn + 30.20mn + 60mn = 150.28mn
Habitaciones Ocupadas Sucias (HOS).	59mn5s +42.48mn + 50mn = 151.56mn	60.08mn + 42.48mn + 60mn = 162.56mn
		Porciento que representa el TP al TC (TP/TC)x100
		HVS 94,69%
		HVL 92.68%
		HOS 93.23%

Anexo 3.37C: Actividades de la Salida de cliente

Act.	Descripción de las actividades	Tiempo (min)	
		Grupo	
		TP	TC
Previo a la llegada del cliente en la Recepción			
1	Se comunica con el Departamento de Ama de Llaves para el chequeo de las habitaciones que están de salida.	1	1
2	Se verifican las cuentas de las habitaciones que están de salida por el ordenador y se prepara la documentación correspondiente.	1	1
3	Se comunica con los diferentes puntos de venta por sí existen algunos consumos de última hora pendientes de cargar si la salida es imprevista.	2	2
Llegada del cliente a la Recepción			
4	Se saca del Pick de Cuentas toda la documentación correspondiente a la habitación de salida (Tarjeta de Registro, pagaré de Tarjeta de Crédito, copia del recibo del Depósito Adelantado, etc.).	2	2
5	Se le solicita al cliente que entregue la llave o tarjeta de la habitación, la llave de la caja de seguridad, la tarjeta de identificación y se corta la manilla de identificación (todo incluido).	1	1
6	Se le comunica al cliente el saldo de su cuenta indagando la forma en que efectuará el pago (Efectivo o Crédito).	0.5	0.5
7	Se efectúa el cobro entregándole al cliente la copia que le corresponde del recibo de cobro pagaré de tarjeta de crédito, modelo del pos, etc.	1	1
8	Se cierra la factura en el ordenador, entregándole al cliente una copia de la misma.	1	1
9	Se indaga con el cliente acerca de sus impresiones durante su estancia en el hotel y desearle un feliz viaje y pronto retorno.	2	2
Después que el cliente se marcha			
10	Se señala en el Listado de Salidas que la habitación ya está vacía. Si la salida es imprevista añadirla en el listado a mano.	1	1
11	En la TRH se notifica la hora de la salida y la firma o clave del cajero que realizó la misma, archivándola posteriormente.	0.33	0.33
12	Se rompe la tarjeta de identificación, las manillas y la tarjeta de la cerradura en caso de ser desechables.	0.05	0.05
15	Se adjuntan a la factura los documentos correspondientes (Recibo de cobro, pagaré de tarjeta de crédito, etc.) y se colocan en el lugar orientado para ser recogidos por el auditor o persona encargada.	1	1
Total		13.88	13.88
El TP representa el 100% del TC			

Nota: TP_ Tiempo de Procesamiento.

TC_ Tiempo de Ciclo.

Anexo 3.38: Costos totales, cantidad de trabajadores y salario total pagado para los departamentos involucrados en el proceso durante el periodo Mayo – Julio del 2008.

Tabla.1: Costos por departamentos.

Departamentos involucrados en el proceso	Costos por departamentos (CUC/mes)	
	Junio	Julio
Recepción	413	982
Ama de llaves	992.58	1207.956

Tabla.2: Cantidad de trabajadores por departamentos.

Departamentos involucrados en el proceso	Cantidad de trabajadores
Recepción	10
Ama de llaves.	25

Tabla.3: Salario total por departamentos.

Departamentos involucrados en el proceso	Salario total por departamento en el proceso (CUC/mes)
Recepción	294.10
Ama de llaves	440.58

Anexo 3.39: Calculo del costo del proceso para el periodo de Junio – Julio del 2008

Mes de Junio	Departamentos.		
Elementos	Recepción	Ama de llave	Total
A – Costo del departamento (\$/mes)	413	992.58	1405.58
B – Tiempo empleado en el proceso (%)	24	76	100
C – Costos directos / mes del proceso (AxB)(\$/mes)	99.12	754.36	853.48
D – Porcentaje de participación de los empleados (%)	21	79	100
E – Salario de los empleados en el proceso (\$)	294.10	440.58	734.68
F – Costos indirectos (DxE)(\$/mes)	61.761	348.06	409.822
G – Costos totales del proceso (\$/mes)(C+F)	161	1102.42	1263.3

Mes de Julio	Departamentos.		
Elementos	Recepción	Ama de llave	Total
A – Costo del departamento (\$/mes)	982	1207.956	2189.95
B – Tiempo empleado en el proceso (%)	24	76	100
C – Costos directos / mes del proceso (AxB)(\$/mes)	235.65	918.04	1153.72
D – Porcentaje de participación de los empleados (%)	21	79	100
E – Salario de los empleados en el proceso (\$)	294.10	440.58	734.68
F – Costos indirectos (DxE)(\$/mes)	61.76	348.06	409.82
G – Costos totales del proceso (\$/mes)(C+F)	297.44	1266.10	1563.54

Anexo 3.40: Mediciones de Efectividad y Eficiencia durante el mes de junio.

Indicador	Medición
EFECTIVIDAD.	
Habitaciones rechazadas por la supervisora.	Durante el tiempo de estudio, 3 habitaciones han sido rechazadas por parte de la supervisora.
Habitaciones rechazada por el cliente.	
Tiempo de espera en el servicio*	El tiempo de espera en la Recepción, durante el tiempo de estudio ha sido inferior al tiempo establecido que es de 10 -15 min.
Atención telefónica*.	Durante el tiempo de estudio todas las llamadas han sido contestadas antes los tres timbrazos.
Quejas de los clientes*. ✓ Porcentaje de clientes quejados. ✓ Atención de quejas.	Estos indicadores no han sido posibles determinar durante el tiempo de estudio, ya que en este tiempo, el hotel no tenía su propia tarjeta de investigación de cliente relacionada con el proceso de alojamiento, las retroalimentaciones venían de parte de los Tour – operadores en forma general.
Satisfacción de los clientes. (ISC)	Mediante la encuesta de satisfacción, donde se determinaron los factores críticos de calidad, se determinó el índice de satisfacción de los clientes mediante dos formas: ISC = (1- evaluaciones negativas de los factores críticos). ISC = 80.12%. Mediante un método estadístico (ver Anexo 3.31): ISC=82.8% significando un 4.14 en la escala de 5.
Efectividad de las camareras. (Este indicador depende del primero: habitaciones rechazada, en este caso como hubo 3 habitaciones rechazadas, la efectividad de las camareras ha sido un	$Efect_{camareras} = \frac{CHTA}{CHP} \cdot 100 = \frac{146}{149} \cdot 100 = 98\%$ <p>Donde: CHTA: Cantidad de habitaciones terminadas aceptadas. CHP: cantidad de habitaciones planificadas.</p>

98%).	
EFICIENCIA	
<i>UBICACIÓN DE CLIENTE (CHECK - IN)</i>	
Tiempo de ciclo por unidad de salida.	$TC_{US} = \frac{\text{Tiempo de ciclo}}{\text{Unidades de Salida}} = \frac{0.60hrs}{1\text{Cliente}} = 0.60hrs/Cliente.$
Tiempo de procesamiento por unidad de salida.	$TP_{US} = \frac{\text{Tiempo de procesamiento}}{\text{Unidades de Salida}} = \frac{0.43hrs}{Cliente} = 0.43hrs/Cliente.$
Tiempo adicional por unidad de salida.	$TA_{US} = \frac{\text{Tiempo adicional}}{\text{Unidades de Salida}} = \frac{0.167hrs}{Clientes} = 0.167hrs/Cliente.$
Costo por unidad de salida.	$C_{US} = \frac{\text{Costo}}{\text{Unidades de Salida}} = \frac{51.73CUC}{Paquete} = 51.73CUC/Paquete$
<i>LIMPIEZA Y ACONDICIONAMIENTO DE HABITACIONES.</i>	
Tiempo de ciclo por unidad de salida.	$HVS: TC_{US} = \frac{\text{Tiempo de ciclo}}{\text{Unidades de Salida}} = \frac{3.45hrs}{1hab.} = 3.45hrs/hab.$ $HVL: TC_{US} = \frac{2.50hrs}{1hab.} = 2.50hrs/hab.$ $HOS: TC_{US} = \frac{2.70hrs}{1hab.} = 2.70hrs/hab.$
Tiempo de procesamiento por unidad de salida.	$HVS: TP_{US} = \frac{3.27hrs}{1hab.} = 3.27hrs/hab.$ $HVL: TP_{US} = \frac{0.60hrs}{1hab.} = 2.32hrs/hab.$ $HOS: TP_{US} = \frac{2.52hrs}{1hab.} = 2.52hrs/hab.$
Tiempo adicional por unidad de salida.	$HVS: TA_{US} = \frac{0.18hrs}{1hab.} = 0.18hrs/hab.$ $HVL: TA_{US} = \frac{0.18hrs}{1hab.} = 0.18hrs/hab.$ $HOS: TA_{US} = \frac{0.18hrs}{1hab.} = 0.18hrs/hab.$
Costo por unidad de salida.	$HVS: C_{US} = \frac{278.50}{1hab.} = 278.50CUC/hab.$ $HVL: C_{US} = \frac{17.36CUC}{1hab.} = 17.36CUC/hab.$

	$HOS: C_{US} = \frac{242.07CUC}{1hab.} = 242.07CUC/hab.$
<i>SALIDA DE CLIENTE (CHECK – OUT).</i>	
Tiempo de ciclo por unidad de salida.	$TC_{US} = \frac{0.23hrs}{1Cliente.} = 0.23hrs/Cliente.$
Tiempo de procesamiento por unidad de salida.	$TP_{US} = \frac{0.23hrs}{1Cliente.} = 0.23hrs/Cliente..$
Tiempo adicional por unidad de salida.	$TC_{US} = 0hrs/cliente.$
Costo por unidad de salida.	$C_{US} = \frac{Costo}{Unidades de Salida} = \frac{50,65CUC}{1Paquete} = 50,65CUC/Paquete.$

Anexo 3.41A: Análisis del Tiempo de Ciclo – Costo por actividad: Ubicación (Check - in)

Act.	Tiempo del Ciclo			Costo del proceso (\$)	
	TP	TA	TT	Personal	Total
A1	0.08	0	0.08	0.00328	
A2	1	0	1	0.041	
A3	0.5	0	0.5	0.0205	
A4	1	0	1	0.041	
A5	2	0	2	0.082	
A6	2	0	2	0.082	
A7	5	0	5	0.205	
A8	10	5	15	0.585	
A9	10	5	15	0.585	
A10	0.08	0	0.08	0.00312	
Total	31.66	10	41.66	1.6479	1.6479

Anexo 3.41C: Análisis del Tiempo de Ciclo – Costo por actividad: Salida de cliente (Check - out)

Act.	Tiempo del Ciclo.			Costo del proceso (\$).	
	TP	TA	TT	Personal	Total
A1	1	0	1	0.041	
A2	1	0	1	0.041	
A3	2	0	2	0.082	
A4	2	0	2	0.082	
A5	1	0	1	0.041	
A6	0.5	0	0.5	0.0205	
A7	1	0	1	0.041	
A8	1	0	1	0.041	
A9	2	0	2	0.082	
A10	1	0	1	0.041	
A11	0.33	0	0.33	0.01353	
A12	0.05	0	0.05	0.00205	
A13	1	0	1	0.041	
Total	13.88	0	13.88	0.56908	0.56908

TP: Tiempo de Procesamiento.

TA: Tiempo Adicional.

TT: Tiempo Total.

Anexo 3.41B: Análisis del Tiempo de Ciclo – Costo por actividad: Limpieza y acondicionamiento de habitaciones.

Act.	Tiempo del Ciclo			Costo del proceso (\$)		
	TP	TA	TT	Personal	Materiales	Total
A1	0.08	0	0.08	0.0032		
A2	20	0	20	0.82		
A3	30	0	30	1.23		
A4	2	0	2	0.082		
A5	1	0	1	0.054		
A6	2	0	2	0.108		
A7	2	1	3	0.123		
A8	1	0	1	0.041		
A9	1	0	1	0.041		
Total	59.08	1	60.08	2.50228		
A10.1 Habitaciones vacías sucias. (HVS)						
1	1	0	1	0.041		
2	2	0	2	0.082		
3	3	0	3	0.123		
4	1	0	1	0.041		
5	3	0	3	0.123		
6	10	0	10	0.41		
7	2	0	2	0.082		
8	15	0	15	0.615		
9	2	0	2	0.082		
10	1	0	1	0.041		
11	0.08	0	0.08	0.00328		
12	2	0	2	0.082		
13	5	0	5	0.205		
14	3	0	3	0.123		
15	5	0	5	0.205		
16	2	0	2	0.082		
17	3	0	3	0.123		
18	3	0	3	0.123		
19	2	0	2	0.082		
20	2	0	2	0.082		
21	2	0	2	0.082		
22	3	0	3	0.123		
23	1	0	1	0.041		
24	0.01	0	0.01	0.00041		
25	0.01	0	0.01	0.00041		
26	3	0	3	0.123		
27	2	0	2	0.082		
28	3	0	3	0.123		
29	3	0	3	0.123		

30	2	0	2	0.082		
31	0.08	0	0.08	0.00328		
32	1	0	1	0.041		
33	0.01	0	0.01	0.00041		
34	0.05	0	0.05	0.00205		
35	0.08	0	0.08	0.00328		
36	0.08	0	0.08	0.00328		
Total	87.43	0	87.43	3.5834		
A10.2 Habitaciones vacías limpias. (HVL)						
1	1	0	1	0.041		
2	1	0	1	0.041		
3	1	0	1	0.041		
4	5	0	5	0.205		
5	1	0	1	0.041		
6	2	0	2	0.082		
7	3	0	3	0.123		
8	5	0	5	0.205		
9	2	0	2	0.082		
10	2	0	2	0.082		
11	2	0	2	0.082		
12	1	0	1	0.041		
13	0.08	0	0.08	0.00328		
14	3	0	3	0.123		
15	0.08	0	0.08	0.00328		
16	1	0	1	0.041		
17	0.01	0	0.01	0.00041		
18	0.01	0	0.01	0.00041		
Total	30.2	0	30.2	1.23738		
A10.3 Habitaciones ocupadas sucias (HOS)						
1	1	0	1	0.041		
2	2	0	2	0.082		
3	1	0	1	0.041		
4	1	0	1	0.041		
5	1	0	1	0.041		
6	0.08	0	0.08	0.00328		
7	0.08	0	0.08	0.00328		
8	5	0	5	0.205		
9	1	0	1	0.041		
10	1	0	1	0.041		
11	1	0	1	0.041		
12	0.08	0	0.08	0.00328		
13	2	0	2	0.082		
14	0.08	0	0.08	0.00328		
15	2	0	2	0.082		
16	2	0	2	0.082		

17	2	0	2	0.082		
18	2	0	2	0.082		
19	3	0	3	0.123		
20	3	0	3	0.123		
21	2	0	2	0.082		
22	1	0	1	0.041		
23	2	0	2	0.082		
24	2	0	2	0.082		
25	1	0	1	0.041		
26	3	0	3	0.123		
27	0.08	0	0.08	0.00328		
28	1	0	1	0.041		
29	0.03	0	0.03	0.00123		
30	0.01	0	0.01	0.00041		
31	0.08	0	0.08	0.00328		
Total	42.48	0	42.48	1.74332		
Después del cierre de las habitaciones en las tres variantes.						
A11	2	0	2	0.082		
A12	10	10	20	1.6		
A13	10	0	10	0.41		
A14	2	0	2	0.082		
A15	10	0	10	0.41		
A16	10	0	10	0.41		
A17	2	0	2	0.082		
A18	1	0	1	0.041		
A19	1	0	1	0.041		
A20	2	0	2	0.19		
Total	50	10	60	3.348		
Habitación Vacía Sucia (HVS)				9.90264	257.8608	267.7634
Habitación Vacía Limpia (HVL)				7.44214	9.528	16.9701
Habitación Ocupada Sucia (HOS)				7.97274	224.736	232.7087

Anexo: 3.42 Plan de mejora para el servicio de habitaciones.

Oportunidad de mejora: Deficiencia en la prestación del servicio de Habitaciones.						
Meta: Elevar la efectividad del servicio de habitaciones a un 100%						
Responsable general: Jefa del departamento de Ama de llaves.						
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	CUÁNTO
Garantizar el cumplimiento del procedimiento de limpieza y acondicionamiento de habitaciones.	Jefa de Ama de llaves, Supervisora de habitaciones.	Capacitando a las camareras y supervisando sus actividades.	Se requiere medir el comportamiento de todas las variables que provocan desviaciones en el cumplimiento de los requisitos de los clientes.	Cada vez que terminan de limpiar una habitación.	Sistemático	Entre un 5 y 10% del tiempo invertido en las acciones de mejora.
Garantizar una buena distribución de las actividades de las camareras en el departamento.	Jefa de Ama de llaves, Supervisora de habitaciones.	Mediante reuniones antes de empezar las actividades.	Para evitar que algunas camareras estén mas cargadas que otras por ausencia de inasistencias.	En el departamento de Ama de llaves antes de empezar las actividades.	Diario	Un cierto porcentaje del tiempo invertido en las acciones de mejora.
Diseñar y aplicar la tarjeta de investigación del cliente al proceso de alojamiento.	Responsables del proceso y Relacionista publica.	Mediante encuesta y entrevistas a los clientes.	Para descubrir las verdaderas necesidades de los clientes.	Departamentos involucrados en el proceso.	Cada 3 meses.	Entre un 20 y 30% del tiempo invertido en las acciones de mejora.
Establecer sistemas de indicadores para medir el cumplimiento de los requerimientos de clientes en cada etapa del proceso.	Responsables del proceso.	Garantizando un sistema de indicadores que abarquen la totalidad de variables que intervienen en el proceso.	Para introducir mejoras integrales que satisfacen los requerimientos de los clientes.	Departamentos involucrados en el proceso.	A partir de Febrero de 2009.	Entre un 5 y 10% del tiempo invertido en las acciones de mejora.

Anexo 3.43. Acción de mejora para la demora de las camareras en la ropería.

Oportunidad de mejora: Demora de las camareras en la ropería.						
Meta: Disminuir a cero el tiempo de demora.						
Responsable general: Jefa del departamento de Ama de llave.						
QUE	QUIEN	COMO	PORQUE	DONDE	CUANDO	CUANTO
Garantizar una buena coordinación de horario entre el hotel y la lavandería UNICORNIO.	Ropero	Control diario	Para garantizar la entrega en tiempo, de las lencerías a las camareras.	En la ropería.	Diario.	Un 5% del tiempo invertido en la mejora.
Asegurar que todas las lencerías cumplen con los requisitos de limpieza.	Ropero	Revisando todas las lencerías.	Para evitar un rechazo de lencerías de parte de las camareras.	Durante la recepción de las lencerías.	Cada vez que lleguen las lencerías.	Entre un 15 a 20% del tiempo invertido en las acciones de mejora.
Garantizar la presencia del ropero en su puesto de trabajo.	Jefa de ama de llave.	Visita sorpresiva de parte de ama de llave. Quejas de las camareras.	Para garantizar la continuidad en el trabajo de las camareras.	En la ropería.	Cada vez que llegue una camarera para solicitar el servicio.	Menos de 5% del tiempo invertido en las acciones de mejora.
Garantizar que el ropero no esté sobrecargado.	Dpto. de RRHH.	Con la presencia de un ayudante cuando sea necesario.	Para lograr eficiencia en el serbio.	En la ropería.	En la temporada alta, y cuando sea necesario en la temporada baja.	Entre un 5 – 10% de tiempo del personal implicado.
Garantizar el cumplimiento de la función del ropero (llevando y recogiendo las lencerías en los stocks).	Jefa de ama de llave.	Inspección de ama de llave. Reclamaciones de las camareras.	Para lograr que las camareras tengan las lencerías en sus stocks.	En la ropería.	Sistemático.	Un 5% del tiempo invertido en la mejora.

Establecer horarios de atención a las camareras de la parte del ropero.	Ropero Jefa de brigada de las camareras.	Reuniones.	Para lograr una mejor organización de las camareras para el servicio de la ropería.	Ropería.	Semanalmente.	Un 15% del tiempo invertido en las acciones de mejora.
---	--	------------	---	----------	---------------	--

Anexo 3.44 Propuesta de Plan de Acción para la Mejora del Proceso de Alojamiento según el Perfil de Valor del cliente Interno.

Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsable
1. Ruido		
Realizar un estudio para analizar el nivel de ruido en los puestos de trabajo. Los SEPSAS deben revisar los alrededores del Hotel para evitar los ruidos provenientes del exterior.	Inmediato	Equipo de mejora.
2. Salario en correspondencia con la tarea que realiza.		
El salario, siendo un tema difícil de tratar debido al sistema cubano, para dar una propuesta con respecto, se tratará de motivar los empleados mediante incentivos, reconocimiento de la labor que realizan, visitas con sus familiares a otros hoteles en el tiempo de vacación.	Permanente	Jefes de los departamentos implicados.
3. Tipos y sistemas de pago.		
Fuera del alcance del equipo de mejora.		
4. Reconocimiento de la labor que realizan.		
✓ Se debe estimular a los mejores trabajadores mediante estímulos materiales y morales. ✓ Se debe estimular la estimulación interna propiciando eventos tales: <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio entre departamentos. • Publicar los mejores resultados. • Reconocimiento en los propios departamentos. 	Permanente	Jefes de Dpto. involucrado.
5. Ritmo de trabajo.		
Realizar estudio de trabajo para analizar si el ritmo de trabajo es adecuado.	Inmediato	Equipo de Mejora.
6. Posibilidad de progresar por los méritos.		
Cumplir con la propuesta del perfil de valor del cliente interno.	Inmediato	Equipo de mejora.

Anexo: 3.45 Plan de mejora del proceso de Alojamiento

Oportunidad de mejora: Elevar la eficiencia y eficacia del proceso de Alojamiento						
Eficacia						
❖ Índice de Satisfacción del Cliente						
Meta: Elevar el Índice de Satisfacción del Cliente a un 90%						
Responsable general: Equipo de mejora de proceso, Responsables de Proceso.						
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	CUÁNTO
Trabajar sobre la base de los factores críticos determinados en el estudio, enfocándose en los elementos tangibles estéticos tanto del servicio de Recepción como de Habitaciones.	Relacionista Pública, Especialistas de Calidad.	Capacitar a los empleados. Entrenar a los empleados de contacto con el cliente en el correcto uso de las palabras, guía	Se requiere disminuir el porcentaje de evaluaciones negativas de los factores críticos que componen cada dimensión.	Cada vez que se actualiza la Tarjeta de Investigación del Cliente.	Cada 6 meses.	Entre un 10 y 15% de las evaluaciones negativas.
❖ Efectividad de las camareras						
Meta: Elevar la efectividad de las camareras a un 100%						
Responsable general: Equipo de mejora de Proceso, Responsables de proceso.						
Garantizar la disponibilidad de los insumos de limpieza y los amenities.	Jefa de Ama de Llaves.	Logrando una buena coordinación entre el departamento de Ama de Llaves y el Almacén.	Para facilitarle el trabajo a las camareras y evitar que las habitaciones sean rechazadas.	Departamento de Ama de Llaves.	Diario.	Un 5% del tiempo invertido en las acciones de mejora.
Garantizar que se cumpla el procedimiento de limpieza de	Supervisora de piso.	Realizando inspecciones sorpresivas a las camareras	Para que las habitaciones cumplan con los requisitos	En la habitación.	Sistemáticamente.	Entre un 15 y un 20% del tiempo invertido en

habitaciones.		durante la jornada laboral.	higiénico-sanitarios.			las acciones de mejora.
Garantizar que se cumpla el Plan de Acción de "disminuir a cero el tiempo de demora de la camarera en la ropería".	Jefa del departamento de Ama de Llaves.	Mediante la aprobación del Plan de Acción de disminuir a cero el tiempo de demora de la camarera en la ropería.	Para que las camareras cumplan en tiempo el total de habitaciones a realizar en la jornada.	En la ropería.	Antes de Febrero de 2009.	Tiempo necesario.

❖ Porcentaje de cliente quejado (PCQ).

Meta: Disminuir el porcentaje de cliente quejado a 0.25%

Responsable general: Equipo de mejora de proceso, Responsables de proceso.

Cumplir con las solicitudes de los clientes que están en el listado de llegada.	Jefe de Recepción. Especialistas de Calidad.	Revisando las habitaciones que hayan solicitado los clientes.	Para evitar molestia a los clientes.	Antes la llegada de los clientes.	Cada vez que esté planificado la llegada de clientes.	Tiempo necesario.
Disponer tanto en las habitaciones como en la recepción, todo lo que se requiere para un hotel de su categoría y las necesidades de los clientes.	Responsables del proceso.	Mediante investigaciones, haciendo benchmarking.	Para evitar molestia a los clientes, y superar sus expectativas.	Sistemáticamente.	Sistemáticamente.	Tiempo necesario.

Eficiencia

❖ Tiempo de ciclo por unidad de salida

Meta: Disminuir el tiempo de ciclo al tiempo de procesamiento.

Responsable general: Equipo de mejora de proceso, Responsables de Proceso.

QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	CUÁNTO
Eliminar los tiempos de	Equipo de	Mediante análisis	Para evitar las	En cada actividad	Sistemáticamente.	Entre un 15 y

demoras.	Mejora.	del flujo del proceso.	esperas innecesarias del cliente en el servicio.	del proceso.		20% del tiempo invertido en las acciones de mejora.
----------	---------	------------------------	--	--------------	--	---

❖ Tiempo de procesamiento por unidad de salida

Meta: Disminuir el tiempo de procesamiento por unidad de salida en un 5%.

Responsable general: Equipo de mejora de Proceso, Responsables del proceso.

Disminuir el tiempo invertido en actividades que no agregan valor.	Equipo de mejora.	Mediante un análisis de valor agregado al proceso. Modernización y ordenamiento.	Para un mayor aprovechamiento de la jornada laboral.	En cada etapa del proceso.	Durante la mejora de proceso. En la tercera etapa del procedimiento.	Entre un 15 y 20% del tiempo invertido en las acciones de mejora.
--	-------------------	--	--	----------------------------	--	---

❖ Costo por unidad de salida

Meta: Disminuir en un 5%.

Responsable general: Equipo de mejora de Proceso, Responsables del proceso.

Disminuir la realización de las actividades que no agregan valor al cliente.	Equipo de mejora.	Mediante análisis de valor agregado al proceso y el análisis de costo por actividad. Modernización y ordenamiento.	Evitando la realización de actividades que no agregan valor al cliente y que se puede modernizar.	En cada etapa del proceso.	Durante la mejora de proceso. En la tercera etapa del procedimiento.	Entre un 15 y 20% del tiempo invertido en las acciones de mejora.
--	-------------------	--	---	----------------------------	--	---