UNIVERSIDAD CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

CAMPISMO POPULAR
"Juntos por Naturaleza"

República de Cuba

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tesis en opción al título de Master Ingeniería Industrial Mención Calidad

APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD PARA EL DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS TURISTICOS

Autor: Ing. Miliana Caridad Reyes Rosell

Tutor: MSc. Jenny Correa Soto

Cienfuegos
Año 2011

Dedicatoria

A mis padres, esposo e hijos que son mi mayor fuente de inspiración

Agradecimientos

A mi Tutora, personal de Campismo, amigos y familiares

Agradecimientos especiales a mi madre, a mi esposo, mis hermanos, Laura Millo, Marcela, Yoelvis y Estevan Ercia, Frank, Palmero, Ana Gómez, Carmen Cairo y Madelaine González,

A todos por su apoyo incondicional en la realización de este gran sueño

SÍNTESIS

La presente investigación pretende mostrar nuevos diseños de Producto Turístico, a partir de la aplicación de un procedimiento de Planificación de la Calidad, presentado por Joseph M. Juran en el 2001 como respuesta a una demanda insatisfecha de producto de naturaleza en el sector estudiantil y juvenil nacional.

La implementación de estos productos turísticos implicará además, un incremento de los niveles de ingresos para la Empresa de Campismo Popular y de los beneficios para las partes involucradas en el desarrollo del mismo.

El desarrollo de la Investigación abrió las puertas al diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad que asegurará la sostenibilidad de los nuevos productos durante todo su ciclo de vida.

ABSTRACT

The present investigation pretends to show new designs of tourist products from the applying of a quality planning procedure presented by Joseph M. Juran in 2001as a response to a nature product unsatisfied demand in the student and youthful national sector.

The implementation of these tourist products will guarantee an increment of the levels of income to the Campismo Popular Company and the benefits for the parts involved in the development of them.

The development of the research opened the doors to the design of a quality management system that will assure the support of the new products during all their cycle of life.

Síntesis.

Introducción ---- 1

Capítulo I: Marco Teórico Referencial. ---- 4

1.1 Conceptos y Aportes a la Calidad ---- 5

1.1.1 Evolución de la Calidad ---- 8

1.1.2 Sistemas de Gestión de la Calidad ---- 9

1.2 Calidad en el Diseño de Productos ---- 11

1.3 Sector Turístico ---- 15

1.3.1 Producto Turístico ---- 18

1.4 Técnicas y Herramientas empleadas ---- 21

1.5 Términos y Definiciones más empleados en la Investigación ---- 26

1.6 Conclusiones Parciales del Capítulo ---- 27

Capítulo II: Caracterización de la Situación Problémica de la Investigación ---- 28

2.1 Situación del Sector Turístico con relación a los productos genéricos más importantes del Territorio Cienfuegos ---- 28

2.2 Situación de la Empresa Campismo Popular Cienfuegos y en particular de la Instalación objeto de investigación ---- 30

2.2.1 Caracterización de la Empresa Campismo Popular Cienfuegos ---- 31

2.2.1.1 Caracterización de la Instalación Campismo “Playa El Inglés” ---- 32

2.2.1.2 Panorama Económico y de los Servicios en el Campismo “Playa el Inglés” ---- 35

2.3 Conclusiones Parciales del Capítulo ---- 40

Capítulo III: Desarrollo del Procedimiento de Planificación de la Calidad para el Diseño de Nuevos Productos Turísticos ---- 42

3.1 Desarrollo del Procedimiento ---- 42

3.1.1 Establecer el Proyecto ---- 42

3.1.2 Identificar los Clientes ---- 44

3.1.3 Descubrir las Necesidades de los Clientes ---- 44

3.1.4 Desarrollar el Producto ---- 50

3.1.5 Desarrollar el Proceso ---- 59

3.1.5.1 Identificar las condiciones de operación ---- 61

3.1.5.2 Recoger información conocida sobre procesos alternativos ---- 61

3.1.5.3 Seleccionar el diseño general del proceso ---- 61

3.1.5.4 Identificar las metas y características detalladas del proceso ---- 63

3.1.5.5 Diseñar teniendo en cuenta los factores críticos y el error humano ---- 78

3.1.5.6 Optimizar las metas y características del proceso ---- 80

3.1.5.7 Establecer la capacidad del proceso ---------- 82
3.1.5.8 Fijar y publicar las metas, características y diseño final del proceso --------- 87
3.1.6 Desarrollar los Controles y Transferir a Operaciones ---------- 88
3.1.6.1 Identificar los controles necesarios y diseñar el bucle de retroalimentación 88
3.1.6.2 Optimizar el autocontrol y la auto inspección ---------- 89
3.2 Evaluación de Factibilidad Económico Financiera ---------- 90
3.3 Conclusiones Parciales del Capítulo ---------- 93
Conclusiones ---------- 95
Recomendaciones ---------- 96
Bibliografía ---------- 97
Anexos ---------- 100

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial cubano ha dado cambios vertiginosos en su gestión, el desarrollo tecnológico mundial ha generado nuevas formas de operación cada vez más eficientes y eficaces y productos altamente competitivos que destacan por su calidad y el acercamiento cada vez más a las expectativas de los clientes. Esto ha obligado a las organizaciones a optimizar sus operaciones, perfeccionar su gestión orientada a la mejora continua para mantener o alcanzar un posicionamiento en el mercado mundial.

La actividad turística a nivel mundial, altamente demandada y competitiva, se ha convertido en una de las fuentes más importantes de generación de ingresos sobre todo para países de bajo desarrollo pero con riquezas geoecológicas y socioculturales realmente atractivas. Nuestro país no escapa a esta realidad y se prepara para responder a las exigencias del mercado mundial introduciendo sistemas de gestión de la calidad que permitan la mejora continua de los procesos de cada entidad turística, su desarrollo sostenible y orientación al cumplimiento de las expectativas de los clientes.

En el ámbito turístico territorial se están dando importantes pasos para responder a las exigencias de los mercados nacionales e internacionales. El territorio cienfueguero posee potencialidades para su desarrollo progresivo partiendo de sus atractivos de geografía marítima, socioculturales y de montaña que no se han explotado. El Grupo de Investigación de Producto del MINTUR en la Provincia, ha realizado importantes estudios de demanda que evidencian **insatisfacciones en diversos nichos de mercado sobre todo el juvenil** que no encuentra entre las ofertas territoriales, incentivos para la aventura, el intercambio con el medio natural, su apreciación, necesidad de aprendizaje para la preservación del medio ambiente y sobre todo no reconoce en esas ofertas una vía de disfrute y esparcimiento que responda a sus deseos y nivel adquisitivo.

Esta problemática contrasta negativamente con la insuficiente gestión de las Entidades del Turismo Cienfueguero, que no han sido eficaces en la explotación de sus potencialidades naturales y en disponer de ellas en función de **satisfacer la demanda del sector juvenil** y del beneficio de todas las partes implicadas en el desarrollo turístico.

Igual situación presenta las Instalaciones de Campismo Popular como variante de turismo nacional, que han experimentado un nivel de deterioro de sus servicios que se alejan cada vez más del nivel de satisfacción deseado y de su objeto social; tal es el caso de la Instalación de Campismo Playa El Inglés, poseedora de grandes posibilidades para desarrollar productos

altamente competitivos en el mercado nacional e internacional y no ha actuado en consecuencia con sus oportunidades naturales.

La presente investigación se plantea entonces como **Problema Científico** el siguiente:

Existe una carencia de Ofertas Turísticas atractivas en la Instalación de Campismo Playa El Inglés para satisfacer la demanda del mercado estudiantil y juvenil cubano.

Para dar solución a la problemática anterior, nos proponemos como **Objetivo General:** Aplicar un procedimiento de planificación de la calidad para el diseño de nuevos productos turísticos en la Instalación de Campismo Playa El Inglés.

Objetivos Específicos de la Investigación:

1. Elaborar el Marco Teórico Referencial que proporcione información sobre la calidad en relación con el diseño de productos, modelos de diseño, conceptos y modalidades de producto turístico; así como la determinación del modelo adecuado que dé respuesta a la problemática de la investigación.
2. Demostrar la necesidad de la aplicación de un procedimiento para el diseño de nuevos productos turísticos en la entidad objeto de estudio.
3. Aplicar el procedimiento descrito para el diseño de productos y evaluar su factibilidad económico financiera.

Hipótesis de Investigación:

Si se aplica un procedimiento de Planificación de la Calidad para el diseño de nuevos productos, se logrará generar ofertas turísticas que respondan a las exigencias del mercado estudiantil y juvenil cubano.

Con esta investigación quedará definido el nuevo diseño de productos turísticos, su valor económico, el despliegue del plan de acción para su implementación, que incluye acciones para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad como estrategia de mejoramiento asociada y la evaluación de la factibilidad económico financiera de la introducción de las nuevas ofertas turísticas.

Con el desarrollo de la Investigación se esperan los siguientes resultados:

1. Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes
2. Diseño de Productos Turísticos que puedan ser utilizados para satisfacer las exigencias de los clientes del mercado estudiantil y juvenil cubano y que brinde oportunidad de alcance en el mercado internacional.

3. Diseño de productos que permitan elevar la imagen corporativa del Campismo Popular y vuelva a ser la preferencia en el mercado cubano, no por sus bajos costos, sino por la calidad de sus ofertas.
4. Diseño de productos que contribuyan a la mejora de sus procesos y abran las puertas al diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad que permitirá mantener los estándares de calidad durante todo el ciclo de vida de los productos.
5. Impacto social con el logro de nuevas ofertas económicas de disfrute y esparcimiento para el sector juvenil de menor poder adquisitivo.
6. Impacto socioeconómico para las comunidades y entidades participantes en el desarrollo de los nuevos productos.
7. Contribución social en relación al aprendizaje y buenas prácticas en el cuidado y preservación del medio ambiente.

CAPITULO I Marco Teórico Referencial

En este capítulo se pretende mostrar los principales aspectos que fueron consultados para la realización de esta investigación a partir de referencias sobre la calidad, los conceptos y aportes más importantes dados por diferentes autores; la evolución de la calidad, Sistemas de Gestión y algunos Modelos de Excelencia que certifican y acreditan la calidad en las entidades empresariales. Por otra parte se abordarán algunos modelos de diseño de productos y se determinará el modelo más adecuado para una instalación turística que garantice la calidad esperada por sus clientes. De igual modo se ofrecerán algunos conceptos y consideraciones relacionados con los productos turísticos.

Al final de este capítulo se describirá algunas de las técnicas o herramientas que serán utilizadas y principales términos y definiciones que facilitarán la comprensión del tema de la investigación.

Por tanto se mostrará a continuación el Hilo Conductor de la presente investigación.

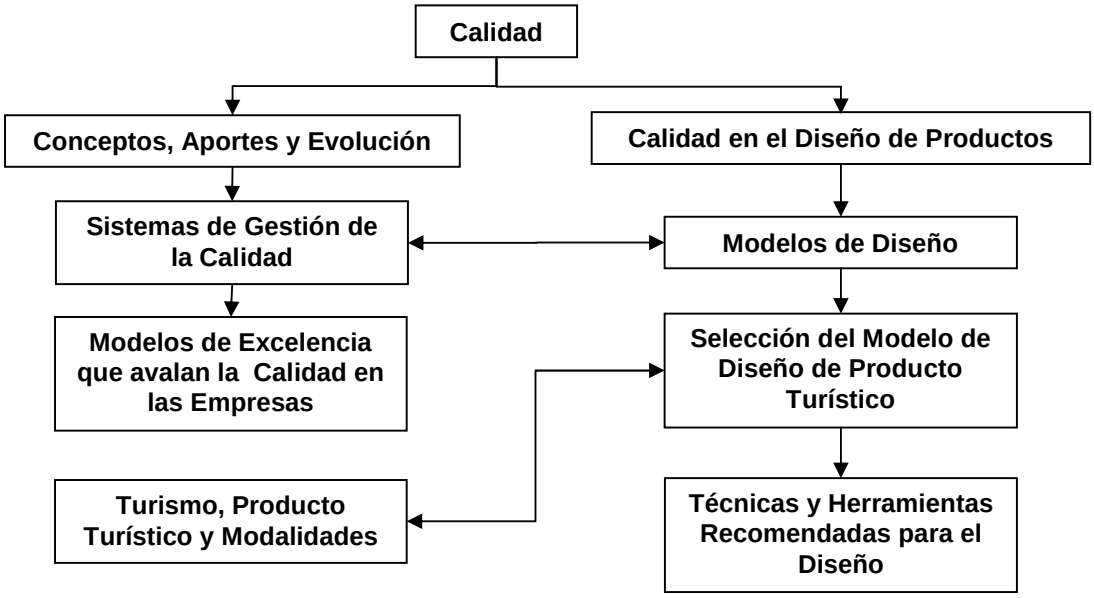


Figura 1.1 Hilo Conductor. Fuente: Elaboración propia

Es conocido que el entorno empresarial se encuentra en constante transformación con el avance progresivo y vertiginoso de la tecnología y nuevas prácticas que marcan la diferencia en el mercado mundial, donde las organizaciones que no alcancen estos niveles están destinadas al fracaso.

La clave del éxito consiste en ser competitivos, en otras palabras significa obtener ventajas de precio, tiempo de ciclo y calidad sobre otras entidades que oferten productos similares.

En la actualidad el elemento diferenciador para el posicionamiento en el mercado está marcado por la calidad, la cual constituye uno de los principales objetivos en cada una de las organizaciones empresariales, y en la búsqueda y afán en su perfeccionamiento se adoptan cada vez más modelos que cambian según los enfoques y contextos en que se presentan.

1.1. Conceptos y Aportes a la Calidad

A lo largo de la historia muchos han sido los conceptos y principales aportes dados por grandes maestros con relación a la calidad. Todos los autores coinciden que la calidad se mira desde la perspectiva de quien la percibe que se traduce en su aceptación o satisfacción.

A continuación se mostrarán los principales aportes y conceptos de calidad dados por distintos autores y asociaciones; referenciados por los propios autores y otros autores como Aday Gutierrez Placencia[1] e Ileana Monzón Quintana[2] quienes realizan importantes análisis de conceptos y aportes de estas grandes figuras de la Calidad.

Oxifeld define la calidad como: “El conjunto de atributos de un producto que proporcionan la satisfacción del consumidor”.

La antigua American Society for Quality Control (ASQC), hoy American Society for Quality (ASQ) define la calidad como: “El conjunto de funciones y características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un determinado usuario”.

Juran y Gryna plantean como definición de calidad “Aptitud para el uso o propósito”.

Joseph M. Juran expresa que la calidad es "El conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y en consecuencia hace satisfactorio el producto”. Este concepto define las características del producto que son beneficiosas para satisfacer al cliente.

Aportes de Juran:

1. La administración es quien dirige la calidad.

[1] *Aday Gutiérrez Plasencia. “Diseño y Aplicación de un Procedimiento para la Gestión de los Costos de Calidad en la Lavandería Unicornio perteneciente a SERVISA Cienfuegos”*

[2] *Ileana Monzón Quintana. “Procedimiento para el Diagnóstico y Mejora de la Calidad en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Cienfuegos”*

2. Extender los programas de capacitación en administración de calidad a todos los niveles y funciones de la organización e involucrar a todo el personal a través de los círculos de la calidad.

3. Mejoramiento continuo y revolucionario de la Calidad.

4. Trilogía de Juran sobre la administración de la Calidad (Planificación, Control y Mejora):

   Planificación de la Calidad:

   - Identificar quiénes son los clientes.
   - Traducir las necesidades a nuestro lenguaje.
   - Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.

   Control de Calidad:

   - Establecer objetivos de Calidad y una unidad de medición de ellos.
   - Retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
   - Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de Autocontrol.
   - Evaluar desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadístico.
   - Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con objetivos de calidad.

   Mejoramiento de la Calidad:

   - Establecer un Consejo de Calidad.
   - Otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras a la calidad.
   - Prever la calidad como elemento de mayor peso en la evaluación de desempeño del personal.
   - Participación y entrenamiento de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de Calidad.

Edwards Deming: plantea que la calidad es "Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado". Su enfoque se basa en el control estadístico de la variabilidad y fiabilidad de los procesos a bajos costos; considera que la calidad debe ser mejorada constantemente a tono con el mercado.

Kaoru Ishikawa`s expresa que la Calidad es "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor". El autor ve la calidad a todo lo largo de un proceso que garantice exactamente aquello que desean los Consumidores dentro y fuera de la Organización; aporta además la creación de los Círculos de Calidad.

El concepto de calidad abarca, según Dochy los siguientes campos:

- Satisfacción de los clientes.
- Satisfacción de las necesidades de los trabajadores.
- Satisfacción de las necesidades de la sociedad

Philip B. Crosby plantea: “La calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con estos, logramos Cero Defectos”; se basa en que las cosas han de hacerse bien desde la primera vez, o sea, tienen un solo patrón de actuación cuando el desempeño esta libre de errores o "cero defecto" lo cual se puede lograr con la prevención. Desarrolla una cultura de Calidad en la Organización.

Galgano define la calidad como: “Satisfacción del cliente”.

Feigenbaum plantea que calidad es “Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión, de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente, a un costo que sea económico para la empresa”.

Otro concepto "El conjunto total de las características del producto (bien o servicio) de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual un producto podrá satisfacer las expectativas del cliente". Este enfoque aporta una visión dinámica de la calidad a través de la conceptualización de la mejora.

Otro aporte importante de la efectividad del Control de la Calidad es que el control debe iniciarse con el diseño del producto y terminar solo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.

Thomas Peters aporta a la Teoría Administrativa, evidencias sobre las características comunes de las empresas exitosas.

Taiichi Ohno aporta el sistema de Gestión de Producción “Just in Time” (Justo a Tiempo en su traducción al español).

El pensamiento del autor Genichi Taguchi se basa en dos conceptos fundamentales:

- Productos atractivos al cliente.
- Ofrecer mejores productos que la competencia (diseño y precio como elemento diferenciador).

El principal aporte de Taguchi radica en el diseño de productos “robustos” y en la “Función de Pérdida de Taguchi”.

Jan Carlzon aporta los conceptos de Momentos de la Verdad, Calidad en la Persona, el Zig Ziglar y la Rueda de la Vida.

La Norma ISO 9000 (International Standard Organization, 2000) aporta otra Definición de calidad "Grado en el que un conjunto de características inherentes al producto, cumplen con los requisitos establecidos, ya sean implícitos u obligatorios". El alcance de esta norma va más allá de las necesidades y expectativas del cliente, incluye otras partes interesadas (personal, proveedores, la sociedad y el usuario final).

1.1.1. Evolución de la calidad

Los aportes anteriores dados por los Autores en cada contexto en relación a la calidad, han permitido su evolución en el tiempo desde la simple inspección de calidad hasta la creación de sistemas integrados de gestión y reingeniería de procesos.

Inspección de la Calidad

Consistía en inspeccionar fundamentalmente la producción terminada, el proceso de manufactura en cada una de sus etapas y por cada producto.

Control Estadístico de la Calidad (Década de los 30)

Enfocado al control de los procesos por medio de métodos estadísticos y la reducción de los niveles de inspección. Hasta esta etapa del control estadístico, el enfoque de Calidad se había orientado hacia el proceso de manufactura.

Aseguramiento de la Calidad. (Década de los 50)

Consiste en identificar, planificar y asegurar las actividades necesarias para ofrecer confianza al cliente sobre la calidad del producto que se le ofrece. Esta etapa está caracterizada por dos hechos muy importantes:

1. La toma de conciencia por parte de la Administración del papel que le corresponde en el Aseguramiento de la Calidad.
2. Implantación de un nuevo concepto del Control de la Calidad en Japón.

Calidad Total como Estrategia Competitiva (Década de los 90)

En esta etapa la Calidad pasa a ser Estrategia de Competitividad en el momento en que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos del

consumidor y la calidad de los productos de los competidores, por medio de un sistema integral de gestión de procesos y su derivación en productos y servicios de alta calidad.

Reingeniería de Procesos (Década de los 90, Revolución del Conocimiento)

La base tecnológica y de sistemas administrativos propone un mejoramiento radical de la manera de pensar y actuar, empezar de nuevo, cambiar toda la organización, involucra el cambio de procesos, estructuras organizacionales, estilos de comportamientos de liderazgo, sistemas de compensación y reconocimiento, así como las relaciones con los accionistas, clientes, proveedores y otros grupos externos.

Hasta aquí se ha visto que la calidad no solo es un sello de garantía que se ofrece a sus clientes, sino que se ha derivado como importante herramienta para mejorar el desempeño de la organización y asegurar el posicionamiento en el mercado.

1.1.2. Sistemas de Gestión de la Calidad

Como se especificó al inicio de este capítulo, el comercio internacional, la globalización de la economía junto a los logros científico técnicos alcanzados, sin lugar a dudas han elevado considerablemente el papel de la calidad como factor determinante en los procesos de producción y en los servicios y donde el consumidor ha pasado a ser el principal sujeto de todo cuanto hacemos.

El comercio ha puesto de manifiesto junto a otros factores, la necesidad de contar con sólidos Sistemas de Gestión de la Calidad, que posibiliten ver la calidad como un proceso continuo, sistémico, ascendente, sistemático, participativo, de creación y desarrollo de hábitos, sostenido y mantenido durante todo el tiempo. Estos Sistemas propiciarán la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, como elemento principal de nuestra atención y hacia quienes se debe dirigir todos los esfuerzos de las Empresas.

De igual modo los Sistemas de Gestión de la Calidad que se adopten, deben contar con efectivos sistemas de certificación y acreditación que permitan el reconocimiento público de su implantación y sean avalados frente a la competencia. De ahí que se han generado diferentes modelos de excelencia en la gestión que otorgan certificación o premios a nivel internacional, entre los más difundidos se encuentran:

- Premio DEMING (1951 JAPON)

- Modelo MALCOLM BALDRIGE (1987 EEUU)
- Modelo EFQM (1989, EUROPA
- Premio Iberoamericano de la Calidad (1999, Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)).
- Certificación ISO 9001:2008 (International Standard Organization, 2008)

El Término *ISO* significa: Organización Internacional de Estandarización en su traducción al español. En el año 1989 se publica la primera familia de normas de la serie ISO 9000. Este hecho estableció los precedentes para los procesos de reconocimiento internacional, certificación y acreditación. La familia de las normas ISO responde a la necesidad de estandarizar las mejores prácticas en materia de mejoras a los procesos y de calidad total a partir de los diferentes modelos de excelencia.

Nuestro país ha generado normas cubanas basadas en la ISO 9001 que se han actualizado en correspondencia con la actualización de la norma base, y que hasta hoy, está vigente la norma cubana NC ISO 9001:2008. Las empresas cubanas implantan Sistemas de Gestión de la Calidad a partir de esta norma para el otorgamiento de certificación nacional; estos sistemas se han implantado con éxito mejorando considerablemente la calidad de los productos y su gestión, la reducción de los costos, mejor posición en el mercado e incremento de la demanda de los clientes.

Para la aplicación de estos sistemas se deben considerar los principios de la Gestión Total de la Calidad:

1. **Organización orientada al cliente**: Orientada a satisfacer los necesidades y expectativas de los clientes.
2. **Liderazgo**: Liderazgo en la dirección que conduzca al personal al logro de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal**: Involucra, motiva y compromete a todo el personal de la organización en la gestión de la calidad desde sus puestos de trabajo.
4. **Enfoque a procesos**: Todas las actividades de la organización se gestionan como un proceso que permite obtener resultados más eficientes y eficaces.
5. **Enfoque del sistema hacia la gestión**: Gestión sistémica de los procesos para alcanzar los resultados deseados.
6. **Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones**: Las decisiones efectivas son colegiadas a partir del análisis de datos y la información.
7. **Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador**: Incrementa los beneficios tanto para la organización como a los suministradores en la optimización de costos y recursos.

8. **Mejora continua**: Permite mejorar continuamente el desempeño de la organización orientado a la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Para diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad por la Norma ISO 9001:2008 es necesario:

- Definir política y objetivos de la calidad, el alcance del sistema y justificar las exclusiones de requisitos de la norma
- Definir los Procesos (mapear los procesos)
- Elaborar los documentos del sistema (manual de la calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo y registros)
- Revisar e implantar la documentación del SGC

Como resultados de los procesos de mejoras en las organizaciones se impone la necesidad de diseñar o rediseñar productos cada vez más atractivos a los clientes; si bien la NC ISO 9001:2008 sirve de base también para el diseño de productos, existen otros modelos para el diseño que se han difundido a lo largo de los años y que incluyen diferentes modalidades de producto.

1.2. Calidad en el Diseño de Productos

El Diseño es uno de los parámetros más importantes en la calidad de un producto puesto que determina las características que producen satisfacción en los clientes.

Muchos han sido los autores que han abordado conceptos, técnicas y procedimientos para el diseño de productos o servicios de calidad; pero en la práctica no todos estos productos o servicios han sido capaces de satisfacer las necesidades de los clientes. Evidentemente han existido fallas durante el proceso de diseño al no contemplar cada una de las expectativas de esos clientes, en la mayoría de los casos por errores en su traducción.

Existen técnicas de Ingeniería de la Calidad para diseñar y elaborar productos que sean insensibles a la acción de los factores de ruido desarrolladas por el Dr. Genichi Taguchi durante los años cincuenta y sesenta, que abarcan los aspectos de diseño, manufactura y uso de los productos. Este autor introduce el concepto de “Diseños Robustos” en 1986 que se refiere a que el producto debe tener la capacidad de mantener su desempeño aún en presencia de factores de ruido ambiental.

Existe una técnica japonesa originada a finales de los años sesenta capaz de traducir e incorporar las necesidades y expectativas de los clientes (la voz del cliente) al diseño durante todo el ciclo del producto o servicio; en otras palabras asegura que se cumplan los deseos del cliente desde el diseño del producto, pasando por el proceso de manufactura hasta que sea utilizado por el

consumidor. Esta herramienta se le conoce como Despliegue de la Función de Calidad o "QFD". Con el tiempo esta técnica ha recibido varias denominaciones como la casa de la calidad, matriz de planeación del producto o matriz de decisiones y la voz del cliente.

A finales de los años ochenta, Juran y Gryna desarrollan una nueva técnica conocida como Ingeniería del Valor o Análisis del Valor que puede ser usada como alternativa al QFD y cuyo objetivo es evaluar el diseño de un producto para asegurar que las funciones esenciales del mismo se ejecuten al menor costo posible tanto para el fabricante como para el cliente. En otras palabras esta técnica pretende optimizar el costo de manera que el producto tenga las características que requiere el cliente y ninguna adicional que lo encarezca.

Los Diseños Estadísticos de Experimentos (Doe), se utilizan para el diseño de sistemas, parámetros, tolerancias. Son el corazón de la Ingeniería de la Calidad que permiten obtener una gran cantidad de información sobre un producto o proceso, empleando un número limitado de corridas experimentales.

En la Década de los noventa, Kusiak introduce una nueva técnica llamada Ingeniería Simultánea o Concurrente que consiste en que todas las etapas del ciclo de vida del producto son consideradas de manera simultánea desde la fase de conceptualización durante el proceso de diseño, por la necesidad de acortar los ciclos de diseño de productos para que estos sean reproducidos cada vez más frecuente y en un tiempo mucho más corto. Esta técnica evita etapas de rediseño por lo que no es necesario esperar a que los problemas ocurran para ser resueltos. Para el desarrollo de esta técnica se requiere de herramientas avanzadas de automatización e ingeniería.

Existen otras técnicas o ideas enfocadas solamente al diseño de las operaciones de manufactura o de servicios como la Matriz Producto – Proceso cuyos autores son Hayes y Wheelwright, que relaciona la estructura de proceso con la del producto, en base a la calidad, flexibilidad requerida para atender las necesidades de los clientes.

Los Sistemas "Justo a tiempo" destinados a administrar operaciones altamente competitivas que optimicen volúmenes de producción y costos unitarios. A raíz de estos conceptos se han desarrollado nuevas tecnologías de producción como: sistemas flexibles de manufactura (FMS, por sus iniciales en Inglés) y la manufactura integrada por computadoras (CIM, por sus iniciales en Inglés), con diseños auxiliados por computadoras o CAD, etc.

A mediado de la década de los 90 aparecen otras técnicas para el rediseño como por ejemplo el Benchmarking que puede tener entre sus objetivos: conocer las características de los productos o servicios de la competencia que afectan favorablemente al consumidor, detectar los mejores procesos productivos y administrativos que puedan ser incorporados a la compañía para hacerla más competitiva, lo que finalmente es la información que se necesita para realizar un proceso de

reingeniería e implantar medidas de desempeño para incorporarlas en la metas y objetivos de la Organización.

Por otra parte muchas de estas técnicas ante mencionadas aún cuando permitan que los procesos diseñados tengan la suficiente capacidad de producir las especificaciones deseadas del producto, éste requiere ser constantemente controlado y es ahí donde aparece el control estadístico de proceso (CEP) como herramienta de diseño complementaria que fuera promovido con éxito por Deming en Japón a partir de los años cincuenta.

Existen otras técnicas de Planificación de la Calidad como el FMEA (Failure Mode and Effects Análisis) Análisis Modal de Fallos y Efectos, herramienta preventiva que ayuda en la evaluación objetiva de requerimientos y alternativas de diseño, identifica las variables del proceso para definir controles, incrementa la probabilidad de inclusión en el proceso de desarrollo de modos de fallos potenciales que tengan mayor efecto en el cliente.

Joseph M. Juran en el 2001 introduce un nuevo concepto de Planificación de la Calidad que no es más que un proceso estructurado para desarrollar productos (tanto bienes como servicios) que aseguren que el resultado final se ajuste a las necesidades de los clientes; por la importancia de que las organizaciones proveedoras diseñen productos que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que realmente satisfagan las necesidades y deseos cada vez más crecientes de los consumidores.

En la actualidad se desarrollan dos procedimientos para la Planificación de la Calidad:

- Planificación de la Calidad, Diseño para Seis Sigma (DFSS, DesignForSix Sigma).
- Planificación de la Calidad, Versión Clásica.

El modelo Clásico es especialmente útil para diseñar o rediseñar procesos o productos relativamente simples en términos económicos.

El Modelo Diseño para Seis Sigma, es el Modelo Clásico mejorado por la utilización de ordenadores portátiles y paquetes de software estadísticos que permiten el empleo de varias herramientas de planificación que son difíciles de utilizar, es adecuado para el diseño de productos complejos y para lograr niveles de calidad excelentes. Su limitación radica en el hecho de ser muy costoso y requiere de mucho tiempo para su utilización.

El procedimiento de Planificación de la Calidad que establece Juran en su versión clásica, capítulo III del Manual de la Calidad, 5ta Edición, será abordado y desarrollado en la presente investigación para el diseño de nuevos productos turísticos. Su selección obedece a los criterios siguientes:

1. El autor goza de gran prestigio a nivel internacional por su labor como ingeniero, profesor universitario, director corporativo, consultor, fundador del Instituto y la Fundación Juran, ha participado en la creación de premios, publicaciones de más de 20 libros entre los que se encuentra el Manual de la Calidad de referencia internacional.
2. Es consistente con la aplicación de Sistemas de Gestión de la Calidad basados en la norma NC ISO 9001: 2008 al cual está sometido la entidad objeto de investigación.
3. Es una herramienta que no requiere de mucho tiempo para su utilización y poco costosa; adecuada para las Empresas de Campismo Popular con ingresos discretos dentro del Sector Turístico.
4. Es una herramienta aplicable a todos los productos y prestaciones.
5. El procedimiento permitirá diseñar productos que respondan a los requerimientos de los clientes y elimine o reduzca las discrepancias en la calidad entre la oferta y lo que realmente demanda el cliente.

Las discrepancias de la calidad a las que se hace referencia se muestran en la **figura 1.2** y se clasifican de la siguiente manera:

- **Discrepancias de comprensión**: cuando no se conocen realmente los clientes y lo que desean.
- **Discrepancias en el diseño**: cuando los diseñadores no tienen la información de lo que realmente desean los clientes.
- **Discrepancias en el proceso**: cuando el proceso no tiene la capacidad de ajustarse a los deseos de los clientes.
- **Discrepancias en las operaciones**: deficiencias de los medios con los que el proceso se realiza y controla.
- **Discrepancias en la percepción**: cuando no se conoce realmente lo que el cliente opina del producto o servicio ofertado.

El procedimiento de Planificación de la Calidad que establece Juran en su versión clásica consta de 6 pasos generales que agrupan un conjunto de actividades como se muestra en la **figura 1.3**.

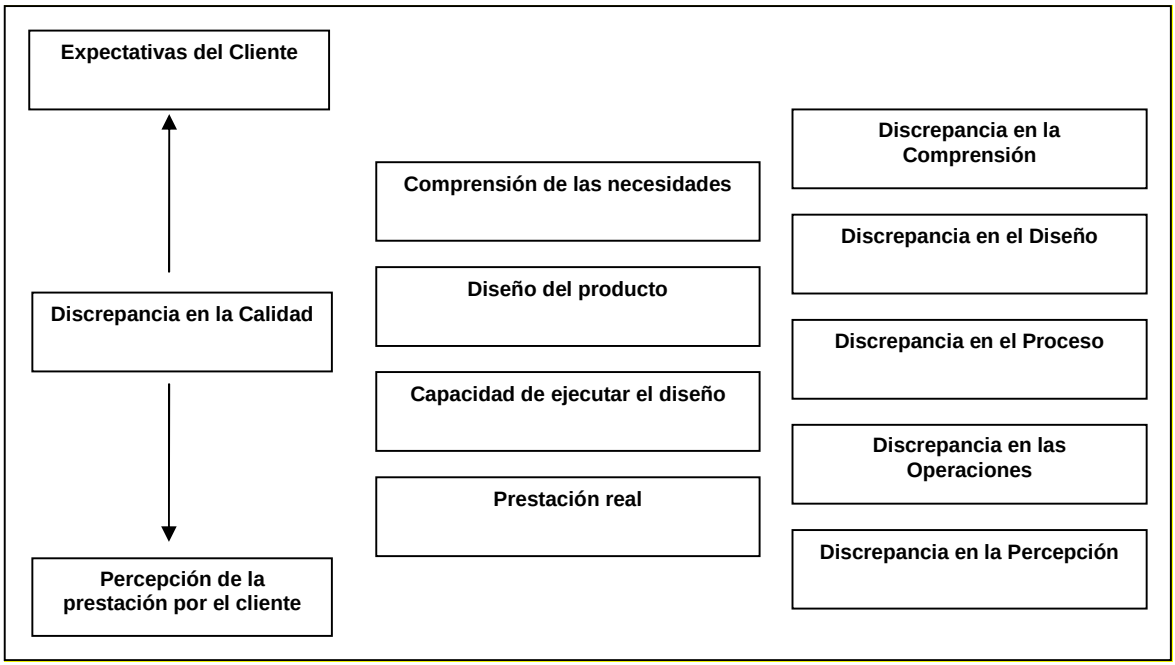


Figura 1.2 Fuente: Juran, 2001

1.3. Sector Turístico

El sector turístico es una las fuentes de riqueza que más aportan beneficios al sector económico-social, se sustenta en la originalidad y diversidad de la oferta cultural y natural, permite la apreciación de las diferentes formas de vida de las civilizaciones, sus tradiciones, el conocimiento de la historia y las riquezas culturales y naturales de cada región, desde las propias vivencias que experimenta cada individuo.

El camping (campismo en idioma español) como una de las variantes más económicas de alojamiento turístico, como requiere de menor número de construcciones y que generalmente no modifica el terreno resulta ser la opción que menor daño ocasiona al medio ambiente de manera irreversible aunque no debe despreciarse su capacidad de alteración (Miranda Montero, M.J,1985)[3].

[3] *Miranda Montero, M.J. (1985). El Camping, la forma más reciente de turismo. Cuadernos de Geografía*

Paso 1 **Establecer el Proyecto**
- Identificar qué proyectos se requieren para cumplir la estrategia de la organización
- Preparar una declaración de misión para cada proyecto
- Establecer un equipo que lleve a cabo el proyecto
- Planificar el proyecto

Paso 2 **Identificar a los Clientes**

Paso 3 **Descubrir las Necesidades de los Clientes**
- Planificar la recogida de las necesidades
- Confeccionar una lista de las necesidades de los clientes en su propio lenguaje
- Analizar y establecer prioridades entre las necesidades de los clientes
- Traducir sus necesidades a "nuestro lenguaje"
- Establecer unidades de medición y sensores

Paso 4 **Desarrollar el Producto**
- Agrupar todas las necesidades relacionadas del cliente
- Determinar los métodos para identificar las características del producto
- Seleccionar las características y metas de alto nivel del producto
- Desarrollar las características y metas detalladas del producto
- Optimizar las características y metas del producto
- Fijar y publicar el diseño final del producto

Paso 5 **Desarrollar el Proceso**
- Revisar las metas del producto
- Identificar las condiciones de operación
- Recoger información conocida sobre procesos alternativos
- Seleccionar el diseño general del proceso
- Identificar las metas y características del proceso
- Identificar las metas y características detalladas del proceso
- Diseñar teniendo en cuenta los factores críticos y el error humano
- Optimizar las metas y características del proceso
- Establecer la capacidad del proceso
- Fijar y publicar las metas y características del proceso
- Fijar y publicar el diseño final del proceso

Paso 6. **Desarrollar los Controles y Transferir a Operaciones**
- Identificar los controles necesarios
- Diseñar el bucle de retroalimentación
- Optimizar el autocontrol y la auto-inspección
- Demostrar la capacidad y controlabilidad del proceso
- Plan para transferencia a operaciones
- Plan de auditorías para la transferencia
- Aplicar el plan y validar la transferencia

Figura 1.3 Pasos del Procedimiento de Planificación de la Calidad. Fuente Juran, 2001

Los campings surgen en Europa a mediados de los años cuarenta del siglo XX como terrenos acotados y preparados para recibir alojamientos móviles, tiendas de campaña, carabanas. Con el desarrollo de esta modalidad fue incrementando su infraestructura turística a campamentos de turismo, instalaciones; aunque continúa siendo una forma de alojamiento muy económica en relación a las estancias en hoteles, hostales, Chalets, etc. Hasta los días de hoy constituye la solución ideal para aquellas personas que buscan ansiosos cambiar su entorno cotidiano, pasar unos días al aire libre lejos de la contaminación en las ciudades y a un costo mínimo.

Las formas de esparcimiento para los turistas (cliente de los productos turísticos) han ido en incremento desde el senderismo o simple paseo a las acampadas, excursión o travesías, cabalgatas, deportes de distintas clases al aire libre, escalamientos, etc.

El turista además de sentirse atraído por el descubrimiento y el contacto directo con el medio natural viene en búsqueda de la más alta calidad, paz y seguridad; igualmente puede generar impactos negativos que ocasionan daños sobre el medio ambiente y la estructura socioeconómica que se traducen en:

- Desagües que se vierten al terreno o al agua sin depuración previa que genera contaminación.
- Emisiones de sustancias contaminantes que contribuyen al agotamiento de los recursos hídricos y energéticos.
- Daños a la vegetación por la plantación de especies extrañas que generen sombra que contribuyen a la pérdida de biodiversidad y alteraciones de ecosistemas.
- Daños estructurales a los suelos por el efecto de los medios de transporte, la sobrecarga de la capacidad turística que generan basuras y consumos excesivos e influyen en el aumento de la erosión.
- Hacer acampadas y encender fuego en lugares prohibidos.
- Deterioro del patrimonio cultural e impacto sobre la tradiciones y los estilos de vida.
- La pérdida de calidad de vida

Internacionalmente se han establecido normativas y legislaciones que regulan el flujo de campistas a determinadas áreas de acampadas en explotación autorizadas y establecen requisitos orientados a la sostenibilidad que contribuyen a reducir el impacto negativo al medio ambiente y a las comunidades receptoras y al mismo tiempo brinda oportunidad de desarrollo económico para estas comunidades.

En Cuba no se conoce documento alguno que regule la modalidad de acampada turística por lo que se induce que su práctica era de manera empírica e improvisada.

El Grupo Empresarial de Campismo Popular se encuentra inmerso en la elaboración de un proyecto de normas que regulen la actividad de acampadas a partir de la Ley Vigente para el Área de Acampada en España y de las regulaciones para las licencias de explotación y seguridad que establecen organizaciones cubanas.

Por tanto es importante que los productos que se diseñen como ofertas turísticas, deben ser capaces de mantener los niveles deseados de aceptación y desarrollo de cada uno de los actores que en el participan.

1.3.1. Producto Turístico

Existen numerables autores que han aportado definiciones y conceptos de Turismo y Producto Turístico, a continuación se ofrecerá algunas consideraciones en relación a estas definiciones, realizadas por los autores Arianne Rivera Mestre (2010)[4] y Grethell Barreras Kid (2010)[5].

Según Hunziker y Krapt,1942: Turismo es el conjunto de las relaciones y fenómenos, producidas por el desplazamiento y permanencia de personas, fuera de su lugar de domicilio, en tanto dichos desplazamientos y permanencias no estén motivados por una actividad lucrativa.

Medlik y Middleton, 1973: Afirman que: "En lo que concierne al turismo, el turista puede optar entre una amplísima gama de productos desde el momento en que sale de su domicilio hasta que regresa. Así, pues, el "producto turístico" puede considerarse como una amalgama de atracciones, de variopintas ofertas de destino y de accesibilidad a los distintos lugares. En otras palabras, el producto no es sólo un asiento en un avión o una habitación en un hotel, o el descanso en una playa, sino la amalgama de numerosísimos componentes intangibles de un paquete tangible".

Según Tourism Society,1979: El turismo comprende cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente vive, así como las actividades que efectúa en esos destinos.

Según Organización Mundial de Turismo (OMT), 1983: Turismo comprende conjuntamente el desplazamiento y las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias, así como las relaciones que surgen en ellos; en lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año y mínimo 24 horas, pernoctando en el destino, principalmente con fines de ocio, por negocios y otros.

Según Michaud, 1983: El turismo agrupa al conjunto de actividades de producción y consumo, a las que dan lugar determinados desplazamientos seguidos de una noche, al menos, pasada fuera del domicilio habitual, siendo el motivo de viaje el recreo, los negocios, la salud o la participación en una reunión profesional, deportiva o religiosa.

Según **Figuerola, 1991:** El Turismo es el acto que supone un desplazamiento que conlleva un gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen mediante una actividad productiva, generada por una inversión previa.

Según Dacosta, J, 1993: Turismo es cualquier tipo de viaje de una persona fuera de su lugar de residencia fija por más de 24 horas y menos de un año, generalmente con fines de recreación o disfrute y muchas veces a más de un destino turístico.

---

[4] *Arianne Rivera Mestre (2010). "Diseño Estratégico Metodológico de Productos Turísticos"*

[5] *Grethell Barreras Kid (2010). "Aplicación del procedimiento participativo para el diseño del producto"*

Según OEA (Organización de Estados Americanos): El Turismo es un conjunto de servicios que se venden en forma individual o colectiva. Dichos servicios están íntimamente relacionados entre sí. La falta de uno de ellos impide la venta de los otros. Sólo es posible venderlos en lugares predeterminados. Sólo allí, únicamente allí y nada más que allí. A diferencia de lo habitual, el producto no viaja al consumidor sino éste a aquél.

Martín, 2003: El Turismo es el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.

Cárdenas 1991: El producto turístico está conformado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos de un consumidor al que llamamos, turista". Es decir, desde la perspectiva del turista, el "producto turístico" puede considerarse como una experiencia, en el transcurso de la cual son utilizados productos muy diversos.

Según Kotler, 1992: El producto turístico es definido, como "todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o un deseo".

Middleton, 1995: Plantea que el "producto turístico" ha de ofrecer al consumidor un conjunto de utilidades funcionales y psicológicas, siendo las primeras las que satisfacen las necesidades básicas, y las segundas, las relacionadas con el valor simbólico concedido por el turista al lugar o actividad elegida, y al valor social frente a grupos de referencia.

Pons, 2000: Plantea que el producto turístico sería el conjunto de combinaciones e interacción sinérgica de múltiples prestaciones, tangibles e intangibles, que se ofrecen a un consumidor llamado turista durante toda su experiencia y hacia un espacio (destino) deseado, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y deseos.

A partir de las definiciones anteriores se puede precisar que el turista compra la combinación de actividades (Paquete turístico) que incluye los siguientes componentes:

- Atractivos: Son los elementos que hacen que el turista escoja ese destino y no otro.
- Facilidades: Son un complemento del producto turístico. No generan flujo turístico pero la falta de estas puede impedir la presencia de los turistas.
- Accesos: Son indispensables para que el turista llegue a destino ya que estos son los medios para que esto sea posible.

- Herencia cultural de un pueblo: Es algo muy importante siempre y cuando la expectativa del turista sea conocer culturas, lugares, eventos sociales, etc.

La combinación de los componentes anteriores forma el "Paquete Turístico" el cual debe lograr una imagen positiva del destino para atraer a los turistas potenciales.

El producto turístico combina características tangibles (alimentos, medio de transporte, infraestructura, etc.) e intangibles (bienestar, imagen, relajación, etc), donde las intangibles deben ser potenciadas en el diseño de un producto turístico, se reconocen como las características que más inciden en la percepción de los turistas.

Ramón Martín, 2006[6], reconoce como modalidades turísticas las siguientes:

- Turismo de Sol y playa
- Turismo Cultural (ciudades, entornos culturales significativos)
- Turismo de Congresos y Convenciones
- Turismo Deportivo (activo: torneos, competencias)
- Turismo Náutico (buceo, vida a bordo, paseos en embarcaciones)
- Turismo Académico y Científico (cursos, idiomas, etc.)
- Turismo de Naturaleza (ecoturismo, agroturismo, vacaciones en la naturaleza)
- Turismo de Salud (belleza, salud mental y corporal, hospitalaria y no hospitalario)
- Turismo de Negocios
- Viajes de Incentivo
- Turismo de Cruceros
- Turismo de Intereses sociales
- Turismo de intercambio Profesional.
- Turismo Religioso
- Turismo de Hobbies o aficiones
- Turismo de Bodas y lunas de miel
- Turismo de Aventura
- Turismo de parques temáticos (sitios antrópicos de diversión y aprendizaje)
- Turismo espacial

El Producto turístico de Naturaleza (que se desarrollará en la presente investigación) incluye a su vez diversas modalidades en función de la demanda turística relacionadas con los viajes de descubrimientos: de arqueología, botánica y geología en áreas protegidas y reservas naturales, comunidades autóctonas, patrimonios, etc.

[6] *Principios, Organización y Práctica del Turismo. Ramón Martín. 2006.*

Las modalidades generales de recreación más reconocidas para turismo de naturaleza son las siguientes:

- Escalamientos
- Travesías por accidentes geográficos de difícil acceso
- Expediciones ecológicas
- Observación de Flora y Fauna

Los modos de acceso más demandados por los turistas de naturaleza son el Senderismo, Cabalgata y Cicloturismo.

Hasta aquí se han dado algunas consideraciones sobre el producto turístico y se ha definido en el epígrafe 1.2 el procedimiento adecuado para el diseño de nuevos productos.

1.4. Técnicas y herramientas empleadas

A continuación se ofrecerá en síntesis, la descripción de algunas técnicas y herramientas que serán empleadas durante el desarrollo del procedimiento seleccionado para el diseño de productos.

BRAINSTORMING (Tormenta de Ideas en español): Es una técnica de recogida de datos por un equipo a partir de la generación de ideas sobre determinado tema.

Breve descripción:

1. Presentación del tema y finalidad.
2. Cada miembro emite ideas que son registradas.
3. Por consenso se hace una selección de las ideas que mejor responden al tema de análisis.

LISTAS DE VERIFICACIÓN: Se aplica fundamentalmente como cuestionario para evaluar determinada problemática.

Breve descripción:

1. Preparar el cuestionario.
2. Determinar y seleccionar el tamaño de la muestra
3. Aplicación del cuestionario

4. Procesamiento, análisis y presentación de los resultados

MATRIZ DE PRIORIDADES: Permite clasificar los temas por prioridades y mediante el consenso.

Breve descripción:

1. Se confecciona la matriz, evaluando para cada tema los elementos seleccionados según escala seleccionada (ej. entre 1 y 10) y se totaliza.
2. Se determinan los temas de mayor puntuación.

SELECCIÓN PONDERADA: Permite determinar los problemas prioritarios y a consideración del grupo, el problema más importante.

Breve descripción:

1. Preparar tabla con personas y columnas para cada posible prioridad
2. Se analizan los temas que más personas le otorgaron esa prioridad.
3. Tabular puntuaciones otorgadas por problemas, totales y frecuencias.
4. Se seleccionan los de mayores frecuencias.

DIAGRAMA DE PARETO: Es una manera de organizar información para mostrar cuál es el factor(es) principal que compone el tema de análisis, ayuda a establecer prioridades, donde el 80% del problema es resultado directo del 20% de las causas.

Breve descripción:

1. Elegir los elementos que van a ser comparados y la unidad de comparación
2. Establecer tiempo para recopilar datos.
3. Recoger datos para cada categoría.
4. Comparar la frecuencia o coste por categoría y listarlo de izquierda a derecha decreciente (eje horizontal).
5. Sobre cada categoría represente la frecuencia o coste de la misma.
6. Construir una línea de porcentajes acumulados en eje vertical derecho.

DIAGRAMA DE AFINIDAD O MÉTODO KJ: Técnica organizacional que recolecta ideas, opiniones, u otra información verbal para coordinar y organizar estos datos en términos de afinidad.

Breve descripción:

1. Decidir el tema que se va a analizar.
2. Recolectar información verbal del tema escogido aplicando Brainstorming.
3. Las ideas afines se agrupan y se forman subgrupos.
4. Codificar los subgrupos asignándole frases cortas que describan las características del subgrupo.
5. Elaborar el diagrama que no es más que la representación gráfica de las ideas originales acomodadas en los diferentes subgrupos.

DIAGRAMAS MATRICIALES: Esta técnica sirve para representar simultáneamente todas las relaciones de múltiples variables de resultados y causas, ubicadas en filas y columnas. Permite clarificar situaciones problémicas que facilitará la búsqueda de soluciones.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE DATOS: Ordena los datos en un diagrama matricial para que una gran información numérica se pueda visualizar y comprender fácilmente, mide el grado de relación que existe entre varios factores. Cuando no es posible cuantificar el grado de relación entre los factores, se le asigna un peso específico a la importancia de cada factor con relación a los demás.

MAPAS DE PROCESOS: Es una herramienta gráfica que describe una Organización según sus procesos y sus relaciones con los principales grupos de interés de la propia Organización.

DIAGRAMA DE FLUJO: Es una herramienta de mapeo de procesos utilizando símbolos y formatos predeterminados que representa la secuencia visual de actividades de un proceso con cierto nivel de detalle según el uso y los beneficios que se esperan de él, tales como:

- Actividades del proceso
- Identifica retrabados y redundancias
- Tiempos de ciclo y de ejecución por actividades
- Identifica cuellos de botella
- Identifica etapas que no añaden valor
- Ayuda a identificar cuándo y dónde recopilar datos

DIAGRAMA SIPOC: Es una herramienta de mapeo que combina los diagramas de procesos con las variables de entrada (Inputs), suministradores (Suppliers), variables de salida (Outputs), requerimientos (Requirements) y clientes (Customers) de cada subproceso.

GRÁFICOS DE BARRAS: Se emplea para resumir datos cuantitativos en representaciones pictóricas de dos variables donde una de ellas solo necesita ser numérica.

PRUEBA DE CONCORDANCIA DE KENDALL: Es una herramienta que permite evaluar la consistencia del juicio de los expertos o equipo de trabajo.

Breve descripción:

1. Se determina el número de expertos.
2. A través de la Técnica Brainstorming se realiza la propuesta de las características que deben formar parte de la nomenclatura.
3. Cada experto clasifica las características asignándole un orden de importancia según el rango especificado.
4. Se construye la matriz y se calcula el coeficiente de concordancia de Kendall.
5. Se evalúa la consistencia del juicio de los expertos mediante hipótesis estadística.
6. Clasificar las características en orden de importancia.

ANÁLISIS DE MODOS DE FALLOS Y SUS EFECTOS (FMEA en Inglés): Es una herramienta de Ingeniería de Fiabilidad muy útil que identifica y evalúa los fallos potenciales de productos y procesos al tiempo que permite generar alternativas para su prevención o reducción y documentar los procesos. Tiene gran utilidad para la evaluación objetiva de requerimientos y alternativas de diseño.

Breve descripción:

Se desarrolla en forma de matriz, la columna (1) lista todas las funciones de diseño o etapas del proceso objeto de análisis y cada uno de los elementos de la lista se relacionan con el resto de las columnas que se describen a continuación:

1. Listar los modos en que puede fallar cada uno de los elementos de la columna (1).

2. Lista los efectos que ocasionaría cada uno de los modos de fallos.
3. Se asigna un valor del 1 al 10 según el grado de severidad (Sev) al cliente de los efectos.
4. Listar las causas de cada modo de fallo
5. Evaluar la frecuencia de ocurrencia (Oc) de cada modo de fallo según tasas de ocurrencia predeterminadas.
6. Documentar cómo la causa es controlada actualmente en el proceso.
7. Evaluar cómo puede ser detectado (Det) cada modo de fallo según tasas de detección predeterminadas.
8. Calcular el número de prioridad del riesgo (RPN) del diseño o proceso por cada modo de fallo y que no es más que el producto de los valores de severidad, ocurrencia y detección.
9. Ordenar los valores RPN siguiendo principio Pareto.
10. Definir acciones correctivas para los mayores valores RPN y Sev.
11. Recalcular RPN después de aplicadas las acciones correctivas.

DIAGRAMA DE LAS 5W y 1H: Es un diagrama que contiene una lista de todas las actividades a realizar para la solución exitosa de un problema. Su denominación obedece a las iniciales de seis palabras en el idioma inglés (When, Where, What, Who, Why, How), cuya traducción en español es: cúando, dónde, qué, quién, por qué y cómo.

Breve descripción

1. Describir el problema, oportunidad de mejora y meta con precisión, de manera clara y concisa
2. Dibujar una tabla y escribir en el encabezamiento de las columnas verticales las seis palabras
3. Se realiza un análisis de la mejora o solución propuesta por el equipo y se subdivide en pasos
4. Se determinan los recursos necesarios en cada paso
5. Se añaden las barreras, así como cualquier otra acción que pueda emprenderse para anular las barreras
6. Haga una tormentas de ideas, si fuese necesario, para generar otros temas de posible importancia

7. Añádalos a la lista hasta que el equipo considere que está completa

ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD: Es una parte integrante del proceso inversionista y constituye la culminación de los estudios de pre- inversión. Su objetivo central es garantizar que la necesidad de acometer cada inversión esté plenamente justificada y que las soluciones técnico - económicas sean las más ventajosas para el país y que los planes previstos para la ejecución y puesta en explotación respondan a las posibilidades y necesidades de la economía nacional.

Algunas de las herramientas descritas serán desarrolladas empleando paquetes de programas especializados como es el caso del "Excel 2003", "VISIO 2003" y el "SPSS 11.5"

Serán empleadas otras herramientas de recogida de información y optimización para el diseño de productos, que se especifican en el procedimiento de Juran escogido para el desarrollo de la presente investigación.

1.5. Términos y Definiciones más empleados en la Investigación

En este apartado se pretende ofrecer algunos términos y definiciones que facilitará la comprensión de las temáticas abordadas en los siguientes capítulos de la investigación.

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC): Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Mejora de la Calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

Conformidad: Es la medida en la que el proceso sea capaz de reproducir consistentemente los requerimientos del usuario, traducidos en una especificación.

Proceso: Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos para el logro de un resultado (producto o servicio).

Producto: Todo lo que se obtiene como resultado o salida de un proceso, en el que interactúan actividades y recursos para transformar los insumos en productos.

Servicio: Actividad o conjunto de actividades casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre cliente y empleado, con el objetivo de satisfacer un deseo o necesidad del primero.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

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

Producto Ecoturístico: Sistema que combina los valores del entorno natural con otros creados por el hombre, pero sin dañar el ecosistema y con el objetivo de satisfacer las necesidades de los turistas.

Producto Campismo: Producto Ecoturístico que posibilita acampar al aire libre y disfrutar de los valores naturales y culturales de diferentes regiones del país.

Normas ISO 9000: Se orientan a la estandarización de los sistemas de calidad y no están asociadas a algún producto en particular, sino a los procesos de los que se derivan los productos y servicios. Se supone que un sistema de calidad que cumpla con las Normas ISO 9000 es lo suficientemente confiable como para producir con seguridad productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

1.6. CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO

1. Dado que la Calidad es el detonante de posicionamiento de una Organización en el mercado mundial, y es el diseño uno de sus parámetros más importantes que determina las características que producen satisfacción en los clientes; es preciso entonces, la selección del modelo de diseño adecuado para responder a las exigencias de sus consumidores y alcanzar mayores niveles de competitividad.
2. Se determinó factible la aplicación del procedimiento de Planificación de la Calidad desarrollado por Joseph M. Juran en el 2001 (versión clásica) para el diseño de productos turísticos, por constituir una importante herramienta de diseño que garantiza la sostenibilidad de los estándares de calidad de los productos deseados por el consumidor, avalado internacionalmente, su empleo no es muy costoso, no requiere de mucho tiempo para su utilización y es aplicable a todos los productos y prestaciones.
3. Las empresas cubanas implementan Sistemas de Gestión de la Calidad como modelos de gestión basados en la Norma Cubana ISO 9001:2008 para la certificación de todos sus productos, por tanto es aplicable a la Organización objeto de investigación.

CAPÍTULO II Caracterización de la Situación Problémica de la Investigación

En este capítulo se profundizará en la descripción de la situación problémica que fue abordada de manera sintetizada en la Introducción de la investigación, con relación a los productos en el Sector Turístico del Territorio Cienfuegos y específicamente en la Instalación de Campismo Popular Playa El Inglés.

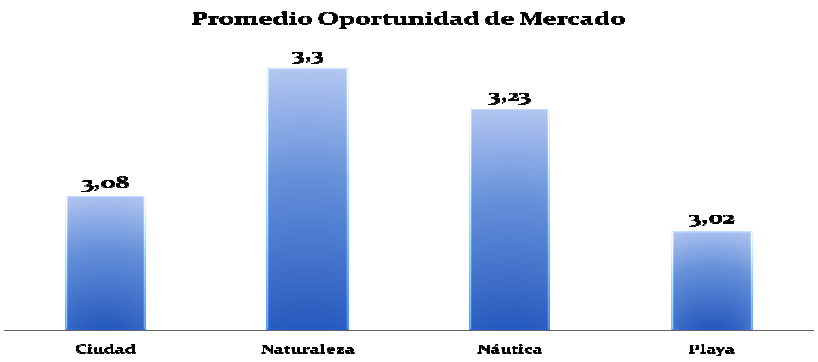
2.1. Situación del Sector Turístico con relación a los Productos Genéricos más Importantes del Territorio Cienfuegos

En el Territorio Cienfueguero existen oportunidades de explotación de producto turístico en las modalidades siguientes:

- Producto Ciudad
- Producto Sol y Playa
- Producto Náutica
- Producto Naturaleza

El Grupo de Investigación de Producto del MINTUR del Territorio de Cienfuegos[7] realizó en el año 2011, un estudio de mercado del que se derivó una valoración de la situación actual con relación a la demanda y oferta de los productos y se definió las estrategias para su mejoramiento. A continuación se abordan algunos de estos resultados.

El Producto Naturaleza obtuvo el mayor peso de oportunidad de mercado (Demanda); dado fundamentalmente por el segmento joven estudiantil nacional que frecuentan estos espacios naturales durante todo el año y en especial en temporada de verano, ver **gráfico 2.1** que se muestra a continuación.



[7] *Grupo de Investigación, 2011. Valoración General Cualitativa de los Productos Genéricos Existentes. Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur". Cienfuegos.*

Gráfico 2.1 Fuente Grupo de Investigación del MINTUR[7], 2011

El Grupo de Investigación de Producto del MINTUR en Cienfuegos hizo además un análisis de las Ofertas (ver **Tabla 2.1**) y arrojó como resultado que el territorio adolece de ofertas atractivas que permitan aprovechar sus potencialidades en todas las modalidades de producto; dadas por las riquezas de mar, playa, naturaleza, un Centro Histórico Patrimonio Cultural de la Humanidad y en especial las modalidades Naturaleza y Náutica donde existen aún entornos vírgenes muy singulares y atractivos que aún no han sido explorados con este fin.

OFERTA DE BIENES Y SERVICIOS	Prod. Ciudad	Prod. Naturaleza	Prod. Náutica	Prod. Playa
Accesibilidad de los atractivos que integran el producto.	3.73	3.63	4.13	3.33
Singularidad de los atractivos que integran el producto.	4.00	3.94	3.87	3.07
Atractividad de los atractivos	3.87	3.94	4.13	3.27
Nivel de uso y explotación de las actividades recreativas del producto	2.87	2.63	3.13	2.67

Tabla 2.1 Fuente Grupo de Investigación del MINTUR[7], año 2011

Las principales ofertas de la Agencia de Viajes (única entidad proveedora en el Territorio Cienfueguero para clientes de naturaleza) son las siguientes:

1. Opcionales por un día (Pasadía):
    - Cabalgata (la única opción existente está a 55 kms de la ciudad) que incluye: almuerzo, 4 líquidos, por un precio de 10.00 CUC.
    - Observación de Flamencos en la Laguna Guanaroca (no disponible en todo el año) que incluye: transporte, almuerzo, 4 líquidos, por un precio de 20.00 CUC.
    - Pasadía en la Villa Internacional Guajimico que incluye: transporte, almuerzo, 4 líquidos por un precio de 10.00 CUC.
    - Senderismo en el Parque Natural El Nicho, donde se ha reducido el recorrido con el cierre del sendero al nacimiento del río y el deterioro de la parte inferior (aguas abajo), que incluye: transporte, almuerzo, cena, 4 líquidos por un precio de 30.00 CUC.
2. Alojamiento por noches en la Villa Internacional Guajimico que incluye: desayuno, almuerzo, cena y alojamiento por un precio de 42.00 CUC.

Estas ofertas no logran cubrir la demanda de los clientes Cienfuegueros y menos aún satisfacer sus expectativas, sobre todo de tipo económicas y recreativas para el sector estudiantil (principal nicho de mercado).

El Grupo de Investigación[7] trazó además estrategias por cada modalidad de producto dirigidas fundamentalmente a:

1. Realizar acciones certeras orientadas a la captación de nichos de mercado.
2. Proyectar crecimientos de alojamientos cercanos a los atractivos.
3. Aprovechar todas las potencialidades naturales del destino (su atractividad, singularidad, grado de conservación) para el diseño y comercialización de productos de naturaleza y la explotación de senderos actuales y potenciales.
4. Trazar estrategias de comunicación que permitan representar el producto en Internet y mejorar su publicidad.
5. Intensificar la comercialización del producto en el territorio con agencias especializadas en la actividad.
6. Adoptar medidas urgentes por los organismos involucrados para el mejoramiento de la infraestructura de los sitios naturales.

2.2. Situación de la Empresa Campismo Popular Cienfuegos y en particular de la Instalación Objeto de Investigación con relación a sus productos

El Campismo Popular perteneciente al Sector Turístico constituye la opción más económica de turismo nacional e internacional cuya esencia es propiciar una recreación sana para el disfrute del tiempo libre, que aporte conocimientos del entorno natural, geográfico y sociocultural; sin embargo en los últimos años se ha ido alejando cada vez más de su objeto y se ha convertido en una institución destinada a vender alojamiento con opciones gastronómicas y de recreación dentro de los límites de sus Instalaciones de servicio.

El Grupo Nacional de Campismo Popular a partir de esta problemática, se ha visto entonces en la necesidad de adoptar nuevas estrategias de gestión que le permita retomar su esencia y por tanto incrementar sus niveles de ingresos.

La Empresa Campismo Popular de Cienfuegos no escapa a esta problemática que si bien sus Instalaciones Turísticas han mejorado la infraestructura y se han incorporado nuevos servicios recreativos dentro de dichas instalaciones, (salas de juegos, de videos, de computación, alquiler de medios recreativos, etc.), hay insatisfacciones relacionadas con los servicios que se brindan y sobre todo los clientes externos, en especial los jóvenes que demandan cada vez más el incremento de opciones recreativas que le permitan un mayor disfrute durante su estancia. Estas Instalaciones no hacen uso de las potencialidades del entorno para incrementar y mejorar los servicios, obtener mayores niveles de ingreso y por tanto cumplir con su misión.

El entorno en el que está enclavada la instalación turística del Campismo Popular Cienfueguero "Playa El Inglés" objeto de esta investigación, destaca por su Naturaleza virgen en sus costas acantiladas, playas, en el majestuoso grupo Guamuhaya también conocido como Escambray, característico por sus montañas y valles, ríos, cuevas, entre otros accidentes geográficos con un rico caudal cultural, tradicional, social e histórico desconocido incluso para muchos cubanos. Sin embargo no se explotan todas sus potencialidades y se han perdido a lo largo de 30 años de constituida la instalación, grandes oportunidades de explorar con actividades recreativas ese universo desconocido y donde la actividad física, la aventura, la exploración, el aprendizaje y la toma de conciencia en la preservación del medio ambiente sea la esencia en cada una de las propuestas turísticas.

Para comprender mejor la problemática de la Investigación, en el epígrafe siguiente se hará una breve caracterización de la Empresa e Instalación de Campismo objeto de estudio y la panorámica económica y de los servicios desde los últimos 5 años hasta el 2010.

2.2.1. Caracterización de la Empresa Campismo Popular Cienfuegos

En el año 1982 se inició la experiencia del Campismo Popular en el territorio, con instalaciones tanto en playa como en la campiña. Posteriormente, se generalizó el producto de playa, aprovechando además la cercanía a valores culturales e históricos.

El Objeto de la Empresa de Campismo es brindar opciones sanas de recreación y turismo para el conocimiento, admiración y protección de las riquezas naturales, culturales e históricas del país, fundamentalmente a los jóvenes.

A partir del 2010 se reevaluó la gestión de la empresa y se elaboró la Planeación Estratégica para el período comprendido entre 2010 y 2015 y de cuyo documento se reformuló la misión y la visión que se relacionan a continuación:

Misión: "Brindar servicios turísticos con calidad; en un medio ambiente sano y en contacto directo con la naturaleza, contando con un equipo de profesionales y los medios necesarios para una estancia feliz".

Visión: "Ser los preferidos en el turismo de naturaleza"

La Empresa de Campismo Popular del Territorio de Cienfuegos para dar respuesta a su misión cuenta con 3 Instalaciones Turísticas y una Dirección Administrativa tal y como se muestra en el **Anexo 2.1** Organigrama y las Instalaciones Turísticas son las siguientes:

- Villa Internacional Guajimico

- Campismo Playa El Inglés
- Campismo Jagua

La empresa ofrece los servicios siguientes:

- Servicios de Alojamiento: cabañas con capacidades de 2 a 8 personas, ventiladas y baños privados en cada una de ellas.
- Servicios de alquiler de los medios suplementarios al alojamiento (televisor, ventilador)
- Servicios de Gastronomía: Restaurante con comida criolla e italiana, Cafetería con alimentos ligeros en moneda nacional.
- Servicios de Kiosco con productos alimenticios y artículos en moneda libremente convertible.
- Servicio de recreación que incluye actividades de animación, parque infantil, pista de baile, alquiler de juegos pasivos, paseos, monta de ponis, salas de computación, de juegos y de videos.
- Servicio de telefonía pública
- Servicios médicos y salvavidas

Comercializa además ofertas diseñadas según eventualidades como, excursiones por un día, giras provinciales y otras ofertas especiales.

Los precios de los servicios que presta la Empresa responden a regulaciones reglamentarias establecidas por el Ministerio de Turismo (MINTUR) y del Ministerio de Finanzas y Precios.

2.2.1.1 Caracterización del Campismo Playa El Inglés

La Instalación de Campismo Playa El Inglés se encuentra ubicada en: Carretera a Trinidad, km 62. Camilo Cienfuegos. Municipio Cumanayagua, Provincia Cienfuegos.

A continuación se caracterizará la Instalación de Campismo Playa El Inglés para facilitar la comprensión de la problemática de la Investigación.

Caracterización Físico- Geográfica

El campismo se localiza en la costa sur de la provincia, en la llanura costera con extensión de playa de 1400 metros, con una faja de arena de sol de 15 a 20 metros de ancho y otra de arena

de sombra de 20- 25 metros. El sector de mayor explotación mide unos 300 metros de largo que alcanza profundidades con fondo arenoso entre los 10 y 15 metros a partir de la orilla.

Su localización es cercana al macizo montañoso Guamuhaya, que actúa como barrera ante la influencia de los frentes en el período invernal y determina que el régimen de lluvias sea escaso lo cual facilita la explotación turística.

En su cercanía se halla el Valle de Yaguanabo a 2 Km, el cual es un valle tectónico atravesado por el río de igual nombre, con pendientes fuertemente inclinadas. El río forma un resolladero y saltos de agua en su tramo superior, entre farallones que bordean los límites del valle, cuevas y sitios arqueológicos.

El río El Inglés es de caudal exiguo, corriendo ocasionalmente en la época de lluvias. Hay una laguna también estacional a unos 100 metros al norte de la instalación.

Las principales cuevas de las cercanías son El Boquerón, a 3 Km de distancia, El Venado (2200 metros), Cueva del Lince (2000 metros), Cueva Sin Nombre (1 km) y La Mina (es una mina abandonada a 2,5 km).

La vegetación natural predominante es la de uveral y de bosque altamente degradado diseminado en el resto de la terraza marina. En las montañas aledañas hay ejemplares de maderas preciosas.

Los representantes de la fauna existentes son: aves como carpintero jabado, cao, totí, garza, mayito, tomeguín de la tierra, gorrión, paloma torcaza y mariposa. En tierra encontramos la bayoya o perrito de costa, iguanas de pequeño porte, lagarto, jubo, majá, culebra ciega y venado. En el mar se aprecian roncos, rubias, sardinas, carajuelos, cobos, pulpos, morenas, mantas, pargos (corrida entre abril y julio), dameros, corales y crustáceos.

Características Históricas y Culturales

La zona donde se asienta la instalación, durante el período prehispánico perteneció a la provincia aborigen de Guamuhaya o de Jagua según la opinión de diversos historiadores. La población debió ser escasa, dedicada a la pesca y la recolección. Estos grupos fueron desplazados por otros de mayor desarrollo que por los hallazgos de cerámicas eran representativos de una sociedad agroalfarera (taína).

La ensenada de Yaguanabo, a 2 km al este del Campismo, dada la profundidad de su boca fue refugio de barcos de piratas y contrabandistas que merodearan a sus anchas por la costa, por lo que debió existir un incipiente comercio de cabotaje.

Se reportan además cimarrones en el valle cercano, escapados de los ingenios más cercanos a Trinidad.

Se conoce de modo general que en las montañas de Trinidad operaron diferentes fuerzas y hay informes poco precisos de que se produjo una escaramuza entre mambises y españoles en las cercanías. El hecho histórico de mayor envergadura fue el desembarco de una expedición comandada por Demetrio Castillo Duany y Miguel Betancourt en el barco Indomable (¨Dauntless¨) el 21 de agosto de 1896. Aunque parte del alijo fue tomado por los españoles, se logró rescatar un cañón de madera que fue empleado en acciones posteriores.

No hay referencias concretas de vínculos con la lucha contra Batista. Sin embargo sí hubo un hecho histórico de importancia durante la llamada Lucha Contra Bandidos.

En agosto de 1959 el dictador dominicano Rafael Leónidas Trujillo trató de contactar a varios comandantes del II Frente Escambray con la esperanza de captarlos para el enfrentamiento a la naciente revolución cubana. Avisada la Inteligencia, decidió tenderles una emboscada y para ello desde Playa El Inglés, se transmitió a Santo Domingo la falsa noticia de la toma por los alzados de Trinidad, Topes de Collantes, Casilda y la Refinería Roca. Al aterrizar un avión con armas y apátridas fueron capturados. Es de destacar la presencia en la zona de las figuras de Fidel Castro y Camilo Cienfuegos quienes participaron directamente en esta acción.

Las principales tradiciones de la zona están relacionadas con la Navidad y los días de varios santos católicos (Caridad del Cobre, San Lázaro, el Niño Jesús). Además se practica la llamada Santería (ritos afrocubanos).

La información sobre la caracterización Físico-Geográfica e Histórica y Cultural fue reseñada a partir del documento con el mismo nombre del Departamento de Inversiones y Desarrollo de la Empresa Nacional de Campismo Popular, Noviembre de 1998.

Como se ha podido apreciar hasta aquí, la Instalación Playa El Inglés goza de riquezas geográficas, naturales, culturales e históricas que le permiten potenciar sus servicios y diseñar productos que combinen todos estos elementos en pos de incrementar la satisfacción de quienes lo demanden.

Etapas de Desarrollo del Campismo Playa El Inglés

La instalación fue inaugurada el 30 de junio de 1982 siendo la pionera en la provincia, con un aproximado de 900 capacidades en tiendas de campaña. Posteriormente se ofertaron 56 cabañas rústicas sin baño, electrificadas, empleando como materiales el cartón primanite con cubierta de tejas, además se mantuvieron varias capacidades en tiendas. A partir de 1986 se

inició la construcción en el sector oriental de 14 cabañas (10 de 4 capacidades y 4 de 6 capacidades) de tipología Sandino con cubierta de canalón y baño privado las cuales se ofertaron junto a las rústicas hasta el año 1994.

Se incrementó la construcción de cabañas de primer nivel y en el verano de 1995 se inauguraron 18. Hasta el año 2011 ya suman un total de 32 cabañas con 136 camas.

2.2.1.2 Panorama Económico y de los Servicios en el Campismo Playa El Inglés

A continuación se ofrecerá una síntesis de la situación económica y de los servicios en la Empresa de Campismo y en particular de la Instalación Playa El Inglés en el período comprendido de 2005 hasta 2010.

Año 2005

Las Instalaciones de Campismo atravesaron una situación difícil debido a los graves daños ocasionados tras el paso del huracán Dennis, lo que trajo consigo que no se cumplieron las cifras planificadas del total de campistas y del Plan Técnico Económico y sus resultados fueron inferiores al año 2004, ver **tabla 2.2**:

Instalación	Indicador	Año 2004	Año 2005	Crecimiento o (Disminución)
Empresa	Campistas Físico	24 832	23 395	(5.8 %)
Empresa	Campistas Días	54 325	54 225	(0.2 %)
Playa El Inglés	Ingresos	464 076	430 136	(7%)
Playa El Inglés	Utilidades o (Perdida)	206 242	107 595	(48 %)
Playa El Inglés	Costo x Peso	0.56	0.75	33%

Tabla 2.2 Fuente: Informe de Balance Empresa Campismo Popular Cienfuegos, (2004, 2005)

La calidad se vio afectada por razones objetivas y subjetivas. Las principales quejas de los clientes han estado vinculadas a la variedad de las ofertas gastronómicas y a la recreación; aunque insatisfacciones por la oferta recreativa mejoraron al establecerse por primera vez las excursiones a lugares cercanos de la Instalación.

Año 2006

De manera general la empresa finalizó el año 2006 con resultados económicos favorables en sus principales indicadores, destacándose los resultados en la Instalación de Playa El Ingles, aunque el total de campistas de la Empresa se incumpliera, lo que obedece a que no estaban listas aún todas las cabañas previstas para ese año y una de sus instalaciones (Jagua) no prestó servicios, ver **tabla 2.3.**

Instalación	Indicador	Año 2005	Año 2006	Crecimiento o (Disminución)
Empresa	Campistas Físico	23 395	14553	(37.8 %)
Empresa	Campistas Días	54 225	45236	(16.6 %)
Playa El Inglés	Ingresos	430 136	790 902	84 %
Playa El Inglés	Utilidades o (Perdida)	107 595	326 301	203 %
Playa El Inglés	Costo x Peso	0.75	0.59	-21 %

Tabla 2.3 Fuente: Informe de Balance Empresa Campismo Popular Cienfuegos (2005, 2006)

A partir de la experiencia de "Jagua" frente a los fenómenos climáticos, se comenzó a desarrollar un grupo de acciones para mejorar integralmente el producto a ofertar en Playa El Ingles y en la Villa Internacional Guajimico, con relación a Playa El Inglés se relacionan a continuación:

- Se construyó 300 metros de acera y el área de fogata.
- Reconstrucción del parque infantil con más de 12 elementos.
- Remodelación de los dormitorios de los trabajadores.
- Mantenimiento del comedor obrero para declararlo modelo.
- Comenzó el proceso de cambio de carpintería de madera por carpintería de aluminio en el área de alojamiento, y mantenimiento general a las cabañas en las que se le cambió la carpintería.
- Construcción de un "Ranchón" sobre la pista de baile y cafetería para los servicios en divisa.
- Construcción del área de parqueo fuera de la instalación.
- La disposición de un nivel superior de alimentos, combustibles y recursos materiales para el funcionamiento.
- El completamiento del personal de enfermería, de salvavidas y la garantía de medicamentos permitió elevar la calidad de los servicios de salud.
- La variedad de las ofertas gastronómicas.
- La reparación de todas las cajas de agua de la instalación para el servicio de agua fría.
- La instalación de la antena parabólica que mejoró la señal de televisión por ser zona de silencio.
- Reparación capital de la Carpeta, Garita, Enfermería y la cerca perimetral

En ese año se mantuvo algunas excursiones a lugares cercanos y otras a lugares distantes estuvieron previstas pero por problemas de funcionamiento de las bicicletas terrestres y de transporte automotor no fue posible.

Año 2007 - 2008

En estos años mejoraron los resultados económicos, aunque con ligeros decrecimientos en los índices de campistas que visitaron las instalaciones de la Empresa por no contar con el total de las capacidades disponibles, influyendo en esta situación el Campismo Jagua que se encontraba aún bajo un proceso inversionista, ver **tabla 2.4**.

Instalación	Indicador	Año 2007	Año 2008	Crecimiento o (Disminución)
Empresa	Campistas Físico	15646	14154	(9.5 %)
Empresa	Campistas Días	50865	47082	(7.4 %)
Playa El Inglés	Ingresos	931 607	1019291	9 %
Playa El Inglés	Utilidades o (Perdida)	274 305	277 251	1 %
Playa El Inglés	Costo x Peso	0.71	0.73	2 %

Tabla 2.4 Fuente: Informe de Balance Empresa Campismo Popular Cienfuegos (2007, 2008)

El campismo Playa El Inglés continúa mejorando su producto en cuanto a:

- Se culminó la construcción de la Carpeta, la Garita y la sala de computación.
- Se instaló 20 lámparas de sodio para la iluminación exterior e Iluminación exterior en la cerca perimetral.
- Se construyó 200 metros de aceras.
- Cambio de cubierta a 5 cabañas por cubierta de hormigón y cambio de carpintería de aluminio a 2 módulos de cabañas.
- Ampliación de baños de 3 cabañas.

Se ampliaron las ofertas recreativas dentro de la instalación aunque aún había insatisfacciones con este servicio y el gastronómico.

Año 2009

La empresa finalizó el año 2009 con resultados favorables aún cuando solo estuvo en explotación la Instalación Playa El Ingles; pero hubo un incremento de las ventas de Gastronomía en un 20%, este incremento se debió fundamentalmente a nuevas ofertas de Pizzería y Frozzen, ver **tabla 2.5**.

Instalación	Indicador	Año 2008	Año 2009	Crecimiento o (Disminución)
Empresa	Campistas Físico	14154	13633	(3.7 %)
Empresa	Campistas Días	47082	48396	2.8 %
Playa El Inglés	Ingresos	1019291	1 141 662	12 %
Playa El Inglés	Utilidades o (Perdida)	277 251	491 852	77 %
Playa El Inglés	Costo x Peso	0.73	0.57	(21 %)

Tabla 2.5 Fuente: Informe de Balance Empresa Campismo Popular Cienfuegos (2008, 2009)

De igual manera aún existían insatisfacciones relacionadas con los servicios gastronómicos relativos a:

- No existe un restaurante y no es buena la variedad y calidad de las ofertas sobre todo por la ausencia de viandas y ensaladas.
- Poca rapidez en la cocina.
- Problemas con el agua fría y sobre todo cerca de las cabañas.

En Playa El Inglés crecía la insatisfacción con los servicios recreativos, no se habían realizado actividades fuera de la instalación entre otras razones por no contar con medios de transportación aptos para la explotación y un adecuado plan de actividades para la recreación en entornos más cercanos. Solo mantenía este tipo de recreación la Villa Internacional Guajimico con excursiones a la Cueva de la Virgen y la del Naranjo, la ensenada del Naranjo con acceso por el mar en kayak o por el sendero y disfrute de un delicioso baño de mar. También se llevaron a los clientes al El Nicho y Trinidad.

De igual manera la recreación dentro y fuera de la Instalación tuvo insatisfacciones relacionadas fundamentalmente con:

- Los medios recreativos de la sala de juegos por no hacerse suficiente promoción.
- La sala de video cuando llueve presenta filtraciones en su cubierta y por otra parte no cumplía con la rotación de los títulos por lo que eran repetitivos y no atraían a los campistas.
- En la monta de ponis, solamente se contaba con 3 ponis, 1 caballo y una mula y que dichos animales son bastante viejos y tuvieron limitaciones en cuanto a su explotación.
- Las bicicletas terrestres, acuáticas y los botes están fuera de uso.
- Son insuficientes los medios recreativos y no se presta el servicio de medios náuticos.

Año 2010

Se cumplió con el plan de campistas, sin embargo existe un decrecimiento de campistas y en los indicadores económicos con relación al año anterior, por no encontrarse en explotación todas las Instalación durante el año; Playa El Ingles fue la menos afectada que a pesar de estar también en un proceso de remodelación no ha dejado de prestar servicios, ver **tabla 2.6**.

Instalación	Indicador	Año 2009	Año 2010	Crecimiento o (Disminución)
Empresa	Campistas Físico	13633	11938	(12.4 %)
Empresa	Campistas Días	48396	42553	(12.1 %)
Playa El Inglés	Ingresos	1 141 662	814 800	(28.6 %)
Playa El Inglés	Utilidades o (Perdida)	491 852	141620	(71.2 %)
Playa El Inglés	Costo x Peso	0.57	0.88	(54.4 %)

Tabla 2.6 Fuente: Informe de Balance Empresa Campismo Popular Cienfuegos(2009, 2010)

Existe una mayor satisfacción con relación a los servicios esto obedece a que en Playa El Inglés se obtuvo los siguientes resultados:

- Se construyó un restaurante y la nueva cafetería-pizzería.
- Se adquirió lencería para el avituallamiento.
- Se pusieron en explotación y se compraron cajas de agua que mantienen agua fría todo el tiempo.
- La apertura de un punto náutico en la playa con diferentes ofertas para la recreación y la Gastronomía.

Es importante resaltar los cambios que ha sufrido la Instalación Playa El Inglés desde su inicio que ofertaba servicios de alojamiento en casas de campaña, años más tarde se construyeron cabañas tipología Sandino con cubierta de canalón y ya a partir de la última década con la experiencia de las afectaciones de los fenómenos naturales, se fueron haciendo más seguras y modernizando con un nivel de confort e imagen acorde a su categoría, las cuales ya suman 32. De igual manera mejoró la infraestructura de los servicios gastronómicos y recreativos y de toda la instalación y se incorporaron nuevos servicios en estas dos actividades dentro de la Instalación.

Pero del mismo modo en que se ha mejorado las áreas recreativas e incrementado los servicios de esta modalidad, también se ha perdido la vinculación de la Instalación con el medio natural que en sus inicios fue una premisa importante para el logro de valores y disfrute de los campistas y que continúa generando insatisfacciones sobre todo en clientes jóvenes que cruzan los límites de la Instalación en busca de aventura y opciones gastronómicas. Por lo que todavía

existen insatisfacciones relacionadas con la calidad y variedad de las ofertas gastronómicas y en menor grado el alojamiento y la transportación.

Hasta aquí se ha analizado el estado de las diferentes modalidades de productos turísticos, sobre todo en la modalidad Naturaleza que revela la existencia de una demanda insatisfecha del sector juvenil, situación latente en el producto Campismo Popular, donde sus ofertas no logran cubrir esa demanda y por lo tanto disminuir sus insatisfacciones.

Por tanto con esta investigación se pretende diseñar nuevos Productos Turísticos de Naturaleza que combinen las modalidades de Producto de “Sol y Playa” y “Naturaleza” como principales atractivos de los entornos naturales en las regiones cercanas a la Instalación Playa El Inglés, que respondan en su totalidad al objeto social, destinados fundamentalmente a dar respuesta a la demanda del segmento estudiantil nacional y que implicarán un incremento futuro de los niveles de satisfacción y por tanto de los niveles de ingresos para la Empresa de Campismo.

Desde el punto de vista social la introducción de los nuevos productos contribuirá a disminuir la agresión al medio que se produce por el acceso a estos entornos de manera independiente, considerando que en Cuba no existe una cultura de cuidado y preservación del medio ambiente pese a las campañas y esfuerzos que se hacen para promover conductas positivas y buenas prácticas en los entornos naturales.

Por otra parte permitirá la participación de las comunidades implicadas y contribuirá a su desarrollo y beneficio de las partes implicadas en la explotación del producto.

Con visión de futuro los nuevos productos podrán comercializarse previendo el alcance no solo en el segmento nacional, sino Internacional lo que permitiría un incremento cuantioso de sus dividendos y el reconocimiento internacional.

2.3. CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO

1. Estudios del Sector Turístico del Territorio Cienfueguero, identificaron la existencia de una demanda insatisfecha de producto de naturaleza en el segmento de mercado juvenil.
2. Se identifican en el territorio, opcionales de producto de naturaleza por un día y de alojamiento cuyos precios oscilan entre 10 a 42 CUC, que no satisfacen las necesidades de tipo económico-recreativas del segmento estudiantil.

3. La Instalación de Campismo Popular Playa El Inglés posee potencialidades para desarrollar productos de naturaleza atractivos a los jóvenes y sin embargo no cuenta con ofertas recreativas que respondan a dichas demandas.

CAPÍTULO III Desarrollo del Procedimiento de Planificación de la Calidad para el Diseño de Nuevos Productos Turísticos

3.1. Desarrollo del Procedimiento

En este capítulo se pretende diseñar un nuevo producto para la Instalación de Campismo Playa El Inglés a partir de la aplicación de cada uno de los pasos del procedimiento de Planificación de la Calidad referenciado en el **apartado 1.2 del capítulo I**.

3.1.1. Establecer el Proyecto.

En este paso se determina el proyecto, se fijan las metas y directrices de la calidad, se selecciona el equipo y se realiza la planificación del proyecto en la secuencia siguiente:

- Objeto del Proyecto que de cumplimiento a la estrategia de la Organización
- Misión, Política y Objetivo del proyecto
- Equipo de Trabajo

A partir de la problemática existente con relación a la carencia de ofertas turísticas que respondan a la demanda insatisfecha de producto de naturaleza en el Sector Turístico Cienfueguero, en el Grupo de Campismo Popular y en la Empresa e Instalación Playa El Inglés, tal y como fue especificado en el **apartado 2.1 y 2.2 del capítulo II**, y teniendo en cuenta además, que tanto los objetivos estratégicos del Ministerio de Turismo en el territorio[7] como el de la Empresa[8] hasta el 2015, abogan por el aprovechamiento de las potencialidades de cada región para el desarrollo de los productos, fueron suficientes argumentos para que la alta dirección de la Empresa de Campismo aprobara la realización de un proyecto de planificación de la calidad para el diseño de nuevos productos turísticos.

El Comité Rector de la Calidad de la Empresa, decidió iniciar el proyecto a partir de definir los siguientes aspectos:

Misión del Proyecto:

“Brindar nuevas ofertas turísticas para el mercado estudiantil cubano”.

Política de la Calidad:

“Ser la preferencia para adolescentes y jóvenes que busquen ofertas turísticas”

[7] *Grupo de Investigación, 2011. Valoración General Cualitativa de los Productos Genéricos Existentes. Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur”. Cienfuegos.*
[8] *Planeación Estratégica Empresa Campismo Popular Cienfuegos 2010-2015.*

Objetivo del Proyecto:

Diseñar un producto atractivo y competitivo que constituya una buena oferta para satisfacer la demanda del sector de mercado estudiantil nacional.

Composición del Equipo de Trabajo:

1. Representante de la Calidad y Especialista en Gestión de la Calidad (Coordinador y titular de la Investigación).
2. Especialista Principal en Comercialización de Producto Turístico (en lo adelante Especialista de Comercial).
3. Especialista en Gestión de Recursos Humanos que atiende la actividad de Salud y Seguridad del Trabajo, y conocedor de las actividades claves de la Empresa.
4. Especialista en Gestión Económica con más de 15 años de experiencia en la actividad.
5. SubDirector Asistente (Especialista en Gastronomía) de la Instalación Playa El Inglés
6. Recepcionista Hotelera de la Instalación Playa el Inglés con experiencia en la actividad de alojamiento (en lo adelante “Carpetera”).
7. Técnico en Actividades Deportivas y Recreativas de la Instalación Playa el Inglés (en lo adelante Técnico en Recreación).

Se determinó a continuación las responsabilidades del Representante de la Calidad de la Empresa que es miembro del Comité de Calidad Rector y que a su vez forma parte del equipo como líder y coordinador:

- Proporcionar las herramientas y técnicas de planificación necesarias.
- Revisar el avance y desempeño del equipo con relación al proyecto.
- Identificar cualquier problema, ayudar a solucionarlo y hacer las correcciones pertinentes durante toda la ejecución del proyecto.
- Ayudar en la logística.
- Proporcionar conocimientos de expertos en análisis de datos y diseño de encuestas.

Una vez conformado el equipo se sometió a una preparación previa en técnicas de equipo para la toma de decisiones, en los pasos del procedimiento de planificación de la calidad, el empleo de algunas herramientas y en la revisión y análisis exhaustivo de los servicios que se prestan en la Instalación.

Durante el desarrollo del procedimiento se manejará indistintamente el término “equipo de trabajo” o “grupo de expertos” y que su vez a esta composición se le incorporarán otros especialistas a fin de lograr consistencia de juicio de los expertos.

3.1. 2 Identificar a los Clientes.

En este paso se identifican los clientes atendiendo a su clasificación en externos e internos.

El producto Campismo Popular desde su concepción ha estado destinado a satisfacer la demanda de los sectores sociales: Organizaciones políticas y de masas, Instituciones estatales, Clubes de Amigos del Campismo (siempre que sus miembros estuviesen afiliados a los sectores anteriores) y a la población; por tanto es *cliente externo* toda persona natural y jurídica.

En el caso de los nuevos productos estarán diseñados para el disfrute del sector juvenil cubano, especialmente para estudiantes de pre-universitarios, técnicos medios y universidades u otro sector que prefiera esta modalidad con edades comprendidas entre 18 a 45 años.

Resulta válido especificar las edades debido a que las actividades recreativas que demandan los jóvenes tienen un nivel de intensidad elevado y requieren del esfuerzo físico, aunque estudios han demostrado que adultos de hasta 45 años de edad, tienen la capacidad física requerida para este tipo de actividad.

El Mapa Interfuncional del proceso de prestación de servicios de la Empresa de Campismo (**Anexo 3.1**) refleja la participación de las principales áreas funcionales de la Empresa y sus dependencias en la Instalación, al observar la Estructura Organizativa de la Empresa (**Anexo 2.1**), el resto de las áreas que no se especifican están implicadas indirectamente como unidades de soporte en la prestación de servicios; por lo que constituyen *clientes internos* todas las áreas funcionales de la Empresa, sus dependencias y subestructuras de análisis y control tales como los Comités de Calidad, Comités de Control, etc.

3.1.3. Descubrir las necesidades de los Clientes.

Para obtener las necesidades de los clientes se tomaron datos a partir del año 2005. El equipo se dividió para trabajar con las fuentes de los distintos años y por categorías como:

1. Encuestas
2. Libro del Cliente
3. Evidencias de quejas y reclamaciones formuladas

4. Informes de calidad que reflejan los criterios de satisfacción de los clientes en cuanto a resultados de entrevistas y de investigación de mercado
5. Entrevistas a trabajadores con experiencia y de primera línea que interactúan directamente con los clientes en las Instalaciones Playa El Inglés, Villa Internacional Guajimico y Guías de Turismo y Animadores de distintas entidades del MINTUR en el Territorio.
6. Entrevistas a estudiantes de la Universidad y Escuela de Iniciación Deportiva "EIDE" de Cienfuegos como clientes potenciales y representación del principal segmento de mercado a quien va dirigido los nuevos productos.

Las entrevistas realizadas estuvieron enfocadas a conocer la apreciación que tienen los clientes sobre los servicios que han recibido, su comparación con similares en otras entidades y lo que realmente esperan recibir de un producto turístico de naturaleza y playa.

A partir de la recolección de los datos se aplicó la técnica BRAINSTORMING para listar todas las necesidades de los clientes que ascendió a un total de 42, empleando la técnica "Diagrama de Afinidad" se agruparon y organizaron las necesidades de los clientes en un total de 11 subgrupos como se muestra en el **Anexo 3.2.** Las necesidades subrayadas fueron las de mayor peso en los subgrupos por el nivel de demanda en los clientes.

A continuación el grupo de expertos construyó la Matriz de Necesidades del Cliente como se muestra en el **Anexo 3.3.**

El Grupo de Expertos se conformó por los 7 miembros del equipo de proyecto.

El juicio de los expertos se expresó en el rango de (0 a 2) para definir el grado de importancia que dan los clientes por cada necesidad donde:

0……. No es importante

1……. Débil

2……. Fuerte

Para validar la consistencia de juicio de los expertos en la confección de la Matriz de Necesidades, se aplicó la Prueba de Concordancia de Kendall, partiendo de la determinación del número de expertos necesarios mediante la expresión siguiente:

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

Donde:

n: número de Expertos
i: nivel de precisión (Para i=0.070)
p: proporción estimada de errores

Para un nivel de confianza del 95 % de obtuvo el valor de Z por la tabla siguiente:

VALORES DE Z	
Nivel de Confianza (%)	**Valor de Z**
99	6.6564
95	1.96
90	2.6806

Despejando en la expresión se obtuvo un estimado de 7 Expertos, aproximando por defecto.

$$n = \frac{(0.01)(0.99)(1.96)^2}{(0.070)^2} = 7.76$$

Se realizó la prueba de concordancia de Kendall utilizando el paquete de programa SPSS, para analizar la consistencia de juicio entre los expertos ante los 11 subgrupos de necesidades, obteniéndose los resultados siguientes:

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,771
Chi-cuadrado	86,394
gl	16
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,902
Chi-cuadrado	100,981
gl	16
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,898
Chi-cuadrado	100,551
gl	16
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,833
Chi-cuadrado	93,347
gl	16
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,802
Chi-cuadrado	89,878
gl	16
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,759
Chi-cuadrado	84,987
gl	16
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,766
Chi-cuadrado	85,775
gl	16
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,859
Chi-cuadrado	96,215
gl	16
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,827
Chi-cuadrado	92,639
gl	16
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,741
Chi-cuadrado	83,006
gl	16
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,885
Chi-cuadrado	99,132
gl	16
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

De los resultados anteriores se aprecia que los valores W de kendall son cercanos a la unidad, la variable “Sig. Asintót” tiende a cero y elevados valores de Chi-cuadrado por lo que existe consistencia en el juicio de Expertos.

Análisis de la Matriz de Necesidades del cliente:

Se aprecia que de un total de 11 subgrupos de necesidades, los clientes le asignan a 9 de ellas la máxima importancia, exceptuando los subgrupos de “Fidelidad” y “Servicios Complementarios” que en los criterios de los jóvenes no se expresa explícitamente estas necesidades; pero conocemos que son vitales y están reglamentados para desarrollar productos turísticos.

Los clientes internos le asignan importancia a todos los subgrupos en los cuales están implicados, los mayores niveles están asociados a los subgrupos “Calidad y variedad de la oferta gastronómica” (6) y “Seguridad” (11); de este último subgrupo son precisamente el “Personal idóneo” y “Cumplimiento de requisitos obligatorios” las necesidades de mayor peso en los clientes internos.

En sentido general se debe hacer la traducción de las necesidades de mayor peso en los once subgrupos de la tabla de afinidad; pero considerando que muchas de las cuarenta y dos necesidades que expresan los clientes están contenidas dentro de otras y agrupadas por afinidad, se contemplaron entonces los once subgrupos. Para lograr esto, el equipo de trabajo elaboró la Matriz de Análisis de Necesidades descomponiéndolas a niveles más detallados y precisos tal y como se muestra en la **figura 3.1.**

Primera Necesidad	Segunda Necesidad	Tercera Necesidad	Cuarta Necesidad
Precios asequibles	Precio del producto turístico inferior a los similares de la Cadena Isla Sur	P. Camp. ≤ 180.00 pesos	
	Precios bajos en la cafetería	Inferiores a los de la Cadena “GRDY” Listado Oficial de precios de la “GRDY”	Control de chequeo mensual P. Camp. ≤ P. GRDY
	Precios bajos de productos en CUC	Menor o igual a las TRD Listado Oficial de precios de las TRD	P. Camp. ≤ P. TRD
	Precios bajos de alquiler	P. Alquiler. ≤ 20.00 pesos	
Confort	Confort en el medio de transporte	Condiciones de limpieza y Comodidad media que no encarezcan el producto	Asientos cómodos, Ausencia de polvo, de huellas en los cristales, lencería limpia, barrido de los pisos
		Temperatura agradable	T. Transp. ≤ T. Ambiental
		Música con buen nivel sonoro	Música ≤ 85 dB
	Confort en las cabañas y Carpeta	Decoración y armonía entre los inmuebles,	

		equipos, lencería, las plantas ornamentales, adornos, color de las paredes, piso, techo y todos en buen estado de conservación	
		Temperatura agradable	Temperatura ≤ T. Ambiental
	Confort en el restaurante	Decoración y armonía entre los inmuebles, equipos, lencería, las plantas ornamentales, adornos, color de las paredes, piso, techo y todos en buen estado de conservación	
		Temperatura agradable	Temperatura ≤ T. Ambiental
		Música agradable y con buen nivel sonoro	Música no estridente y que no exceda los 85 dB
		Montaje del salón según procedimiento y categoría	Según procedimiento y categoría
Información	Información de la bondad de las ofertas y de prevención de riesgos	Información verbal Pizarra Informativa con el programa diseñado del producto, descripción e imagen gráfica de los atractivos, precio de la oferta, tipos, precios y horarios de los servicios. Tipos de riesgos, su prevención, garantías de seguridad del producto Carpeta del Producto	Información verbal y ubicación de la Pizarra Informativa y la Carpeta de Producto en el Buró de Reservaciones y Carpeta
Fidelidad	Veracidad de los servicios promocionados	Personal idóneo	Capacitado y evaluado
		Documentados los servicios de la oferta	Ubicación y acceso a la documentación
		Fidelidad a los servicios	Control por ciclo Lista de verificación
	Fidelidad a los horarios	Fijar los horarios de servicios	Al menos un control por ciclo
		Control de chequeo sistemático	
Diversas y Atractivas ofertas recreativas	Ofertas que incluya diversas actividades en el entorno natural y marino, que requieran de la actividad física y que estimulen el deseo de conocimiento, exploración y de enajenación de la realidad cotidiana.	Programa de la oferta Control de chequeo sistemático Lista de verificación	Control por ciclo de la satisfacción con el programa
	Servicio de guía turístico	Capacitado para mantener un nivel de motivación elevado en los clientes	Evaluación de idoneidad
Variedad y calidad de la oferta gastronómica	Variedad de la oferta	Menú atractivo y balanceado	Ricos en grasas, carbohidratos, proteínas, azúcares
			Combinación de colores entre los platos

	Calidad de la elaboración y presentación	Ficha Técnica	
		Disponibilidad de insumos para el montaje de la mesa según procedimiento y categoría	Lencería y utilización adecuada de la vajilla, cristalería y cubertería
		Personal idóneo	Evaluación de idoneidad
Servicios complementarios	Acceso para comprar artículos y alimentos	Kiosco Cafetería Oferta variada	Abierto 12 horas
	Acceso a teléfono público	Teléfono público disponible	24 horas
	Acceso a medicamentos de primeros auxilios	Puesto médico y farmacia	24 horas
	Servicios recreativos y de alquiler	Sala de juegos, de videos, de computación, pista de baile , medios de recreación para alquilar	Servicio de alquiler 8 horas Servicios recreativos de 12 a 20 horas según horarios establecidos
Rapidez	Servicios rápidos	Todo el personal está capacitado y entrenado	Tiempo de ejecución de los servicios igual o inferior al normado
	Atención rápida a las quejas y reclamaciones	Todo el personal está capacitado	Capacitado en normas de conducta hacia el cliente Comunicación Procedimiento de quejas y reclamaciones
		Respuesta rápida	Solución ante las 24 horas Indemnización Registro de No Conformidad Comunicación del avance de la solución
	Solución rápida a las fallas del servicio	Información oportuna de las fallas del servicio	Registro de No Conformidad
		Corrección inmediata	Reposición de los recursos dañados Indemnización
		Atacar las causas inmediatamente	Según Plan de acciones correctivas y preventivas
		Disponibilidad de Personal con autoridad para la toma de decisiones	Disponible las 24 horas
		Comunicación del avance de la solución	Reestablecer el servicio Cierre de la No Conformidad
Cortesía e Higiene personal	Educación y buena presencia de los trabajadores	Personal educado, limpio y uniformado	
Imagen corporativa	Buena imagen en la Instalación y apariencia física de equipos y mobiliario	Áreas limpias, pintadas, señalizadas y con presencia de jardinería, forestación Equipos y mobiliario bien conservados	Planes de mantenimiento y conservación Control de chequeo sistemático
		Personal de mantenimiento	Capacitado y evaluado
Seguridad	Seguridad en la transportación	Sistema de frenos y emergencia	Inspección técnica mensual
		Conductor capacitado y con experiencia	Idoneidad demostrada
	Seguridad de los bienes del cliente	En la Cabaña: Puertas, ventanas y llavín en buen estado y seguros	Lista de verificación Control de chequeo por ciclo

		Acceso controlado a la llave Control del personal de seguridad en el área	
	Entornos naturales y seguros	Entornos y Senderos certificados	

Figura 3.1 Matriz de Análisis de Necesidades. Fuente: Elaboración propia

En la matriz anterior se emplearon algunas abreviaturas o nomenclaturas para simplificar el contenido que tienen el siguiente significado:

TRD: Tiendas Recuperadoras de Divisa

GRDY: Cadena de Gastronomía y Restaurante "Doña Yulla"

Una vez descompuesta cada necesidad en niveles más detallados tal y como se muestra en la Matriz de Análisis de Necesidades se procedió a determinar por cada una de éstas la unidad de medida y el sensor asociado. Estos resultados se mostrarán durante el desarrollo del siguiente epígrafe.

3.1.4. Desarrollar el Producto.

El contenido de este paso tiene como objetivos: en primer lugar determinar qué características y metas del producto proporcionarán al cliente el beneficio óptimo y en segundo lugar identificar qué se necesita para que los diseños se entreguen sin deficiencias.

Una vez más se aplicó la técnica "de Afinidad" para agrupar por funciones las 42 necesidades que se derivaron de la matriz en el paso anterior y poder crear subequipos para determinar las características del producto. La composición de los equipos y los subgrupos de necesidades se muestra en la **tabla 3.1.**

Subgrupo 1	Necesidades	Subequipo
Precios Gastronomía Servicios Complementarios	Precio del producto Precios en la cafetería Precios bajos de productos en CUC Precios bajos de alquiler Compra en Kiosco y Cafetería Teléfono público disponible Puesto médico y farmacia Servicios de alquiler Disponibilidad Servicios recreativos Variedad de la oferta gastronómica Calidad de la elaboración Presentación de los platos	SubDirector Asistente (Especialista en Gastronomía) de la Instalación Esp. Gestión Económica Dirección Empresa Cheff de Cocina de Guajimico
Subgrupo 2	**Necesidades**	**Subequipo**
Imagen Mantenimiento Confort	Imagen Instalación, equipos y mobiliario Personal de mantenimiento Confort en el medio de transporte Temperatura agradable en el Transporte	Ama de Llaves y Jefe de Mantenimiento de Guajimico Balancista Distribuidor Carpetera

	Música Transporte Confort en las cabañas y Carpeta Temperatura agradable cabañas y Carpeta Confort en el restaurante Temperatura agradable Restaurante Música Restaurante Montaje del salón	
Subgrupo 3	**Necesidades**	**Subequipo**
Documentación Información Recursos Humanos Rapidez y Fallas de servicio Atención al Cliente	Información del servicio Veracidad de Personal idóneo Veracidad servicios documentados Fidelidad a los servicios Fidelidad a los horarios Cortesía y buena presencia del Personal Servicios rápidos Atención a quejas Respuesta rápida a quejas Información ocurrencia de la falla Corrección de la falla Solución a las causas de fallas Personal para solución de fallas	Esp. Principal en Comercialización del Producto Turístico Esp. Gestión Recursos Humanos Promotor de Ventas y Información Turística
Subgrupo 4	**Necesidades**	**Subequipo**
Programa de Recreación Seguridad	Ofertas recreativas Atractivas Servicio de guía turístico Seguridad transporte Conductor capacitado y con experiencia Seguridad de los bienes del cliente Entornos naturales y seguros	Esp. Gestión de la Calidad Esp. Seguridad y Protección Asesor Jurídico

Tabla 3.1 Subequipos y Subgrupos de Necesidades por Afinidad. Fuente: Elaboración propia

Los equipos emplearon básicamente como métodos para determinar las características de los productos: “Benchmarking” y “Creatividad”, respetando la documentación reglamentaria que establece requisitos obligatorios que deben ser previstos en el diseño.

Una vez determinadas las características del producto capaces de satisfacer cada una de las necesidades de los clientes, se establecieron las metas por cada característica, eliminando duplicidad y optimizando estos elementos por cada subgrupo de necesidades, este resultado se muestra en la **Tabla 3.2**.

Subgrupo 1	Necesidades	Características	Metas
Precios Gastronomía Servicios Complementarios	Precio del producto Precios en la cafetería Precios bajos de productos en CUC Precios bajos de alquiler Compra en Kiosco y Cafetería Teléfono público disponible Puesto médico y farmacia Servicios de alquiler Disponibilidad Servicios recreativos Variedad de la oferta gastronómica Calidad de la elaboración Presentación de los platos	Precio asequible	P. Producto. ≤ 180.00 pesos P. Camp. ≤ P. “GRDY” P. Camp. ≤ P. TRD P. Alquiler. ≤ 20.00 pesos
		Variedad de la oferta gastronómica	Menú atractivo y balanceado
		Alimentos bien elaborados y presentados	Ficha Técnica
		Ofertas variadas de productos en Kiosco y Cafetería	12 horas con oferta variada

		Servicio de Teléfono público, médico y de farmacia	24 horas
		Servicios de alquiler	8 horas
		Disponibilidad Servicios recreativos	De 12 a 20 horas
Subgrupo 2	**Necesidades**	**Características**	**Metas**
Imagen Mantenimiento Confort	Imagen Instalación, equipos y mobiliario Personal de mantenimiento Confort en el medio de transporte Temperatura agradable en el Transporte Música Transporte Confort en las cabañas y Carpeta Temperatura agradable cabañas y Carpeta Confort en el restaurante Temperatura agradable Restaurante Música Restaurante Montaje del salón	Limpieza y condiciones medias de confort en la transportación	Procedimiento de Transporte
		Confort en el alojamiento para Categoría III	Procedimiento de Alojamiento
		Confort en el Restaurante para Categoría III	Procedimiento de Gastronomía
		Planes de mantenimiento y conservación.	Buen estado de conservación para el uso.
		Personal de mantenimiento calificado	Requisito Personal de mtto
Subgrupo 3	**Necesidades**	**Características**	**Metas**
Documentación Información Recursos Humanos Rapidez y Fallas de servicio Atención al Cliente	Información del servicio Veracidad de Personal idóneo Veracidad servicios documentados Fidelidad a los servicios Fidelidad a los horarios Cortesía y buena presencia del Personal Servicios rápidos Atención a quejas Respuesta rápida a quejas Información ocurrencia de la falla Corrección de la falla Solución a las causas de fallas Personal para solución de fallas	Sistema de comunicación e información	Procedimiento de comunicación interna
		Personal idóneo	Requisitos del puesto
		Procesos documentados	Ficha del Proceso
		Control sistemático del producto	Control por ciclo
		Personal educado, limpio y uniformado Personal idóneo	Requisitos del puesto
		Atención al Cliente	Procedimiento de atención al cliente
		Control de Fallas	Procedimiento de fallas
Subgrupo 4	**Necesidades**	**Características**	**Metas**
Programa de Recreación Seguridad	Ofertas recreativas Atractivas Servicio de guía turístico Seguridad transporte Conductor capacitado y con experiencia Seguridad de los bienes del cliente Entornos naturales y seguros	Ofertas recreativas atractivas	Programa de Recreación
		Servicio de guía turístico	Para todos los ciclos
		Transporte seguro	Inspección técnica Mensual
		Conductor con Idoneidad demostrada	Evaluación mensual /requisitos del puesto
		Conservación de los bienes del cliente	Control por ciclo al alojamiento
		Entornos y senderos certificados	Certificación por la Comisión de Naturaleza

Tabla 3.2 Tabla de Características y Metas del Producto por Subgrupos de Necesidades.
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la **tabla 3.2** existen características comunes para varios subgrupos de necesidades (o subequipos) que se integraron y su resultado se mostrará más adelante en la matriz de diseño del producto.

Aplicando las técnicas de "Revisión del Diseño" y "Análisis de Valor" se especificó el contenido de cada característica, se reajustaron aquellas características y metas que tienden a encarecer el producto, que no constituyen necesidades de primer orden en los clientes o no modifican o impactan negativamente en la satisfacción a los clientes. El resultado de este análisis se describe a continuación:

Precio asequible del Producto Turístico: Se hizo un análisis final del precio de la propuesta de productos turísticos de conjunto con especialistas del Grupo Empresarial de Campismo, quienes después de haber hecho reajustes de costos determinaron el precio de los productos que van desde 140 a 180 pesos por Pax.

Precio asequible en las dos monedas tanto en la cafetería y kiosco: Se obtuvo los listados de precios oficiales de las Cadenas de Gastronomía y Restaurante Doña Yulla (GRDY) y de Tiendas Recuperadoras de divisa (TRD), se compararon con los del campismo y estos últimos son inferiores para el caso de los productos en moneda nacional. En el caso de la moneda libremente convertible los valores se igualan, para mantener la meta establecida fue preciso definir los proveedores que comercializan productos de origen nacional con niveles de calidad aceptados para los clientes y así evitar la compra de productos importados que elevan los precios de venta.

Servicio médico y de farmacia: No resulta factible destinar una nueva área para la farmacia y personal nuevo que realice este servicio; por tanto se tuvo en cuenta el aprovechamiento de la infraestructura existente para el puesto médico e incluir dentro del contenido de trabajo del personal de la salud la venta de medicamentos. Este servicio debe tener los registros de control requeridos para mantener su trazabilidad y debe estar disponible las 24 horas del día.

Servicio de telefonía pública: Existe un teléfono público en buen estado, accesible a los clientes y se garantiza su disponibilidad las 24 horas del día. Por tanto se adiciona esta característica a la anterior en el diseño final del producto.

Servicios de Cafetería, kiosco y de alquiler y disponibilidad de servicios recreativos: Se reajustaron los horarios de cada uno de estos servicios de manera que satisfaga la demanda, tanto de los clientes que demandan los servicios de alojamiento como los clientes del nuevo producto turístico que hacen estancia en la Instalación en horarios muy específicos. Se define entonces la duración de 8 horas para el servicio de alquiler de medios recreativos en horario del

día; 16 horas para la apertura de cafetería y kiosco que abarque desde la mañana hasta la noche y de 12 a 20 horas la apertura de las áreas de recreación.

Fichas técnicas para la elaboración y presentación de alimentos: Este documento además de incluir el procedimiento de elaboración, ingredientes, gramaje y otros requerimientos, establece además los requisitos de presentación de los platos; a éste se le incluyó las opcionales propuestas de menú y de catering a ofertar a los clientes de los nuevos productos turísticos, que estén en los límites del costo asignado y mantengan el balance nutritivo requerido de 250 K/cal diarias para la actividad física que demandan las ofertas recreativas, las variantes gastronómicas se muestran en el **Anexo 3.4**.

Limpieza y condiciones medias de confort en la transportación: El equipo ante la dificultad de obtener documentación reglamentaria relacionada con el confort para la transportación, estableció explícitamente en el contrato las condiciones mínimas que debe mantener el medio de transporte en primer lugar para lograr aceptación en los clientes y en segundo lugar para no encarecer los costos por concepto de alquiler y poder controlar y exigir su cumplimiento. En el diseño final se define la característica como "Confort aceptable en la transportación"

Confort en el alojamiento y restaurante según Categoría III de la Instalación: Se identificó los requerimientos para las categorías otorgadas al alojamiento y restaurante y son coincidentes con las condiciones actuales. Esto obedece a que el restaurante fue inaugurado y categorizado recientemente. Estos requerimientos se establecen en los procedimientos de alojamiento y gastronomía.

Planes de mantenimiento y conservación: El equipo elaboró un procedimiento para asegurarse que los planes incluyeran todos los recursos de la Instalación desde su infraestructura constructiva, áreas verdes, equipos, inmobiliario, contratos de mantenimiento y especificaciones de calidad.

Sistema de comunicación e información: Se elaboró un procedimiento de comunicación interna que establece todo el flujo informativo desde y hacia el cliente en interacción con todas las áreas de la Organización que intervienen directa e indirectamente con el producto turístico, especificaciones y tipos de información, canales de comunicación, responsabilidades y registros.

Personal idóneo y Personal educado, limpio y uniformado: Se revisaron los perfiles de cargos del personal, identificando los requisitos de cada puesto y su coherencia con las especificaciones formales. Se incluyó en los perfiles de todos los empleados los requisitos de presencia personal, de comunicación con los clientes y las acciones de capacitación requeridas con el fin de que cada uno sea capaz de dar la mejor atención al cliente.

Atención al Cliente: El equipo especificó los requerimientos en un procedimiento para ofrecer la mejor atención, a partir de las normas de conducta, conocimiento de los procedimientos de retroalimentación, quejas y reclamaciones, fallas del servicio, tratamiento a *no conformidades*.

Servicio de guía turístico: Se especificó dentro del perfil de cargo del Técnico en Recreación los requerimientos de este servicio de manera explícita, precisando la preparación física, de supervivencia y de atención primaria de salud, conocimientos de todos los entornos naturales (historia, tradiciones, flora, fauna, accidentes geográficos) y capacidad para mantener niveles altos de motivación en los clientes durante todo el ciclo. Esta característica tiene dos metas: una se refleja dentro del término "Personal Idóneo" que no son más que los requisitos del puesto y la otra meta especifica que el servicio debe permanecer durante todo el ciclo. Se propone la realización de los cursos "Formación como Guía de Naturaleza" y "Servicio Integrado de Urgencias Médicas (SIUM), para completar la preparación de todos los Guías.

Conductor con Idoneidad demostrada: El equipo solicitó a la entidad proveedora del medio de transporte el perfil del cargo del conductor, verificando el establecimiento de los requisitos del puesto relativos a la atención al cliente y a la seguridad (frecuencia y rigor de los exámenes médicos, conocimiento y habilidades demostradas en la conducción). Por tanto se incluye también esta característica dentro de "Personal Idóneo".

Procesos documentados: La Instalación adolece de un Sistema documentado de Gestión de la Calidad. Por tanto el equipo de proyecto decidió diseñar el sistema de gestión basado en la norma cubana NC ISO 9001/2008. Se identificaron los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, se revisó la documentación de referencia asociada, se elaboraron listas matrices por procesos precisando necesidades de documentación reglamentaria, procedimientos e instrucciones de trabajo. Esta información forma parte del diseño de la ficha de cada proceso y será abordada en el **epígrafe 3.1.5**.

Control sistemático del producto: El equipo a partir del análisis de la documentación estableció la primera propuesta de listas de verificación para efectuar los controles (considerando que hasta ese momento no se había completado la documentación), frecuencia y responsabilidades.

Control de Fallas: Se documentó el procedimiento a seguir para el control de las fallas dentro del procedimiento "Tratamiento de No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas".

Ofertas recreativas atractivas: Se diseñó el programa de recreación que deberá responder a las demandas de los clientes a partir de los atractivos y las bondades de los entornos que serán utilizados, dicho programa se muestra más adelante en el **epígrafe 3.1.5.**

Entornos y senderos certificados: Se consultó la documentación reglamentaria para la utilización de los entornos naturales, preparación de los senderos ecoturísticos, su mantenimiento y procedimiento para el otorgamiento de las certificaciones de explotación. El proceso general que oficializa la explotación de los senderos, sus áreas de acampada, accesos y medio natural son los siguientes:

- Posterior al diseño del sendero se solicita certificado de microlocalización a la Empresa de Planificación Física.
- Proceso de evaluación del impacto ambiental por las entidades que forman parte de la Comisión de Naturaleza: Planificación Física, CITMA, MINAGRI, MININT, MINFAR, Recursos Hidráulicos, MINSAP, APCI, entre otras Entidades que intervienen según las características de las regiones donde se propone la explotación.
- Presentación del Expediente del Sendero a la Comisión de Naturaleza para la aprobación.

La documentación reglamentaria que establece el proceso de aprobación de los senderos ecoturísticos se especifica en la bibliografía de soporte de la presente investigación.

De los senderos propuestos en el diseño de los productos, ya están aprobados los senderos “Caleta de Castro”, “Valle Yaguanabo Arriba”, “Río Yaguanabo Arriba” y “Cueva del Venado” por las Instancias del Ministerio de la Agricultura, Empresa Flora y Fauna y Campismo Popular respectivamente.

Transporte seguro: Se verificó la inclusión en el contrato de los requisitos de seguridad, frecuencia de las inspecciones técnicas y registros.

Conservación de los bienes del cliente: Se incluyó en las listas de verificación de control por ciclo al alojamiento, los requerimientos de seguridad y protección.

A partir del análisis de cada una de las características y metas del producto, de un total de 25 característica y metas, como resultado del proceso de optimización se fijaron un total de 23 características y metas del nuevo Producto, este resultado final se muestra en la Matriz de Diseño del Producto ver **anexo 3.6.**

En las columnas de las *unidades de medida* y *sensores*, aparecen abreviaturas para optimizar el tamaño de la matriz que corresponden a la información siguiente:

Bien-Mal---------- Escala Likert (bien, regular, mal) aplicada en las encuestas y listas de verificación

Libro y Encuesta------- Libro del cliente y encuesta al cliente

R. No conformidad---- Registro de No Conformidad derivadas de acciones de control y quejas de los clientes

Mtto.---------- Mantenimiento

Del análisis de las características y metas del producto también se derivó tres ofertas de productos turísticos con los nombres comerciales “Expedición del Venado”, “Expedición del Indio” y “Travesía en bicicleta por el Litoral”, cuyos programas se muestran en las **Tablas 3.3, 3.4 y 3.5**. Estos productos están previstos para su explotación solo los fines de semana teniendo en cuenta el nicho de mercado al que va dirigido.

DÍA	Horario	Actividades
1ro	9.00 am	Llegada a la instalación y recibimiento
	9:30 am	Reunión de información y entrega si procede de recursos necesarios para la cabalgata (merienda de trayecto, agua, etc.)
	10.00 am	Excursión de entrenamiento en cabalgata a la Cueva El Venado, explicación de los atractivos e historia del lugar y tiempo libre para tomar un baño en el manantial de la cueva y la exploración del lugar.
	1.00 pm	Cabalgata de regreso hasta Punta Limones, Tiempo libre, almuerzo y actividad recreativa
	5.30 pm	Cabalgata de regreso a la Instalación bordeando la playa El Inglés, tiempo libre y horario de baño
	8.00 pm	Cena y actividad recreativa
2do	5.30 am	Desayuno y entrega de agua y merienda de trayecto para la expedición
	6.00 am	Caminata hasta los saltos La Vega y La Algarrobita de la Comunidad Yaguanabo Arriba
	12.00 am	Tiempo libre y almuerzo en la poceta La Algarrobita
	3.00 pm	Caminata hasta la poceta El Guije
	6.00 pm	Tiempo libre y horario de baño en el área de acampada
	8.00 pm	Cena y actividad recreativa
3er	8.00 am	Desayuno, entrega de agua y merienda de trayecto
	8.30 am	Retorno a la Instalación Playa El Inglés
	1.00 pm	Almuerzo, tiempo libre y entrega de la cabaña
	4.00 pm	Despedida a los excursionistas y regreso en ómnibus

Figura 3.3 Programa Recreativo del producto “Expedición del Venado”. Fuente: Elaboración propia

DÍA	Horario	Actividades
1ro	8.00 am	Llegada a la instalación y recibimiento
	8:30 am	Reunión de información y entrega si procede de recursos necesarios para la caminata (merienda de trayecto, agua, etc.)
	9.00 am	Excursión de entrenamiento a la ensenada Caleta de Castro y la Cueva Boca de San Juan, regreso a la caleta con tiempo libre para el baño en la playa, la exploración del lugar, almuerzo y descanso.
	4.00 pm	Regreso a la Instalación Playa el Inglés, tiempo libre y horario de baño
	8.00 pm	Cena y actividad recreativa

2do	5.30 am	Desayuno y entrega de agua y merienda de trayecto para la expedición
	6.00 am	Caminata hasta las Cuevas de Guajimico y continuar hasta la ensenada El Naranjo
	12.00 am	Tiempo libre y almuerzo en la ensenada
	4.00 pm	Regreso a la Instalación Playa El Inglés
	7.00 pm	Tiempo libre y horario de baño
	8.30 pm	Cena y actividad recreativa
3er	8.00 am	Desayuno
	8.30 am	Cabalgata hasta el Valle la Iguana bordeando el río Yaguanabo
	11.00 am	Tiempo libre, almuerzo y actividad recreativa
	3.00 pm	Retorno a la Instalación Playa El Inglés, entrega de la cabaña y despedida a los excursionistas.
	6.00 pm	Regreso en ómnibus

Figura 3.4 Programa Recreativo del producto “Expedición del Indio”. Fuente: Elaboración propia

DÍA	Horario	Actividades
1ro	9.00 am	Llegada a la instalación y recibimiento
	9:30 am	Reunión de información y entrega si procede de recursos necesarios para la travesía (tienda de campaña, bicicleta, merienda de trayecto, agua, etc.)
	10.00 am	Travesía de entrenamiento hasta Río Hondo con entrada a la Cueva del Diablo y regreso a la desembocadura de Río Hondo con tiempo libre, almuerzo y baño recreativo (playa o río)
	8.00 pm	Acampada, cena y actividad recreativa
2do	7.30 am	Desayuno
	8.00 am	Travesía hasta la desembocadura de Río Caña
	10.30 am	Tiempo libre y almuerzo
	3.00 pm	Continuar travesía hasta la Instalación de Campismo Monacal
	6.00 pm	Recibimiento, horario de baño y tiempo libre
	8.00 pm	Cena, actividad recreativa y acampada en tienda de campaña dentro de la Instalación
3er	7.30 am	Desayuno
	8.00 am	Travesía hasta el Centro de la Ciudad Trinidad
	9.30 pm	Entrega de los medios de la travesía, merienda, entrada a museos y caminata libre por el centro histórico de la ciudad
	1.00 pm	Despedida a los excursionistas y regreso en ómnibus

Figura 3.5 Programa Recreativo del producto “Travesía en Bicicleta por el Litoral”. Fuente: Elaboración propia

Durante el proceso de diseño de las ofertas, se realizaron expediciones experimentales con integrantes del equipo de proyecto y los dos Técnicos en Recreación de la Instalación, para determinar los tiempos contemplados en los programas iniciales de las propuestas y las variantes de recreación que más se ajustan al diseño y que responden a las exigencias de los clientes.

Es importante especificar que fue necesario la revisión minuciosa de toda la documentación de soporte de cada una de las tareas desarrolladas por cada equipo; en la mayoría de los casos fue preciso elaborar un número de procedimientos e instrucciones puesto que la Empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad que integre todas sus partes en el logro de las metas y propósito de la Organización con una ventana abierta a la mejora continua y flexibilidad ante los cambios del entorno y de los nuevos productos.

Como salida de esta investigación, quedará definido el diseño de la documentación de los principales procesos que intervienen en la realización del nuevo producto turístico y que será objeto de especificación en el siguiente paso de la metodología.

3.1.5. Desarrollar el Proceso.

Juran en el 2001 define el desarrollo del proceso como: serie de actividades para definir los medios específicos que usará el personal de operaciones con vistas a lograr las metas de calidad del producto.

El desarrollo de este paso comenzó con la revisión de las 23 metas del producto fijadas en el paso anterior y los resultados son los siguientes:

P. Producto. ≤ 180.00 pesos por persona: Para la revisión de esta meta se calcularon los costos asociados al producto según tarifas especificadas en las regulaciones que establece el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Finanzas y Precios. El desglose de los precios del producto hasta 6 pax establecido finalmente por el Grupo Empresarial de Campismo, se muestra en el **anexo 3.5.**

Precios de los servicios complementarios inferior o igual a los servicios similares de la competencia: Para el caso de los servicios de alquiler y cafetería en moneda nacional no hay lugar a dudas para el cumplimiento de la meta, estos servicios son los más baratos en relación a similares de la competencia. En relación al servicio de kiosco en moneda libremente convertible la estrategia es adquirir productos de producción nacional para garantizar que los precios sean igual o inferiores a los de la competencia.

Menú atractivo y balanceado y Ficha Técnica: En el epígrafe anterior se explicó las modificaciones realizadas a las fichas técnicas con relación a la inclusión de las opcionales propuestas de menú a la carta y de catering a ofertar a los clientes del nuevo producto turístico.

16 horas con oferta variada en Kiosco y Cafetería: Se hizo un reajuste de horarios de trabajo y se propone mantener el servicio de 8.00 am a 12 pm, que satisfaga además la demanda nocturna de los clientes que están disfrutando de las actividades recreativas en la pista de baile.

24 horas de servicios de telefonía pública, médicos y de farmacia: Lo nuevo de esta meta es la inclusión del servicio de farmacia con servicio de 24 horas.

8 horas de servicio de alquiler: Esta servicio se mantiene igual, lo nuevo es el reajuste de su horario de manera que satisfaga además la demanda de los clientes del nuevo producto turístico que hacen estancia en la Instalación en horarios muy específicos.

Disponibilidad servicios recreativos de 12 a 20 horas: Este servicio se mantiene igual.

Requisitos pactados con el proveedor de confort en la transportación: La modificación de esta meta radica en especificar de manera explícita en el contrato el nivel de confort deseado.

Procedimiento para el confort en el alojamiento: Las metas del confort son especificadas claramente en la documentación referente.

Procedimientos para el confort en el restaurante: igual al párrafo anterior estas metas son especificadas en la documentación de referencia.

Buen estado de conservación para el uso de los medios e infraestructura: Se revisaron los planes de mantenimiento de manera que garantice el nivel deseado de conservación.

Requisitos del puesto para el personal: Las modificaciones de esta meta fueron realizadas en el desarrollo del paso anterior de la metodología al revisar los perfiles de cargo.

Ficha del Proceso: Se diseñó la ficha de cada proceso identificado que incluyó además de la documentación de los procesos la información siguiente:

- Responsable del proceso
- Objetivo y alcance
- Diagrama SIPOC
- Recursos para la gestión
- Documentación de referencia
- Indicadores y criterios de evaluación (lista de verificación)

Control por ciclo al producto: En el epígrafe anterior de la metodología, fue elaborada la primera propuesta de lista de verificación para cada proceso que servirán de soporte para la realización de los controles.

Todos los procedimientos que se especificaron como metas del producto fueron elaborados por los subequipos formados en el desarrollo del epígrafe anterior.

Las características y metas relativas al **Programa de Recreación**, **Inspección Técnica Mensual**, **Control por Ciclo al Alojamiento** y **Certificación por la Comisión de Naturaleza** ya fueron objeto de análisis, revisión y/o elaboración según el caso en el desarrollo del epígrafe anterior.

3.1.5.1. Identificar las condiciones de operación

Esta etapa se desarrolló con anterioridad a partir del momento en que fueron identificados los procesos que participan en el producto. Del mismo modo en el diseño de los Programas de Recreación fueron definidos claramente los entornos de uso y se especificarán posteriormente en el **epígrafe 3.1.5.7**.

3.1.5.2. Recoger información conocida sobre procesos alternativos

Aplicando la técnica Benchmarking se obtuvo información de procesos similares fundamentalmente de “Gaviota” perteneciente al Sistema Empresarial de las FAR y Agencia de Viajes del MINTUR. A partir de esta información y de los propios procesos de la empresa se define el Mapa General de los Procesos, la secuencia de actividades de cada uno, con los flujos de entrada y salida, sus interrelaciones, entre otros elementos de interés que serán abordados en los **epígrafes 3.1.5.3 y 3.1.5.4.**

A partir del análisis de la información anterior, se determinan a continuación los procesos críticos que inciden directamente en la satisfacción del cliente y por tanto determinan el éxito de la misión del proyecto de investigación:

- Proceso Comercial
- Proceso de Transporte
- Proceso de Alojamiento
- Proceso de Gastronomía
- Proceso de Recreación

3.1.5.3. Seleccionar el diseño general del proceso

Para el diseño general del proceso se tomó como referencia la NC ISO 9001:2008 que establece los requisitos para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, se partió de la identificación y contenido de los macro procesos que tributan al nuevo producto y que se relacionan en la **tabla 3.6**.

Denominación del Proceso	Actividades que gestiona
Procesos Estratégicos:	
Mejoras	Documentación del SGC Comunicación Retroalimentación con los procesos Tratamiento de No Conformidades Auditorías y revisión del SGC Diseño de Productos Mejora continua del SGC
Procesos de Soporte:	
Recursos Humanos	Competencia del personal Capacitación Evaluación del desempeño Seguridad y salud del Trabajo Atención al hombre
Compras	Relación con los proveedores Compras
Mantenimiento	Mantenimiento a los equipos, inmobiliario, infraestructura constructiva y áreas verdes
Procesos operativos:	
Comercial	Marketing y retroalimentación con los clientes Contratación y venta
Transporte	Contratación y explotación del medio de transporte
Alojamiento	Gestión del alojamiento
Gastronomía	Gestión de la gastronomía
Recreación	Gestión de la recreación

Tabla 3.6 Identificación y contenido de los procesos. Fuente: Elaboración propia

Los macro procesos identificados y su interrelación se muestran en el Mapa General de los Procesos, ver **Anexo 3.7**

Para el diseño de los nuevos productos turísticos fue necesario generar un nuevo diseño de proceso global (**Anexo 3.8**) que modifica el flujo existente de la Empresa de Campismo antes de la investigación (**Anexo 3.1**). En la **Tabla 3.7** se hace un análisis comparativo de las modificaciones.

Subprocesos	Flujo anterior	Flujo nuevo
Diseño, planificación y aprobación del producto	Es esta fase solo se ejecutaba la planificación por el especialista de la actividad comercial	Aquí participa un equipo de trabajo e interviene el Comité de Calidad Rector
Promoción	Ejecuta solo el especialista de la actividad comercial	Participa el Comité de Calidad Rector en el diseño promocional, aprobación y seguimiento
Solicitud e información del producto		Similar

Contratación y venta	Registros y actualización por vía telefónica con las Instalaciones y email con el Grupo Empresarial	Se emplean registros y programas en Excel, email para la información y actualización con las Instalaciones y Grupo Empresarial
Transportación de arribo	Según relaciones contractuales	Similar
Subprocesos de Alojamiento, gastronomía y recreación	Según especificaciones de cada servicio	Según especificaciones de cada servicio
Transportación de retorno	Según relaciones contractuales	Similar
Evaluación	Solo contempla las informaciones de venta y satisfacción del cliente a la alta Dirección y Grupo Empresarial	Además de las informaciones contempla la evaluación de la eficacia de los procesos, controles por ciclo y auditorías internas de calidad, dando respuesta al ciclo Deming

Tabla 3.7 Análisis comparativo antes y después del proceso global. Fuente: Elaboración propia

El proceso global del nuevo producto responde al Ciclo de Deming (PHCA) y su interrelación se muestra en la **figura 3.2**. Del flujo global se derivan los procesos parciales o macroprocesos: Comercial, Transporte, Alojamiento, Gastronomía y Recreación que deben ser capaces de proporcionar las metas de calidad del nuevo producto.

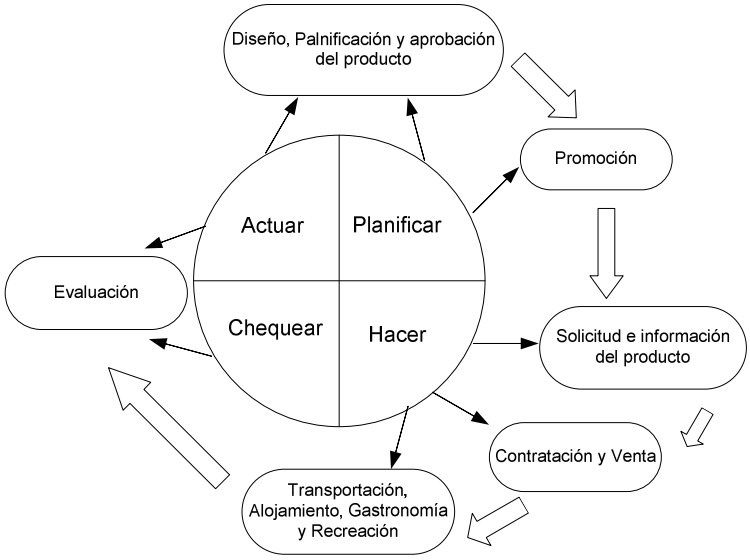


Figura 3.2 Proceso global del nuevo producto y Ciclo de Deming (PHCA). Fuente: Elaboración propia

3.1.5.4. Identificar las metas y características detalladas del proceso.

En este apartado se identifican las metas y características del proceso que den respuesta a las metas del producto; se abordarán simultáneamente dos pasos del procedimiento Juran:

- Identificar las metas y características del proceso
- Identificar las metas y características detalladas del proceso

Para desarrollar esta etapa los subequipos formados trabajaron en los procesos identificados anteriormente definiendo por cada uno: secuencia de actividades, proveedores, entradas, salidas, destinatarios, requerimientos, componentes de los procesos, documentación de referencia y del Sistema de Gestión de la Calidad. Se crearon las bases para el diseño de las Fichas de los Procesos y se elaboraron los diagramas SIPOC.

La distribución del trabajo en equipos se muestra en la **Tabla 3.8**.

Equipos	Composición	Procesos a documentar
Sub equipo 1	SubDirector Asistente (Especilista en Gastronomía) de la Instalación Esp. Gestión Económica Dirección Empresa Esp. Seguridad y Salud del Trabajo Cheff de Cocina de Guajimico	Proceso Gastronomía Proceso Recursos Humanos (incluye: Atención al Hombre y Seguridad y salud del trabajo)
Sub equipo 2	Jefe de Mantenimiento de Guajimico Balancista Distribuidor Esp. Recursos Humanos (Recursos Laborales)	Proceso Compras Proceso Mantenimiento Proceso Recursos Humanos (incluye: Competencia de Personal, Formación y Evaluación del Desempeño)
Sub equipo 3	Esp. Principal en Comercialización del Producto Turístico Promotor de Ventas y Información Turística Ama de Llaves de Guajimico Carpetera Instalación	Proceso Comercial Proceso Alojamiento
Sub equipo 4	Esp. Gestión de la Calidad Esp. Seguridad y Protección Asesor Jurídico Técnico Actividades Deportivas y Recreativas	Proceso Mejoras Proceso Recreación Proceso Transporte

Tabla 3.8 Fuente: Elaboración propia

Para la caracterización de los procesos se aplicó la segunda etapa del procedimiento de Gestión por Procesos establecido por Ramón Pons Murguía y Eulalia Villa González Del Pino en el año 2006. Este procedimiento es el resultado de recomendaciones de prestigiosos autores tales como; Juran (2001), Cantú (2001) y Cosette Ramos (1996). Las etapas del procedimiento se muestran en la **Figura 3.3.**

Para documentar y mapear cada uno de los procesos operativos, se empleó algunas tablas metodológicas recomendadas por los autores en el procedimiento anterior (ver **anexo 3.8a**) y los diagramas de Flujo y SIPOC que a continuación se presentan:

PROCESO COMERCIAL

Diagrama de Flujo y SIPOC del Proceso Comercial en los **Anexos 3.9 y 3.10.**

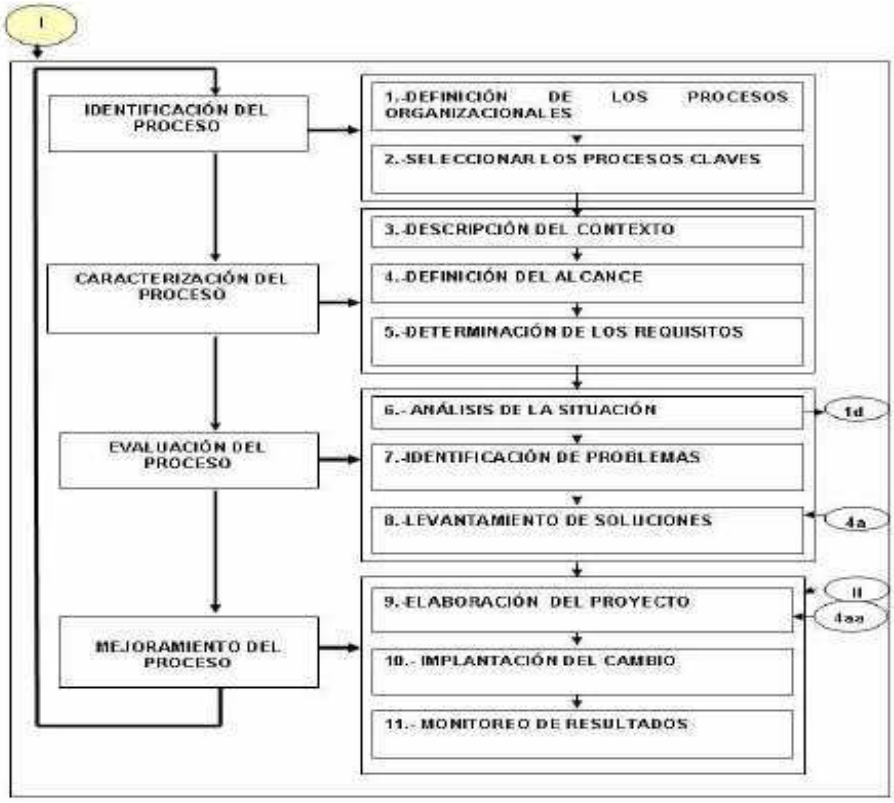


Figura 3.3 Procedimiento para la Gestión por Procesos. Fuente: Monografía de Ph D. Ramón Pons Murguía y Ph D. Eulalia Villa Glez Del Pino, 2006

Destinatarios	Objetivos y Flujos de Salida	Características de Calidad
Clientes externos	Necesidades y expectativas satisfechas	Satisfacción con el servicio que superen las expectativas descritas de la tabla anterior
Proceso Alojamiento	Información de las cabañas que serán ocupadas y su nivel de cubrimiento. Cancelaciones Información del nivel de satisfacción de los clientes.	Información **oportuna y precisa** de la ocupación de las cabañas para su preparación Información **oportuna y precisa** de las cancelaciones Criterios de insatisfacción de los clientes en relación al alojamiento
Proceso Gastronomía	Información de la cantidad de clientes por cada tipo de servicio	Información **oportuna y precisa** de la cantidad de clientes para la preparación de los servicios gastronómicos Información **oportuna y precisa** de las cancelaciones. Criterios de insatisfacción de los clientes en relación a los servicios Gastronómicos
Proceso Recreación	Información de la cantidad de clientes por cada tipo de servicio	Información **oportuna y precisa** de la cantidad de clientes para la preparación de los servicios de restauración. Información **oportuna y precisa** de las cancelaciones. Criterios de insatisfacción de los clientes en relación a los servicios recreativos.
Proceso Mejoras (Comité de Calidad Rector y de la Instalación)	Resultados de los estudios de Marketing. La retroalimentación con los clientes No conformidades del proceso	Clientes reales y potenciales Percepción y expectativas de los clientes con relación a los servicios. Definidos los problemas, las causas, responsables, acciones tomadas y cumplimiento.
Proceso Mejoras (Alta	Resultado económico del	Entrega **oportuna y precisa** del Registro

Dirección)	cubrimiento de las capacidades e Ingresos obtenidos Información del servicio de transporte a los clientes. La retroalimentación con los clientes	económico. Percepción y expectativas de los clientes con relación a los servicios.
Proceso Recursos Humanos	Necesidad de gestión de personal idóneo para el proceso	Información **oportuna y precisa** para gestionar el personal solicitado.
Proceso Compras	Necesidad de gestión de recursos requeridos para los servicios	Información **oportuna y precisa** para gestionar los recursos.
Proceso Mantenimiento	Necesidad de mantenimiento y/o reparación	Información **oportuna y precisa** para asegurar la disponibilidad
Departamento Economía	Reporte de Elaboración, IPV	Cumplimiento de los indicadores económicos Evidencia de los registros

Tabla 3.9 Objetivos y Flujos de Salida. Características de Calidad. Fuente: Elaboración propia

Profesionales que intervienen	Actividades	Criterios de Calidad
Especialista Principal Comercia Promotores Comerciales Comité de Calidad	Diseño o Rediseño de Ofertas	Información sobre los clientes, sus necesidades y expectativas
Especialista Principal Comercial Comité de Calidad	Planificación	Servicios atractivos dirigidos a satisfacer necesidades y expectativas de los clientes.
Director General	Aprobación	Servicio que cumple con las regulaciones establecidas y con los planes de ingresos.
Promotores Comerciales y profesionales contratados	Promoción	Promover eficazmente los servicios
Especialista Principal Comercial Promotores Comerciales	Solicitud e Información	Profesionalidad en la atención al cliente
Especialista Principal Comercial Promotores Comerciales	Información Personalizada	Profesionalidad en la atención al cliente Convencer al cliente de solicitar el servicio.
Especialista Principal Comercial Promotores Comerciales	Contratación y Venta	Profesionalidad en la atención al cliente. Correcto Llenado de los registros establecidos.
Especialista Principal Comercial Promotores Comerciales Carpeteras	Información de Venta	Información **oportuna** y **precisa** y correcto llenado de los registros establecidos.
Especialista Principal Comercial Promotores Comerciales Carpeteras	Cancelación del servicio si/no ante su ejecución	Profesionalidad en la atención al cliente. Información **oportuna** y **precisa** y correcto llenado de los registros establecidos.
Promotores Comerciales Implicados proceso de transporte	Transportación de Arribo	Profesionalidad en la atención al cliente. Información **oportuna** y **precisa** y correcto llenado de los registros establecidos.
Implicados de los procesos	Interfase: Procesos de Alojamiento, Gastronomía y Recreación	Información **oportuna** y **precisa** y correcto llenado de los registros establecidos.
Promotores Comerciales Implicados proceso de transporte	Transportación de Retorno	Información **oportuna** y **precisa** y correcto llenado de los registros establecidos.
Especialista Principal Comercial Promotores Comerciales Carpeteras Comité de Calidad	Evaluación	Veracidad en la Información a partir del análisis de la ejecución del servicio y de la retroalimentación con los clientes.

Tabla 3.10 Componentes del proceso: Profesionales y Actividades. Fuente: Elaboración propia

Recursos	Características generales de los recursos/requisitos
Personal	Que cumpla con los requisitos de idoneidad establecidos para cada cargo.
Útiles y materiales de oficina	Para el correcto llenado de los registros y que estén en buen estado de conservación y acorde a la imagen corporativa.

Equipos (computadoras y accesorios, teléfonos, reloj de pared, etc) Mobiliario de la oficina de reservación y área de espera Recursos de iluminación, ventilación o climatización. Recursos ornamentales Infraestructura Constructiva	En buen estado de conservación y de funcionamiento y que constituyan un conjunto armonioso y estético a favor de la imagen corporativa.
Recursos alimentarios para el personal	Que cumplan con los horarios establecidos, calidad y variedad de la oferta

Tabla 3.11 Componentes del proceso: Recursos. Fuente: Elaboración propia

Unidades de Soporte	Entradas
Alta Dirección	Planes de Ingreso
Proceso Mejoras, Alta Dirección y Comité de Calidad	Verificación de conformidad Diseño, rediseño y Aprobación de nuevos productos o servicios
Proceso Compras	Insumos, equipos, mobiliario
Proceso Recursos humanos	Personal idóneo
Proceso Mantenimiento	Equipos, mobiliario e infraestructura constructiva en buen estado técnico y de conservación
Proceso Comercial	Información a Carpeta
Carpeta	Información al Departamento Comercial
Proceso Alojamiento	Información de las cabañas
Proceso Gastronomía	Información de ofertas gastronómicas y aseguramiento alimentario al personal del proceso comercial
Proceso Recreación	Información de la disponibilidad de las áreas, medios y opciones recreativas

Tabla 3.12 Componentes del Proceso: Unidades de Soporte. Fuente: Elaboración propia

PROCESO TRANSPORTE

Diagrama de Flujo y SIPOC del Proceso Transporte en los **Anexos 3.11 y 3.12.**

Destinatarios	Objetivos y Flujos de Salida	Características de Calidad
Clientes externos	Necesidades y expectativas satisfechas	Satisfacción con el servicio que superen las expectativas descritas de la tabla anterior
Proceso Recreación	Transportación de llegada de los clientes a la Instalación	Satisfacción de los clientes y cumplimiento de los horarios de transportación
Alta Dirección Comité de Calidad Rector y de la Instalación Proceso Comercial	Información del cumplimiento del contrato según planificación	Máximo aprovechamiento de las capacidades de transportación Costo por transportación no exceda lo planificado Elevados niveles de satisfacción de los clientes externos
Departamento Economía	Registros de facturación	Cumplimiento de los indicadores económicos Evidencia de los registros

Tabla 3.13 Objetivos y Flujos de Salida. Características de Calidad. Fuente: Elaboración propia

Profesionales que intervienen	Actividades	Criterios de Calidad
Especialistas de Comercial…y Gestión Económica Director General	Planificación y aprobación	Transportación del 100 % de los clientes Exigencias de los clientes Presupuesto
Especialista y Director General de la entidad contratada Especialista Gestión Comercial y Director General Empresa	Contratación	Que respalde la planificación

Campismo		
Conductor del medio contratado	Explotación	Servicio de transportación que cumpla las regulaciones establecidas, contractuales y exigencias de los clientes
Especialista Principal Comercial Carpetera Téc. Act. Dep. y Recreativas Comité de Calidad	Evaluación	Veracidad en la Información a partir del análisis de la ejecución del servicio y de la retroalimentación con los clientes.

Tabla 3.14 Componentes del proceso: Profesionales y Actividades. Fuente: Elaboración propia

Recursos	Características generales de los recursos/requisitos
Personal	Que cumpla con los requisitos de idoneidad establecidos para cada cargo.
Útiles y materiales de oficina	Para el correcto llenado de los registros y que estén en buen estado de conservación y acorde a la imagen corporativa.
Medio de transporte	En buen estado de funcionamiento y confort
Recursos alimentarios para el personal	Que cumplan con los horarios establecidos, calidad y variedad de la oferta

Tabla 3.15 Componentes del proceso: Recursos. Fuente: Elaboración propia

Unidades de Soporte	Entradas
Proceso Mejoras, Alta Dirección y Comité de Calidad	Lista de Verificación de conformidad
Proceso Comercial	Planificación
Empresa de Transporte	Preforma de contrato, medio de transporte, chofer
Proceso Gastronomía	Aseguramiento alimentario

Tabla 3.16 Componentes del Proceso: Unidades de Soporte. Fuente: Elaboración propia

PROCESO ALOJAMIENTO

Diagrama de Flujo y SIPOC del Proceso Alojamiento en los **Anexos 3.13.y 3.14**.

Destinatarios	Objetivos y Flujos de Salida	Características de Calidad
Clientes externos	Necesidades y expectativas satisfechas	Satisfacción con el servicio que superen las expectativas descritas de la tabla anterior
Proceso Gastronomía	Información de la cantidad de clientes por cabañas y la reservación de almuerzo y cena ("Ticket de Reservación"	Información **oportuna y precisa** de la reservación de almuerzo y cena por cabañas. Información **oportuna y precisa** de las cancelaciones.
Proceso Recreación	Información de la cantidad de clientes y medios de recreación que solicitan	Información **oportuna y precisa** de la cantidad de clientes para la preparación de los servicios de recreación.
Proceso Mejoras (Comité de Calidad de la Instalación)	La retroalimentación con los clientes No conformidades del proceso	Percepción y expectativas de los clientes con relación a los servicios. Definidos los problemas, las causas, responsables, acciones tomadas y cumplimiento.
Proceso Mejoras (Alta Dirección)	Resultado económico del cubrimiento de las capacidades e Ingresos obtenidos Estado de ejecución del servicio La retroalimentación con los	Entrega **oportuna y precisa** del Registro económico. Respuesta y solución inmediata a problemas que se generan.

	clientes	Percepción y expectativas de los clientes con relación a los servicios.
Proceso Recursos Humanos	Necesidad de gestión de personal idóneo para el proceso	Información **oportuna y precisa** para gestionar el personal solicitado.
Proceso Compras	Necesidad de gestión de recursos requeridos para los servicios	Información **oportuna y precisa** para gestionar los recursos.
Proceso Mantenimiento	Necesidad de mantenimiento y/o reparación	Información **oportuna y precisa** para asegurar la disponibilidad
Proceso Comercial	Información de la ocupación real de las capacidades vendidas. Información del servicio de transporte a los clientes. Información de las cancelaciones durante la ejecución de los servicios. La retroalimentación con los clientes.	Información **oportuna y precisa** de las informaciones según se regula para la actividad comercial.
Departamento Economía	Registros de ventas	Cumplimiento de los indicadores económicos Evidencia de los registros

Tabla 3.17 Objetivos y Flujos de Salida. Características de Calidad. Fuente: Elaboración propia

Profesionales que intervienen	Actividades	Criterios de Calidad
Técnico Recreación Carpetera Designado por la Alta Dirección	Recibimiento al cliente	Recibir con una sonrisa y dar la bienvenida cortésmente
Carpetera	Chequear contrato e identificación Reservación	Cortesía y amabilidad Correcto llenado de los registros establecidos.
Técnico Recreación Carpetera Designado por la Alta Dirección	Información al cliente	Información clara dada con amabilidad y empatía
Carpetera Camarera	Entrega de la llave y traslado a la cabaña	Acompañar al cliente con amabilidad y cortesía
Camarera	Chequeo y entrega de la cabaña y tienda de campaña	Cabaña y tienda en orden (lista para el uso) Comunicar amablemente sus referencias y disposición para ayudar
Camarera	Servicio de estancia (limpieza de la cabaña)	Cabaña en orden
Cualquier miembro de la Organización	Servicio de estancia (Atención al cliente)	Ser amable, dar orientación o ayudar en la solución Inmediatez
Camarera	Salida y chequeo de la cabaña y tienda de campaña	Cortesía y amabilidad
Camarera	Entrega y orientación para el llenado de la encuesta	Orientación clara dada con amabilidad, dar las gracias
Camarera	Traslado a carpeta	Acompañar de ser posible al cliente, sino disculparse con amabilidad
Carpetera	Liquidación	Cortesía y amabilidad Correcto llenado de los registros establecidos
Carpetera	Recibir encuestas llenadas y opinión del cliente	Solicitar amablemente al cliente la encuesta y su opinión sobre el servicio
Carpetera Camarera Téc. Recreación Designado por la Alta Dirección	Despedida	Despedida al cliente con una sonrisa y expresar el deseo de su regreso
Carpetera Esp. Principal Comercial Comité de Calidad	Evaluación	Veracidad en la Información a partir del análisis de la ejecución del servicio y de la retroalimentación con los clientes.

Tabla 3.18 Componentes del proceso: Profesionales y Actividades. Fuente: Elaboración propia

Recursos	Características generales de los recursos/requisitos
Personal	Que cumpla con los requisitos de idoneidad establecidos para cada cargo.
Útiles y materiales de oficina y de limpieza	Para el correcto llenado de los registros y que estén en buen estado de conservación para el uso y acorde a la imagen corporativa
Equipos electrodomésticos y otros equipos, teléfonos, reloj de pared, etc de la Carpeta y cabañas Mobiliario de la carpeta y área de espera Medios de iluminación, ventilación o climatización Recursos ornamentales Infraestructura Constructiva	En buen estado de conservación y de funcionamiento y que constituyan un conjunto armonioso y estético a favor de la imagen corporativa
Recursos alimentarios para el personal	Que cumplan con los horarios establecidos, calidad y variedad de la oferta

Tabla 3.19 Componentes del proceso: Recursos. Fuente: Elaboración propia

Unidades de Soporte	Entradas
Alta Dirección	Planes de Ingreso
Proceso Mejoras, Alta Dirección y Comité de Calidad	Verificación de conformidad
Proceso Compras	Insumos, equipos, mobiliario
Proceso Recursos humanos	Personal idóneo
Proceso Mantenimiento	Equipos, mobiliario e infraestructura constructiva en buen estado técnico y de conservación
Proceso Comercial	Información de venta, cancelaciones
Carpeta	Información para la preparación de las cabañas
Proceso Gastronomía	Información de ofertas gastronómicas y aseguramiento alimentario al personal del proceso de alojamiento
Proceso Recreación	Información de la disponibilidad de las áreas, medios y opciones recreativas

Tabla 3.20 Componentes del Proceso: Unidades de Soporte. Fuente: Elaboración propia

PROCESO RECREACIÓN

Diagrama de Flujo y SIPOC del Proceso Recreación en los **Anexos 3.15 y 3.16.**

Destinatarios	Objetivos y Flujos de Salida	Características de Calidad
Clientes externos	Necesidades y expectativas satisfechas	Satisfacción con el servicio que superen las expectativas descritas de la tabla anterior
Proceso Gastronomía	Información de las ofertas gastronómicas	Información **oportuna**, **precisa** y que motive el consumo
Proceso Alojamiento	Información del servicio de estancia	Información **oportuna y precisa** del servicio de alojamiento Comunicación y localización de los clientes
Proceso Mejoras (Comité de Calidad de la Instalación)	La retroalimentación con los clientes Evaluación del proceso	Percepción y expectativas de los clientes satisfactoria Definidos los problemas, las causas, responsables, acciones tomadas y cumplimiento
Proceso Mejoras (Alta Dirección)	Resultado económicos Estado de ejecución del servicio La retroalimentación con los clientes	Entrega **oportuna y precisa** del Registro económico Respuesta y solución inmediata a problemas que se generan Percepción y expectativas de los clientes satisfactoria
Proceso Recursos	Necesidad de gestión de personal	Información **oportuna y precisa** para gestionar el

Humanos	idóneo para el proceso	personal solicitado.
Proceso Compras	Necesidad de gestión de recursos requeridos para los servicios	Información **oportuna y precisa** para gestionar los recursos
Proceso Mantenimiento	Necesidad de mantenimiento y/o reparación	Información **oportuna y precisa** para asegurar la disponibilidad
Proceso Comercial	Información del servicio de transporte a los clientes. Información de las cancelaciones durante la ejecución de los servicios. La retroalimentación con los clientes.	Información **oportuna y precisa** de las informaciones según se regula para la actividad
Departamento Economía	Registros de ventas	Cumplimiento de los indicadores económicos Evidencia de los registros

Tabla 3.21 Objetivos y Flujos de Salida. Características de Calidad. Fuente: Elaboración propia

Profesionales que intervienen	Actividades	Criterios de Calidad
Técnico Recreación	Planificación	Ofertas recreativas atractivas
Alta Dirección	Aprobación del programa	Firmado y acuñado
Técnico Recreación Carpetera Designado por la Alta Dirección	Recibimiento al cliente	Recibir con una sonrisa y dar la bienvenida cortésmente
Técnico Recreación Carpetera Designado por la Alta Dirección	Información al cliente	Información clara dada con amabilidad y empatía
Técnico Recreación Personal de apoyo designado	Actividades recreativas	Atractivas, seguras
Técnico Recreación	Atención e información al cliente	Información oportuna y precisa Respuesta y solución inmediata a inquietudes de los clientes
Técnico Recreación Carpetera Camarera Designado por la Alta Dirección	Despedida	Despedida al cliente con una sonrisa y expresar el deseo de su regreso
Téc. Recreación Comité de Calidad	Evaluación	Según lista de verificación

Tabla 3.22 Componentes del proceso: Profesionales y Actividades. Fuente: Elaboración propia

Recursos	Características generales de los recursos/requisitos
Personal	Que cumpla con los requisitos de idoneidad establecidos para cada cargo.
Útiles y materiales de oficina y de limpieza	Para el correcto llenado de los registros y que estén en buen estado de conservación para el uso y acorde a la imagen corporativa
Equipos y medios para la recreación Medios de iluminación, ventilación o climatización Recursos ornamentales Infraestructura Constructiva	En buen estado de conservación y de funcionamiento y que constituyan un conjunto armonioso y estético a favor de la imagen corporativa
Recursos alimentarios para el personal	Que cumplan con los horarios establecidos, calidad y variedad de la oferta

Tabla 3.23 Componentes del proceso: Recursos. Fuente: Elaboración propia

Unidades de Soporte	Entradas
Alta Dirección	Planes de Ingreso
Proceso Mejoras, Alta Dirección y Comité de Calidad	Verificación de conformidad
Proceso Compras	Insumos, equipos y medios para la recreación, mobiliario
Proceso Recursos humanos	Personal idóneo
Proceso Mantenimiento	Equipos y medios, mobiliario e infraestructura constructiva en buen estado técnico y de conservación
Proceso Comercial	Información de venta, cancelaciones
Carpeta	Información de opcionales recreativas Resultados de las encuestas
Proceso Gastronomía	Información de ofertas gastronómicas y aseguramiento alimentario al personal del proceso de recreación
Proceso Alojamiento	Información del Servicio de estancia y de los clientes

Tabla 3.24 Componentes del Proceso: Unidades de Soporte. Fuente: Elaboración propia

PROCESO GASTRONOMÍA

Diagrama de Flujo y SIPOC del Proceso Recreación en los **Anexos 3.17 y 3.18.**

Para una mejor comprensión del proceso gastronómico las tablas se agruparon por similitud en Subproceso de Cocina y Subproceso de Restauración donde este último incluye (Kiosco y Cafetería).

Subproceso COCINA

Destinatarios	Objetivos y Flujos de Salida	Características de Calidad
Clientes externos	Necesidades y expectativas satisfechas	Satisfacción con el servicio que superen las expectativas descritas de la tabla anterior
Capitán de Salón, Cocinero Integral, Elaborador de Alimentos	Pedido de los clientes y sus exigencias	Rapidez en la entrega del pedido Calidad de los platos: textura, temperatura, olor, sabor y la presentación Atención personalizada a las exigencias de los clientes Variedad de la oferta
Proceso Alojamiento	Menú semanal y diario y sus modificaciones	Entrega oportuna del menú y modificaciones a carpeta para hacer las reservaciones a los clientes
Proceso Recreación	Menú diario y sus modificaciones	Entrega oportuna del menú y modificaciones para apoyar la comunicación al cliente
Proceso Mejoras (Comité de Calidad Rector y de la Instalación)	La retroalimentación con los clientes No conformidades del proceso	Evaluación efectiva del nivel real de satisfacción de los clientes. Que no existan quejas y reclamaciones por mal servicio. Elevados niveles de satisfacción de los clientes Cumplimiento de las regulaciones y evidencia de los registros Información oportuna de las fallas del servicio
Proceso Mejoras (Alta Dirección)	Estado de ejecución del servicio La retroalimentación con los clientes	Planificación balanceada del menú Elevado criterio de satisfacción de los clientes externos. Cumplimiento de las regulaciones, normas técnicas y evidencia de los registros Información oportuna de las fallas del servicio, respuesta y solución inmediata
Proceso Recursos Humanos	Necesidad de gestión de personal idóneo para el proceso	Información **oportuna y precisa** para gestionar el personal solicitado

Proceso Compras	Necesidad de gestión de recursos requeridos para los servicios	Información **oportuna y precisa** para gestionar los recursos
Proceso Mantenimiento	Necesidad de mantenimiento y/o reparación	Información **oportuna y precisa** para asegurar la disponibilidad
Proceso Comercial	Menú semanal y sus modificaciones	Entrega oportuna del menú y modificaciones para informar a los clientes.
Departamento Economía	Reporte de elaboración, IPV	Cumplimiento de los indicadores económicos Evidencia de los registros
Todos los Departamentos y Procesos	Aseguramiento alimentario	Que cumplan con los horarios establecidos, variedad y calidad de la oferta

Tabla 3.25 Objetivos y Flujos de Salida. Características de Calidad. Fuente: Elaboración propia

Profesionales que intervienen	Actividades	Criterios de Calidad
Director de la Instalación, Subdirector Asistente, Capitán de Salón y Maestro de Cocina Jefe de Almacén	Planificación y Aprobación del Menú y Pedido Semanal	Pedido a la Alta Dirección que satisfaga las exigencias de un Menú balanceado y atractivo que incluya más de cinco tipos de platos y que se ajuste al presupuesto.
Capitán de Salón y Maestro de Cocina, Jefe de Almacén	Planificación Diaria y pedido al almacén	Pedido al almacén que satisfaga las exigencias del Menú diario
Capitán de Salón, Cocinero Integral, Elaborador de Alimentos, Auxiliar de Cocina	Reunión del Día Mise in Place	Estén todas las condiciones creadas para ofrecer los mejores platos al cliente: -Chequeo del menú del día - Número de comensales previstos - Comprobarán los inventarios de insumos y alimentos - Pedidos al almacén - Presencia de clientes asiduos - Servicios con reserva. - Nuevas sugerencias - Higiene de las áreas y empleados - Supervisar funcionamiento de los equipos y utencilios - Uso correcto del uniforme
Cocinero Integral, Elaborador de Alimentos, Auxiliar de Cocina Capitán de Salón	Elaboración e Inspección de los platos	- Bien preparados y atractivos - Características Organolépticas requeridas - Servidos en el momento indicado. - Higiénicamente preparados y servidos. - Acompañados de los utensilios adecuados. - Servidos con la guarnición correspondiente. - Cumplan con las normas técnicas establecidas y el tipo de servicio.
Cocinero Integral, Elaborador de Alimentos,	Despacho al Restaurante	Según solicitud del Capitán de Salón y pedido por mesa
Cocinero Integral, Elaborador de Alimentos, Auxiliar de Cocina Capitán de Salón	Cierre y evaluación	Higiene y organización de todas las áreas del proceso Cierre de inventario e información Cierre de las áreas

Tabla 3.26 Componentes del proceso: Profesionales y Actividades. Fuente: Elaboración propia

Recursos	Características generales de los recursos/requisitos
Personal	Que cumpla con los requisitos de idoneidad establecidos para cada cargo.
Equipos, Mobiliario y utensilios de cocina Medios de iluminación y ventilación Infraestructura Constructiva	En buen estado de funcionamiento y conservación para el uso y que su distribución cumpla con los requerimientos de la marcha hacia delante

Productos e insumos para la higienización	En buen estado de conservación para el uso
Útiles y materiales de oficina	Para el correcto llenado de los registros
Recursos alimentarios para el personal	Que cumplan con los horarios establecidos, calidad y variedad de la oferta

Tabla 3.27 Componentes del proceso: Recursos. Fuente: Elaboración propia

Unidades de Soporte	Entradas
Alta Dirección	Planes de Ingreso
Proceso Mejoras, Alta Dirección y Comité de Calidad	Verificación de conformidad
Proceso Compras	Insumos, equipos, mobiliario
Proceso Recursos humanos	Personal idóneo
Proceso Mantenimiento	Equipos, mobiliario e infraestructura constructiva en buen estado técnico y de conservación
Proceso Comercial	Información de venta, cancelaciones
Carpeta	Información de la cantidad de clientes y reservaciones

Tabla 3.28 Componentes del Proceso: Unidades de Soporte. Fuente: Elaboración propia

Subproceso RESTAURACIÓN

Destinatarios	Objetivos y Flujos de Salida	Características de Calidad
Clientes externos	Necesidades y expectativas satisfechas	Satisfacción con el servicio que superen las expectativas descritas de la tabla anterior
Jefe de Cocina o Maestro de Cocina	Pedido de los clientes	Solicitud oportuna del pedido
Proceso Mejoras (Comité de Calidad de la Instalación)	La retroalimentación con los clientes No conformidades del proceso	Percepción y expectativas de los clientes con relación a los servicios. Definidos los problemas, las causas, responsables, acciones tomadas y cumplimiento.
Proceso Mejoras (Alta Dirección)	Resultado económico Estado de ejecución del servicio La retroalimentación con los clientes	Entrega **oportuna y precisa** del Registro económico. Elevado criterio de satisfacción de los clientes externos. Cumplimiento de las regulaciones, normas técnicas y evidencia de los registros Información oportuna de las fallas del servicio, respuesta y solución inmediata
Proceso Recursos Humanos	Necesidad de gestión de personal idóneo para el proceso	Información **oportuna y precisa** para gestionar el personal solicitado.
Proceso Compras	Necesidad de gestión de recursos requeridos para los servicios	Información **oportuna y precisa** para gestionar los recursos.
Proceso Mantenimiento	Necesidad de mantenimiento y/o reparación	Información **oportuna y precisa** para asegurar la disponibilidad
Proceso Comercial	La retroalimentación con los clientes (libro del cliente, entrevistas, quejas, reclamaciones).	Información **oportuna y precisa** de la percepción del servicio de los clientes y sus expectativas
Departamento Economía	IPV	Cumplimiento de los indicadores económicos Evidencia de los registros

Tabla 3.29 Objetivos y Flujos de Salida. Características de Calidad. Fuente: Elaboración propia

Profesionales que intervienen	Actividades	Criterios de Calidad
Capitán de Salón, Dependiente Gastronómico, Auxiliar de Limpieza	Apertura	Estén todas las condiciones creadas para ofrecer el mejor servicio al cliente: - Limpieza

		- Funcionamiento de los equipos de frío - Comprobarán los inventarios de insumos y alimentos. - Realizan los pedidos al almacén - Uniforme e higiene de cada trabajador
Capitán de Salón, Dependiente Gastronómico, Auxiliar de Limpieza	Mise in Place	- Alineación de las mesas y sillas - Pulido de vajilla, cristalería y cubertería - Montaje de las mesas - Limpieza y disposición de bolos, bandejas y fuentes. - Limpieza, organización y provisión de los aparadores y muebles auxiliares. - Limpieza y organización de los muebles expositores.
Capitán de Salón, Dependiente Gastronómico	Servicio al Cliente	- Platos bien preparados y atractivos, servidos en el momento indicado y con las Características Organolépticas requeridas y que cumplan con las exigencias adicionales de los clientes - Acompañados de los utensilios adecuados. - Estar atento a la llegada del cliente para recibirlo cortesmente - Estar atento a encendido de cigarros, cambios de ceniceros, recogida de recipientes vacíos. - En el servicio toma el pedido y sugiere alguna bebida - Pregunta al cliente por su satisfacción - Despide al cliente.
Capitán de Salón, Dependiente Gastronómico, Auxiliar de Limpieza	Cierre y Evaluación	Higiene y organización de todas las áreas del proceso Cierre de inventario e información Cierre con llave de las áreas

Tabla 3.30 Componentes del proceso: Profesionales y Actividades. Fuente: Elaboración propia

Recursos	Características generales de los recursos/requisitos
Personal	Que cumpla con los requisitos de idoneidad establecidos para cada cargo.
Equipos, mobiliario y utensilios del restaurante Medios de iluminación y ventilación Infraestructura Constructiva	En buen estado de funcionamiento y conservación para el uso y que su distribución cumpla con los requerimientos de la marcha hacia delante
Productos e insumos para la higienización	En buen estado de conservación para el uso
Útiles y materiales de oficina	Para el correcto llenado de los registros
Recursos alimentarios para el personal	Que cumplan con los horarios establecidos, calidad y variedad de la oferta

Tabla 3.31 Componentes del proceso: Recursos. Fuente: Elaboración propia

Unidades de Soporte	Entradas
Alta Dirección	Planes de Ingreso
Proceso Mejoras, Alta Dirección y Comité de Calidad	Verificación de conformidad
Proceso Compras	Insumos, equipos, mobiliario
Proceso Recursos humanos	Personal idóneo
Proceso Mantenimiento	Equipos, mobiliario e infraestructura constructiva en buen estado técnico y de conservación
Proceso Comercial	Información de venta, cancelaciones
Proceso Recreación	Promueve la llegada a tiempo al restaurante y el consumo

Tabla 3.32 Componentes del Proceso: Unidades de Soporte. Fuente: Elaboración propia

A partir de la descripción, mapeo y análisis de cada uno de los procesos operativos y del análisis particular de los procesos estratégicos y de soporte, se obtuvo las características y metas de cada uno de estos como se muestra en la **Tabla 3.33**.

Características	Metas
PROCESO COMERCIAL	
Subproceso de Planificación y Aprobación de Ofertas	Satisfaga 100 % las expectativas del cliente
Subproceso de Promoción	100 % demanda sector juvenil
Subproceso de Solicitud e Información al cliente	Cliente satisfecho con la información según Doc 05-2 y Doc 05-3
Subproceso de Contratación y Venta	Ventas al 100 % sin cancelaciones
Subproceso de Información de Venta	Información en término según Doc 05-3
Subproceso de Cancelación del Servicio	Cero cancelaciones
Subproceso de Evaluación	Nivel de eficacia al 100 % según Doc 05-1
PROCESO DE TRANSPORTE	
Subproceso de Planificación y Contratación	En término según Doc 06-2
Subproceso de Explotación	Cumplimiento 100 % del contrato
Subproceso de Evaluación	Nivel de eficacia al 100 % según Doc 06-1
PROCESO DE ALOJAMIENTO	
Subproceso de Recibimiento al Cliente	Según Doc 07-2
Subproceso de Chequeo de Contrato, Identificación y Reservación	Reservación al 100 %
Subproceso de Información al Cliente	Cliente satisfecho con la información según Doc 07-2
Subproceso de Chequeo y Entrega de la cabaña y tienda de campaña	Cabaña y tienda en orden según Doc 07-2
Subproceso de Servicio de estancia (limpieza de la cabaña)	100 % higienización según Doc 07-2
Subproceso de Servicio de estancia (Atención al cliente)	Cliente satisfecho según Doc 05-4
Subproceso de Salida y chequeo de la cabaña y tienda de campaña	Cabaña y tienda en orden según Doc 07-2
Subproceso de Liquidación	Según Doc 07-2
Subproceso de Entrega y Recepción de encuestas. Libro del Cliente	100 % de los Clientes opinan según Doc 05-2
Subproceso de Despedida	Cliente 100 % satisfecho según Doc 07-2
Subproceso de Evaluación	Nivel de eficacia al 100 % según Doc 07-1
PROCESO DE GASTRONOMÍA	
SUBPROCESO DE COCINA	
Subproceso de Planificación y Aprobación del Menú y Pedido Semanal	Menú balaceado y atractivo según Doc 08-2
Subproceso de Planificación Diaria y pedido al almacén	Según Menú aprobado y Doc 08-2
Subproceso de Reunión del Día y “Mise in Place”	Lista para el servicio y 100 % higienización según Doc 08-2
Subproceso de Elaboración e Inspección de los platos	Cumplimiento 100 % Ficha Técnica según Doc 08-2
Subproceso de Despacho al Restaurante	Satisfacción 100 % del pedido según Doc 08-2
Subproceso de Cierre y Evaluación	100 % higienización según Doc 08-2 Nivel de eficacia al 100 % según Doc 08-1
SUBPROCESO DE RESTAURACIÓN	
Subproceso de Apertura	Listo para el servicio y 100 % higienización según Doc 08-2

Subproceso de Mise in Place	Listo para el servicio y 100 % higienización según Doc 08-2
Subproceso de Servicio al Cliente	Cliente satisfecho según Doc 08-2
Subproceso de Cierre y Evaluación	Nivel de eficacia al 100 % según Doc 08-1
PROCESO RECREACIÓN	
Subproceso de Planificación y Aprobación del programa	Satisfaga 100 % expectativas del cliente
Subproceso de Recibimiento e Información al cliente	Cliente satisfecho con la información según Doc 07-2
Subproceso de Actividades Recreativas	Cumplimiento 100 % del programa de actividades
Subproceso de Atención e Información al cliente	Cliente informado y satisfecho según Doc 09-2
Subproceso de Despedida	Según Doc 09-2
Subproceso de Evaluación	Nivel de eficacia al 100 % según Doc 09-1
PROCESO ESTRATÉGICO DE MEJORAS	
Subproceso de Gestión Documental del SGC	Optimizar documentos del SGC según Doc 01-2
Subproceso de Auditorías Internas y Revisión al SGC	Conformidad del SGC al 100 % según Doc 01-6 y Doc 01-7
Subproceso de Medición y Evaluación de los Procesos	Nivel de eficacia al 100 % según Doc 01-4
Subproceso de Tratamiento de No Conformidades	Cierre 100 % de las Conformidades según Doc 01-5
Subproceso de Comunicación e Información	Comunicación precisa y oportuna, según Doc 01-3
Subproceso de Diseño de Productos	Satisfaga 100 % expectativas del cliente según Doc 01-8
PROCESOS DE SOPORTE	
Subproceso de Gestión de Compras	Compras requeridas y oportunas
Subproceso de Gestión del Mantenimiento	Cumplimiento plan de Mtto al 100 %
Subproceso de Gestión Recursos Humanos	Personal idóneo

Tabla 3.33 Características y metas de los procesos. Fuente: Elaboración propia

En la **Tabla 3.33** se reflejan nomenclaturas asociadas al código de los procesos y de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad diseñado, esta información se especifica en la **Tabla 3.34**.

Denominación del Proceso	Documentación
Proceso Mejoras (P 01)	Doc 01-1 Ficha del Proceso Mejoras
	Doc 01-2 Procedimiento “Documentación y Registros del SGC”
	Doc 01-3 Procedimiento “Comunicación Interna”
	Doc 01-4 Procedimiento “Medición y Control a los Procesos del SGC”
	Doc 01-5 Procedimiento “Tratamiento de No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas ”
	Doc 01-6 Procedimiento “Auditorías Internas”
	Doc 01-7 Procedimiento “Revisión al SGC”
	Doc 01-8 Procedimiento “Diseño de Productos Turísticos”
Proceso Compras (P 02)	Doc 02-1 Ficha del Proceso Compras
	Doc 02-2 Procedimiento “Relación con los proveedores”
	Doc 02-3 Procedimiento “Compras”
Proceso Mantenimiento (P 03)	Doc 03-1 Ficha del Proceso Mantenimiento
	Doc 03-2 Procedimiento “Mantenimiento”

Procesos Recursos Humanos (P 04)	Doc 04-1 Ficha del Proceso Recursos Humanos
	Doc 04-2 Procedimiento “Competencia del personal”
	Doc 04-3 Procedimiento “Capacitación”
	Doc 04-4 Procedimiento “Evaluación del desempeño”
	Doc 04-5 Procedimiento “Seguridad y Salud del Trabajo”
	Doc 04-6 Procedimiento “Atención al hombre”
Proceso Comercial (P 05)	Doc 05-1 Ficha del Proceso Comercial
	Doc 05-2 Procedimiento “Marqueting y retroalimentación con los clientes”
	Doc 05-3 Procedimiento “Comercialización”
	Doc 05-4 Instrucción de Trabajo del Carpetero
Proceso Transporte (P 06)	Doc 06-1 Ficha del Proceso Transporte
	Doc 06-2 Procedimiento “Transporte”
Proceso Alojamiento (P 07)	Doc 07-1 Ficha del Proceso Alojamiento
	Doc 07-2 Procedimiento “Alojamiento”
Proceso Gastronomía (P 08)	Doc 08-1 Ficha del Proceso Gastronomía
	Doc 08-2 Procedimiento “Gastronomía”
Proceso Recreación (P 09)	Doc 09-1 Ficha del Proceso Recreación
	Doc 09-2 Procedimiento “Recreación”

Tabla 3.34 Denominación y Documentación Diseñada de los Procesos del SGC. Fuente: Elaboración propia

Como se ha podido apreciar hasta aquí existe un total de nueve procesos que inciden en el nuevo producto, cuatro de ellos que intervienen directamente en la realización del producto: Comercial, Alojamiento, Gastronomía y Recreación. Tres del total le proporcionan los recursos necesarios de personal, compras y mantenimiento y un proceso de mejoras que va a asegurar el desarrollo sostenible del producto y su adaptabilidad a los cambios en el entorno por su orientación al cliente.

3.1.5.5. Diseñar teniendo en cuenta los Factores Críticos y el Error Humano.

El equipo de trabajo aplicó la técnica “FMEA” para identificar fallos potenciales en el diseño del producto y poder proyectar las acciones requeridas para su reducción o eliminación.

Importante precisar que para determinar el grado de severidad de los efectos se tuvo en cuenta su incidencia no solo en los clientes externos sino internos.

El grupo de expertos (equipo de trabajo) determinó el grado de severidad (Sev) de los efectos por cada modo de fallo, Frecuencia de Ocurrencia (Oc) de cada modo de fallo y detección (Det). Cada experto asigna un valor en el rango de 1 a 10, especificado por tasas estándares derivadas de la propia técnica por cada indicador, luego se calcula el promedio y este resultado se presenta en la matriz FMEA.

El Valor RPN que aparece en la Matriz FMEA se calcula multiplicando los valores promedios del grado de severidad “Sev”, frecuencia de ocurrencia “Oc” y detección “Det”.

La Matriz FMEA se muestra en el **Anexo 3.19** y de su análisis se obtuvo los siguientes resultados:

Se generó un total de 25 modos en que puede fallar potencialmente el producto, que fueron ordenados primeramente atendiendo al número de prioridad de riesgo.

Del análisis se deriva que los 10 mayores riesgos están asociados a:

- La información precisa y cumplimiento del Programa de Recreación
- Diseño y planificación del producto
- Elaboración y presentación de los platos
- Estado del alojamiento
- Información precisa de los servicios gastronómicos
- Análisis de los resultados de controles
- Idoneidad del conductor de transporte
- Servicio del Guía Turístico

Si se ordenan los modos de fallo atendiendo al "grado de severidad del efecto" en los clientes externos e internos se puede apreciar en la **Tabla 3.35** que en los primeros 15 elementos ordenados están contenidos los mayores valores de riesgos (RPN).

N.	Modos de Fallos	Sev.	RPN
1	**Información insuficiente e imprecisa del programa de Recreación**	10	630
2	**Mala apariencia y atención del conductor Infracciones**	10	160
3	Explotación de los entornos naturales y senderos sin preparación y autorización	10	10
4	**Mal diseño**	8	480
5	**Incumplimiento del Programa de Recreación**	7	378
6	**Mala elaboración y presentación de los platos**	7	343
7	**Mal servicio de Guía Turístico**	7	147
8	**Mal estado del Alojamiento**	6	288
9	**Información insuficiente e imprecisa de los servicios gastronómicos**	6	180
10	**Análisis equívoco de los hallazgos**	6	168
11	Mal estado de las áreas gastronómicas	6	108
12	Incumplimiento del contrato por las partes	6	48
13	**Mala planificación del Producto**	5	225
14	Información insuficiente e imprecisa por Comercial	5	105
15	Información insuficiente e imprecisa del Alojamiento	5	105
16	Capacidades incompletas del transporte	5	75
17	Mala apariencia y atención del personal de Gastronomía	5	60
18	Mal estado de los medios y área de recreación dentro de la Instalación	5	60
19	Mala apariencia y atención del personal de Alojamiento	4	120
20	Controles excesivos e ineficaces	4	112

21	Mal estado del medio de transporte	4	96
22	Mala apariencia y atención del personal de Recreación	4	48
23	Promoción equívoca del producto	4	12
24	Mala apariencia y atención al cliente por Comercial	4	4
25	Divulgación insuficiente	3	45

Tabla 3.35 Tabla Ordenada según grado de severidad del efecto al cliente. Fuente: Elaboración propia

Estos resultados muestran que la mayor severidad está asociada a los riesgos de vida de los clientes, a deficiencias en el proceso de diseño y planificación del producto, deficiencias en los procesos de realización (Gastronomía, Transporte, Alojamiento, Recreación) y a la efectividad de los controles que deben realizarse por cada uno de sus procesos asociados para evaluar la eficacia del producto.

El equipo de trabajo identificó un grupo de acciones correctivas para la reducción de los riesgos que muchas de ellas ya están previstas en la documentación de los procesos, ver **Anexo 3.19.**

Se puede decir que se ha implantado un Sistema de Gestión de la Calidad cuando concluye el proceso de implantación de toda su documentación. No es objeto de esta investigación obtener este resultado aún cuando se hayan previsto acciones correctivas con esta finalidad que van más allá del diseño, por tanto no fue posible concluir el paso once y último columna del FMEA (recálculo de los RPN) hasta no haber cumplido con todas las acciones propuestas.

3.1.5.6. Optimizar las Metas y Características del Proceso

Del proceso de optimización de las metas y características de los procesos, resultó que de un total de 46 características se obtuvo un total de 34; dicho resultado se presenta en la **Tabla 3.36**.

Características	Metas
PROCESO COMERCIAL	
Subproceso de Planificación y Aprobación de Ofertas	Satisfaga 100 % las expectativas del cliente
Subproceso de Promoción	100 % demanda sector juvenil
Subproceso de Solicitud e Información al cliente	Cliente satisfecho con la información
Subproceso de Contratación y Venta	Ventas al 100 % sin cancelaciones
Subproceso de Cancelación del Servicio	Cero cancelaciones
Subproceso de Evaluación	Nivel de eficacia al 100 %
PROCESO DE TRANSPORTE	
Subproceso de Contratación y Explotación	Cumplimiento 100 % del contrato
Subproceso de Evaluación	Nivel de eficacia al 100 %
PROCESO DE ALOJAMIENTO	
Subproceso de Recibimiento, Reservación e Información	Reservación al 100 % y cliente informado
Subproceso de limpieza y entrega de la cabaña y tienda de campaña	Cabaña y tienda en orden

Subproceso de Atención al cliente	Cliente 100 % satisfecho
Subproceso de Liquidación y Despedida al cliente	Cliente 100 % satisfecho
Subproceso de Evaluación	Nivel de eficacia al 100 %
PROCESO DE GASTRONOMÍA	
SUBPROCESO DE COCINA	
Subproceso de Planificación y Aprobación del Menú	Menú balaceado y atractivo
Subproceso de Preparación e Higienización en la Cocina	Lista para el servicio 100 % higienización
Subproceso de Elaboración e Inspección de los platos	Cumplimiento 100 % Ficha Técnica
Subproceso de Despacho de Cantinas y de platos al Restaurante	Satisfacción 100 % del pedido
Evaluación	Nivel de eficacia al 100 %
SUBPROCESO DE RESTAURACIÓN	
Subproceso de Preparación e Higienización en el Restaurante	Listo para el servicio 100 % higienización
Subproceso de Servicio al Cliente	Cliente satisfecho
Subproceso de Evaluación	Nivel de eficacia al 100 %
PROCESO RECREACIÓN	
Subproceso de Planificación y Aprobación del programa	Satisfaga 100 % expectativas del cliente
Subproceso de Actividades recreativas	Cliente satisfecho
Subproceso de Atención e información al cliente	Cliente informado y satisfecho
Subproceso de Evaluación	Nivel de eficacia al 100 %
PROCESO ESTRATÉGICO DE MEJORAS	
Subproceso de Gestión Documental del SGC	Optimizar documentos del SGC
Subproceso de Auditorías Internas y Revisión al SGC	Conformidad del SGC al 100 %
Subproceso de Medición y Evaluación de los Procesos	Nivel de eficacia al 100 %
Subproceso de Tratamiento de No Conformidades	Cierre 100 % de las Conformidades
Subproceso de Comunicación e Información	Comunicación precisa y oportuna
Subproceso de Diseño de Productos	Satisfaga 100 % expectativas del cliente
PROCESOS DE SOPORTE	
Subproceso de Gestión de Compras	100 % compras requeridas y oportunas
Subproceso de Gestión del Mantenimiento	Cumplimiento plan de Mtto al 100 %
Subproceso de Gestión Recursos Humanos	Personal idóneo

Tabla 3.36 Optimización de características y metas de los procesos. Fuente: Elaboración propia

Se construyeron las matrices de diseño de los procesos que relacionan las características y metas del producto con las de cada proceso (**Ver Anexo 3.20**).

El nivel de relación de las características del proceso con las del producto se muestra con la siguiente nomenclatura:

[1]……. Relación Débil

[2]……. Relación Fuerte

3.1.5.7. Establecer la capacidad del proceso.

Los resultados de las Matrices de los Procesos muestran una correspondencia entre las características del proceso con las del producto y que a su vez deben tener la capacidad de dar respuesta a las exigencias de los clientes.

El resultado de la optimización de las metas y características ha contribuido a mejoras en el diseño de los productos y que se explicarán a continuación.

La tercera oferta ”Travesía en bicicleta por el litoral” fue desechada porque tiende a encarecer y el precio del producto por encima de los 180.00 pesos por pax, incumpliéndose la meta fijada. Por otra parte se encarece la inversión si se tiene en cuenta los requerimientos para la realización de esta modalidad recreativa desde la infraestructura, hasta la dotación de cada ciclocampista. Considerando la inversión por concepto de adquisición de las bicicletas y accesorios, se obtendría los valores siguientes:

Concepto	Unidad	Precio		Cant.	Importe	
		MN	CUC		MN	CUC
Bicicleta	1	72	240.00	50	3600	12000
Casco	1		49.00	50		2450
				Total	**3600**	**14450**

Igualmente se analizó los precios para la adquisición de nuevos caballos, el parque equino existente solamente tiene 3 caballos para adultos con sus monturas; este parque no responde al total de 30 campistas (clientes) con su guía turístico previstos por ofertas, ni a todos los requerimientos de explotación de esta actividad. Por tanto se excluyó la modalidad “cabalgata” de las ofertas “Expedición del Venado” y ”Expedición del Indio”.

Para disminuir precios por concepto de alojamiento, se determinó que se realizara en tiendas de campaña dentro y fuera de la instalación. Esto permite que la actividad de alojamiento de los nuevos productos, no interfiera en la realización del servicio tradicional de alojamiento que presta la Empresa de Campismo y así poder mantener sus niveles de ocupación. De igual modo para la temporada baja del campismo, en la cual se incrementa la disponibilidad, se podrá ofertar las variantes II de cada producto que incluyen alojamiento en cabañas dentro de la Instalación (ver **Anexo 3.5**).

Para el caso del alojamiento en tienda de campaña dentro de la instalación, se destinará un área al aire libre, donde se hará el montaje de las tiendas que permanecerán fijas durante el ciclo de vida estimado de los productos (cinco años).

Otra modificación de las dos ofertas resultantes “Expedición del Venado” y ”Expedición del Indio”, fue la duración del ciclo, ambos programas de recreación iniciales abarcaban actividades

desde el comienzo de la mañana del viernes hasta finales de la tarde del domingo; para el sector del mercado estudiantil iba a constituir una limitante, puesto que el objetivo es mantener la oferta durante todo el año sin afectar el curso escolar. Por tanto se reajustó el comienzo del ciclo a partir del mediodía del viernes.

El producto ”Expedición del Indio” sufrió además otras modificaciones al incluirse la actividad de acampada fuera de la instalación al segundo día del programa, reajustándose finalmente todo el programa.

Durante el proceso de reajuste del programa de actividades, se hizo una prueba con un grupo de 4 jóvenes integrantes del equipo y el Guía Turístico de la Instalación que hicieron los recorridos según el programa, sin acampar en los lugares previstos por no contar aún con las licencias de explotación de los senderos ecoturísticos, en su defecto el grupo pernoctó en lugares cercanos a los previstos en los dos productos “La Comunidad Yaguanabo Arriba” y “Villa Guajimico” simulando las condiciones de alojamiento y alimentación propuestas y comprobando la duración de las actividades en correspondencia con los tiempos estimados; se emplearon algunos recursos propios y durante los recorridos surgieron nuevas ideas enriquecedoras y recomendaciones para desarrollar los nuevos productos turísticos y para elaborar el plan de acción que permitirá hacer la transferencia a operaciones.

En el desarrollo de los epígrafes anteriores fue completándose las necesidades de cada proceso para la realización de los nuevos productos diseñados. Afortunadamente existe la infraestructura y recursos adecuados para implementar las nuevas propuestas, solo fue necesario definir acciones para:

- La elaboración e implantación de la documentación de calidad de los procesos y operaciones.
- La capacitación y evaluación a todo el personal por los propios especialistas de la Empresa sin costo adicional.
- Capacitación y entrenamiento a los Técnicos de Recreación como Guías Turísticos relativo a la atención primaria de salud, supervivencia, preservación del medio ambiente y otros requerimientos del puesto.
- Gestión de las Tiendas de Campaña y accesorios para las expediciones.
- Preparación de los senderos y construcción de edificaciones rústicas.
- Gestión para la certificación de los senderos y entornos ecoturísticos.
- Publicidad.

A continuación se muestra por cada producto resultante: el nombre comercial, objetivos de la propuesta, un resumen de los atractivos, distancia de los recorridos y programas finales de las ofertas recreativas:

NOMBRE COMERCIAL DE LA PROPUESTA I: **EXPEDICIÓN DEL VENADO**

DESCRIPCIÓN

Este producto es un circuito de aventura que combina además las actividades siguientes:

- Grandes escalamientos
- Travesías fluviales
- Expedición ecológica

ATRACTIVOS DEL PRODUCTO:

Se recrea la flora y la fauna en todos los recorridos.

La Cueva del Venado, posee en su interior dos galerías de 10 y 20 metros cuadrados y 4 metros de altura, la primera galería tiene en su centro una claraboya y el atractivo fundamental de la cueva es el manantial que en temporada de lluvia forma una poceta muy sugerente para el baño de los excursionistas. Tiene valor histórico por servir de refugio a negros cimarrones que escaparon de ingenios cercanos colonizados por los españoles.

Igual de atractiva es la expedición a las pocetas La Algarrobita, La Vega y El Guije de la Comunidad Yaguanabo Arriba, ascendiendo por las elevaciones del Macizo Montañoso Guamuhaya, donde se puede apreciar como principales elevaciones la Loma Palo Seco, la Loma del Burro y los farallones que las delimitan, observando desde las montañas el paisaje natural de vegetación, llanuras y mar; atravesando a través del monte y cruzando arroyuelos hasta llegar a los saltos que destacan por sus manantiales y piscinas naturales de aguas dulces, ocupadas por el busque de galerías con condiciones para el descanso y el baño recreativo.

SEGMENTO DEL MERCADO A QUIEN VA DIRIGIDO**:** Personas con edades comprendidas entre 18 a 45 años preferentemente del sector estudiantil.

OBJETIVO DE LA PROPUESTA: Vender un producto turístico atractivo que permita a los clientes aventurarse en la búsqueda de nuestras riquezas naturales y propiciarles conocimientos y vivencias sobre nuestra historia, cultura y tradiciones.

Recorrido			
Días	**ORIGEN**	**DESTINO**	**Km**
1ro	Instalación de Campismo Playa El Inglés Cueva El Venado	Cueva El Venado Campismo Playa El Inglés	2.2 km 2.2 km
2do	Campismo Playa El Inglés Comunidad Yaguanabo Arriba Poceta la Vega Poceta la Algarrobita	Comunidad Yaguanabo Arriba Poceta la Vega Poceta la Algarrobita Poceta del Guije	8 Km 2 Km 0.2 Km 0.5 Km
3er	Poceta del Guije	Campismo Playa El Inglés	10.2 Km
Total			25.3 Km

Eventos Gastronómicos	**Total**
Desayunos dentro de Instalación	1
Desayunos fuera de Instalación	1
Meriendas dentro de Instalación	-
Meriendas de trayecto	4
Almuerzo/cena dentro de la Instalación	2
Almuerzo/cena fuera de la Instalación	2

PROGRAMA DISEÑADO PARA EL PRODUCTO:

DÍA	**Horario**	**Actividades**
1ro	2.00 pm	Llegada a la instalación, recibimiento y recepción en Carpeta
	2:30 pm	Reunión de información y entrega si procede de recursos necesarios para la caminata (merienda de trayecto, agua, etc.)
	3.00 pm 4.15 pm	Excursión de entrenamiento a la Cueva El Venado, explicación de los atractivos e historia de la región y tiempo libre para tomar un baño en el manantial de la cueva y la exploración del lugar, En época de sequía continuar recorrido de regreso hasta Punta Limones con opción de baño en la playa y actividad recreativa.
	5.30 pm	Regreso a la Instalación Playa el Inglés, tiempo libre y horario de baño
	8.00 pm	Cena y actividad recreativa en la pista de baile (karaoke, juegos de animación)
		Horario de descanso con alojamiento en tienda de Campaña.
2do	6.00 am	Desayuno y entrega de agua y merienda de trayecto para la expedición
	7.00 am	Caminata hasta los saltos La Vega y La Algarrobita de la Comunidad Yaguanabo Arriba
	12.00 pm	Tiempo libre y almuerzo en la poceta La Algarrobita
	3.00 pm	Caminata hasta la poceta El Guije
	6.00 pm	Tiempo libre y horario de baño
	8.00 pm	Acampada, cena y actividad recreativa (juegos de participación, fogata)
3er	7.00 am	Desayuno y entrega de agua y merienda de trayecto para la expedición
	8.00 am	Regreso a la Instalación Playa El Inglés
	12.00 pm	Tiempo libre y almuerzo
	2.00 pm	Entrega de la Tienda de Campaña, accesorios y despedida a los excursionistas.
	3.00 pm	Regreso en ómnibus

NOMBRE COMERCIAL DE LA PROPUESTA II: **EXPEDICIÓN DEL INDIO**

DESCRIPCIÓN:

Este producto es un circuito de aventura que combina además las actividades siguientes:

- Pequeños escalamientos
- Travesías fluviales
- Expedición ecológica

ATRACTIVOS DEL PRODUCTO:

Se recrea la flora y la fauna en todos los recorridos.

Las riquezas arqueológicas y los hallazgos en las Cuevas de Guajimico y Boca de San Juan.

Las atracciones de los accidentes naturales en las Ensenadas vírgenes del Naranjo y Caleta de Castro, así como del Valle La Iguana.

SEGMENTO DEL MERCADO A QUIEN VA DIRIGIDO: Personas con edades comprendidas entre 18 a 45 años preferentemente del sector estudiantil.

OBJETIVO DE LA PROPUESTA: Vender un producto turístico atractivo que permita a los clientes aventurarse en la búsqueda de nuestras riquezas naturales y propiciarles conocimientos y vivencias sobre nuestra historia, cultura y tradiciones.

Recorrido			
Días	**ORIGEN**	**DESTINO**	**Km**
1ro	Instalación de Campismo Playa El Inglés	Ensenada Caleta de Castro	5 km
	Ensenada Caleta de Castro	Cueva Boca de San Juan	0.5 km
	Cueva Boca de San Juan	Ensenada Caleta de Castro	0.5 Km
2do	Ensenada Caleta de Castro	Cuevas de Guajimico	8.5 Km
	Cuevas de Guajimico	Ensenada El Naranjo	1.5 Km
	Ensenada El Naranjo	Campismo Playa El Inglés	12.5 Km
3er	Campismo Playa El Inglés	Valle La Iguana	4.5 Km
	Valle La Iguana	Campismo Playa El Inglés	4.5 Km
Total			**37.5 Km**

Eventos	**Total**
Desayunos dentro de Instalación	1
Desayunos fuera de Instalación	1
Meriendas dentro de Instalación	-

Meriendas de trayecto	3
Almuerzo/cena dentro de la Instalación	1
Almuerzo/cena fuera de la Instalación	3

PROGRAMA DISEÑADO PARA EL PRODUCTO:

DÍA	Horario	Actividades
1ro	2.00 pm	Llegada a la instalación, recibimiento y recepción en Carpeta
	2:30 pm	Reunión de información y entrega si procede de recursos necesarios para la caminata (merienda de trayecto, agua, etc.)
	3.00 pm	Excursión de entrenamiento a la ensenada Caleta de Castro. Continuar hasta la Cueva Boca de San Juan, explicación de los atractivos e historia de la región, exploración del lugar.
	6.00 pm	Regreso a la caleta con tiempo libre y horario de baño en la playa.
	8.00 pm	Acampada en la caleta, cena y actividad recreativa (juegos de participación, fogata)
2do	7.00 am	Desayuno y entrega de agua y merienda de trayecto para la expedición
	8.00 am	Caminata hasta las Cuevas de Guajimico y continuar hasta la ensenada El Naranjo con tiempo libre y baño en la playa
	12.00 pm	Almuerzo y descanso en la ensenada
	4.00 pm	Regreso a la Instalación Playa El Inglés
	7.00 pm	Tiempo libre y horario de baño
	8.30 pm	Cena y actividad recreativa en la Pista de baile (karaoke, juegos de animación)
3er	8.00 am	Desayuno
	8.30 am	Expedición hasta el Valle la Iguana bordeando el río Yaguanabo
	11.00 am	Tiempo libre con opción de baño en la playa, almuerzo y actividad recreativa
	3.00 pm	Retorno a la Instalación Playa El Inglés, entrega de la tienda de Campaña, accesorios y despedida a los excursionistas.
	6.00 pm	Regreso en ómnibus

Los productos están diseñados para una capacidad de 30 campistas, las limitantes están dadas por regulaciones del Gobierno relacionadas con la explotación de entornos naturales y otras limitaciones de tipo presupuestarias.

3.1.5.8. Fijar y publicar las metas, características y diseño final del proceso.

En este apartado se agruparon dos pasos del procedimiento de Juran:

- Fijar y publicar las metas y características del proceso
- Fijar y publicar el diseño final del proceso

En este apartado se definen todas las metas y características del diseño final. Se transmite oficialmente los resultados del desarrollo del proceso a otras áreas de la organización; mediante:

- Especificaciones y metas de las características del proceso.
- Matrices.
- Documentos de Soporte e instrucciones.

El equipo de proyecto presentó el diseño final del proceso global y del Sistema de Gestión de la Calidad que lo sustenta**, ver anexos 3.7 y 3.8** Mapa de Procesos y Flujo Matricial del Producto. El diseño de cada proceso operativo se corresponde con los Diagramas de flujo y SIPOC desarrollados en el **epígrafe 3.1.5.4**.

Finalmente se publicó el resultado final de las matrices de diseño de los procesos (**Ver Anexo 3.20**).

Con relación al Sistema de Gestión de la Calidad se diseñó la Política, el Manual de la Calidad y la documentación por cada proceso como se mostró en la **Tabla 3.34.**

La documentación que se generó del producto se ha previsto según el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad por la NC ISO 9001/2008 que propuso además el equipo de trabajo; por tanto el diseño del producto y del Sistema de Gestión de la Calidad constituye dos aportes importantes de la presente investigación.

Otro aporte de la investigación fue la constitución del Comité de Calidad Rector y el Grupo de Auditores Internos de la Calidad de la empresa, éste último se crea para evaluar la conformidad del sistema a implantar con cada uno de los requisitos que exige la NC ISO 9001/2008.

3.1.6. Desarrollar los Controles y Transferir a operaciones.

Para el desarrollo de este paso el controlador debe conocer del proceso: ¿qué se hace?, ¿Cómo? y del hallazgo saber lo que debe cambiar para que los resultados sean consistentes con el diseño.

Para el caso de los procesos de prestación de servicios los controles generalmente adoptan la forma de lista de chequeo o verificación.

3.1.6.1. Identificar los controles necesarios y diseñar el bucle de retroalimentación

A partir de los 25 modos de fallos identificados por la Técnica FMEA desarrollada en el **epígrafe 3.1.5.5** de la Metodología, se determinó los sujetos de control a evaluar en cada punto de control. Estos puntos de control (inspección y auto inspección) se representaron de manera sombreada en los diagramas de flujo de cada proceso operativo.

Ver **anexos 3.9; 3.11; 3.13; 3.15; 3.17**.

Para documentar el bucle de retroalimentación se diseñó la Matriz de Control del Proceso que relaciona las características del proceso con las especificaciones de control que se muestra en el **Anexo 3.21.**

Las listas de verificación revisadas en epígrafes anteriores expresan explícitamente los requerimientos o criterios de cada proceso que serán objeto de medición, en el **Anexo 3.22** se muestran las listas de los procesos de realización del producto.

3.1.6.2. Optimizar el Autocontrol y la Autoinspección

En las medidas correctivas generadas por el FMEA se previó la implantación de la documentación de los procesos, el aseguramiento para que cada empleado conozca los requerimientos de su puesto de trabajo, se tomaron acciones de capacitación requeridas para ejercer con calidad las operaciones y poder efectuar eficazmente el autocontrol y la auto inspección.

En el proceso *Mejoras* se diseñó tres procedimientos base “Medición y Control a los Procesos del SGC”, “Auditorías Internas” y “Revisión al SGC”, que establecen las generales para la medición y control relativas al autocontrol, autoinspección, control al ciclo del producto, evaluación de la eficacia, auditorías a los procesos, revisión del Sistema de Gestión de la Calidad, responsabilidades, frecuencia de control y los registros que se generan. Particularmente por cada proceso se establece además en procedimiento: los puntos de control, requisitos a medir y especificaciones para la realización de las acciones de control, retroalimentación y mejora.

Al término de la presente investigación no fue posible concluir las últimas cinco etapas del paso 6 del procedimiento de Juran, por no contar con todos los senderos certificados y las autorizaciones pertinentes para su explotación; esto constituye una limitante para la realización de pruebas experimentales del producto bajo condiciones reales previstas en el diseño, que permita demostrar la capacidad y controlabilidad del proceso global, y acometer las acciones pertinentes para su transferencia a operaciones.

Por tanto, el equipo de proyecto diseñó un Plan de Mejoras para la implementación del diseño de los nuevos productos, a partir del análisis de las recomendaciones del grupo expedicionario, de las acciones correctivas derivadas de la Técnica FMEA y de las epatas del procedimiento que aún no han concluido**.**

Se empleó la técnica “5W2H” para la elaboración del Plan de Mejoras cuyo resultado se muestra en el **Anexo 3.23**. Su contenido fue aprobado por la alta dirección y dado a conocer a todos los responsables e implicados para llevar a efecto los cambios propuestos.

3. 2. Evaluación de Factibilidad Económico Financiera.

Finalmente se aplicó parcialmente la herramienta “Estudio de Factibilidad” para realizar la Evaluación de Factibilidad Económico Financiera de los productos diseñados, esta herramienta se aplicó a partir de la metodología que establece el Ministerio de Economía y Planificación para las entidades turísticas.

Consideraciones que se tuvo en cuenta:

1. Inversiones:

   Se propone la construcción rústica de dos baños, 2 barbacoas portátiles para cocción de alimentos y fogatas, una edificación pequeña para almacenar temporalmente el aseguramiento gastronómico, cestos para desechos sólidos, pancartas, escalones y algunas barandas en determinados segmentos de los senderos. Estos elementos solo requieren de inversión de guano para el techo de las edificaciones y puntillas para asegurar las estructuras. El resto de los materiales que se emplearán (costanera, fibras y pencas de palma para amarres y cubrir las puntillas, palos, etc) no requieren de inversión y se obtienen a través de los propios administradores de los senderos, quienes participan de conjunto con los empleados de la Instalación en la preparación de los mismos.

   De igual modo se asumirá la construcción de un “Pozo de Infiltración” o Baño Seco” en el área de acampada de Yaguanabo Arriba por los propios trabajadores, solo se requiere de inversión de materiales de la construcción como arena, piedra, cemento y bloque. En el caso del baño seco (iniciativa japonesa) que permite separar los desechos sólidos que con ayuda de materiales degradantes como el aserrín pueden ser reutilizados como abono para los agricultores de la comunidad. Para el caso del pozo y las edificaciones anteriores se destinará un presupuesto por concepto de salario y combustible del personal administrativo y de mantenimiento que participaran en la tarea.

   La capacitación que requieren los Guías Turísticos y el resto del personal será asumida por entrenadores con experiencia de la Empresa, designados por el Grupo Empresarial Campismo y por la Escuela de Hotelería y Turismo del Sector Turístico Territorial. Se estima por este concepto el presupuesto a invertir para el aseguramiento de la tarea y salario de los entrenadores.

Se considera además el presupuesto para las acciones publicitarias, certificación de los senderos y entornos.

Se requiere la compra de los siguientes elementos:

Artículo o Elemento	Cant
Juego Contenedor Térmico	3
Tienda de Campaña	50
2 cantimploras por persona	80
Linternas	50
Baterías para linternas	100
Farol recargable con dinamo	50
Depósitos para agua potable de 2100 lts	2
Trunking para el Guía Turístico Instalación	2
Paquete de Vasos plásticos desechables para el año (millar)	1
Paquete de cucharas plásticas desechables (millar)	1
Paquete de tenedores plásticos desechables (millar)	1
Paquete de Bolsas de Nylon (millar)	1
Paquete de 50 kg de puntillas	1
Materiales para la construcción	
Materiales del botiquín (vendajes, gasas, torundas, Alcohol, Mercurio cromo, Destroza, Dipirona, gravinol, Esteroide o antihistamínico, Sales de rehidratación oral, Cremas para quemaduras por fricción	

2. Ingresos

Se debe tener en cuenta la demanda durante todo el año y su incremento en la temporada de verano.

Asumiendo un ciclo de vida de los productos de 5 años, se proyectó ingresos por 24 ofertas en el primer año (2012) a partir del tercer trimestre, coincidente con la etapa de verano para potenciar su promoción, previendo el tiempo requerido para la campaña publicitaria, del proceso de certificación y preparación de los senderos ecoturísticos, de preparación de las infraestructuras de alojamiento, gastronómicas, complementarias y de acceso.

Atendiendo a lo anterior se previó un total de 40 ofertas solo para fines de semana en el 2013, equivalente a la explotación de aproximadamente 10 meses, teniendo en cuenta necesidades de mejoras al producto, nuevas acciones publicitarias, períodos de baja ocupacional, períodos evaluativos dentro del curso escolar, etc. A partir del año 2014 hasta el 2016 se estima 48 ofertas para fines de semana, considerando que el producto se encontrará en su etapa de madurez.

Se considerará además la explotación de cada producto para dos ciclos por mes (2 fines de semana) alternando cada producto.

Las áreas de acampada estarán previstas para un total 20 tiendas de campaña desmontables cada ciclo y 20 fijas dentro de la Instalación.

Entiéndase por el término “tienda de campaña fija” a las tiendas de campaña que se montaran de manera permanente en un área libre dentro de la Instalación que servirá de alojamiento a los turistas de las nuevas propuestas de producto. En los meses de baja ocupacional podrá realizarse el alojamiento en cabañas atendiendo a su disponibilidad para los fines de semana.

3. Costos del Producto:

En el epígrafe 4.1.5 se mostraron elementos de gastos relacionados con los servicios de transportación, alojamiento, gastronomía y de fuerza de trabajo. Ahora serán considerados otros elementos de gastos para el análisis de la factibilidad:

Consumo de electricidad, agua y combustible

El consumo de electricidad no se considera adicional puesto que se utiliza el servicio del alumbrado público en el área de tiendas de campaña dentro de la Instalación.

En el consumo de agua solo se contempla el abasto de agua potable. Se estima un consumo diario de hasta 20 litros/campista.

Se considera el gasto de combustible “diesel” del tractor destinado al aseguramiento logístico a las áreas de acampada y del Jeep para el personal administrativo.

Las distancias a recorrer por ciclo son 41.8 km y 34.4 km del primer y segundo producto respectivamente.

Fuerza Laboral

Para el caso de los dos productos turísticos el servicio de la fuerza laboral fuera de la Instalación está compuesta por:

- 2 Guías Turísticos que son los mismos Técnicos en Actividades Deportivas y Recreativas y que alternan en los productos.
- 2 Agentes de Seguridad y Protección para las áreas de acampada fuera de la Instalación que son los mismos aprobados por la plantilla y que prestarán esos servicios según designación de la alta dirección.
- 1 Chofer de la Instalación que se encargará del transporte y apoyo al aseguramiento.
- 1 funcionario designado por la Instalación para el servicio de aseguramiento a las áreas de acampada dentro y fuera de la instalación.

La composición anterior, obedece a trabajadores de la Instalación que no implican gasto salarial adicional y que participan en la realización de estos productos y demás servicios dentro de la Instalación. El Grupo Empresarial de Campismo considera la inversión de otro Guía Turístico

para garantizar la permanencia de esta fuerza durante todo el ciclo del producto y el gasto de salario se establece atendiendo a esta nueva inversión (ver **epígrafe 3.5.1**).

4. Otros elementos de evaluación:

El equipo de trabajo de conjunto con los Especialistas del Área Económica analizaron otros elementos económico financieros tales como: rotación o cobertura, financiamientos, capital de trabajo, flujo de caja, etc.

5. Evaluación de Factibilidad

El resultado de la evaluación considerando la propuesta del presupuesto de inversión, arrojó que es **factible** la implementación de los dos productos, puesto que se obtienen Valores Actuales Netos (VAN) o de flujos de ingreso neto positivos durante los cinco años, se calcula la recuperación del capital menor a un año, ver **anexo 3.24.**

3. 3. CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO.

1. Se diseñaron los productos turísticos “Expedición del Venado” y “Expedición del Indio”; pero no fue posible culminar su proceso de implementación por no contar con todas las licencias apropiadas para la explotación de los senderos.
2. Se diseñó un Plan de Mejoras para la implementación de las nuevas ofertas turísticas.
3. Se identificaron, mapearon y documentaron los principales procesos que intervienen en la realización de los nuevos productos turísticos como parte del Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, a partir del Procedimiento para la Gestión por Procesos que establecen los autores Ramón Pons Murguía y Eulalia Villa Glez Del Pinten en el año 2006.
4. Del resultado de la aplicación de la Técnica FMEA, se identificaron 25 modos en que puede fallar potencialmente el diseño de los productos y las acciones correctivas correspondientes para su prevención y control.
5. Se construyeron las 5 matrices que establece Juran en el procedimiento de Planificación de la Calidad.
6. Se aplicó la herramienta “Estudio de Factibilidad” para evaluar la Factibilidad Económico Financiera a los nuevos productos turísticos y se demostró que aportará beneficios para la Empresa y la economía del país.

7. El diseño de los productos turísticos y del Sistema de Gestión de la Calidad constituyen dos aportes de la presente investigación.
8. Constituye otro aporte de la investigación la constitución del Comité Rector de la Calidad y Grupo de Auditores Internos de la Calidad de la Empresa Campismo Popular Cienfuegos que controlarán el avance del Sistema de la Calidad y asegurarán su conformidad.

CONCLUSIONES

1. El procedimiento de Planificación de la Calidad desarrollado por Joseph M. Juran en el 2001, constituye una importante herramienta de diseño, avalado internacionalmente y aplicable a todos los productos y prestaciones; por tanto resultó adecuado para el diseño de productos turísticos.
2. Se diseñaron nuevos Productos Turísticos como respuesta a la carencia de ofertas de Producto de Naturaleza para satisfacer la demanda en el sector juvenil.
3. La aplicación del procedimiento de Juran condujo además al diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NC ISO 9001/2008.
4. Se identificaron, mapearon y diseñaron los principales procesos que intervienen en la realización de los nuevos productos como parte del Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.
5. Se diseñó un Plan de Mejoras para la conclusión del desarrollo de las últimas etapas del procedimiento de Juran y la implementación de los nuevos productos.
6. Se aplicó la herramienta “Estudio de Factibilidad” para evaluar la Factibilidad Económico Financiera a los nuevos productos turísticos y se demostró que aportará beneficios para la Empresa y la economía del país.
7. El diseño de los productos turísticos y del Sistema de Gestión de la Calidad constituyen dos aportes de la presente investigación a la Empresa Campismo Popular Cienfuegos.
8. Otro aporte de la investigación fue la constitución del Comité de Calidad Rector y Grupo de Auditores Internos de la Calidad de la Empresa que controlarán el avance del Sistema de la Calidad y asegurarán su conformidad.
9. Las nuevas ofertas turísticas propiciarán un cambio de paradigma en las Empresa de Campismo con la concepción de vender un producto único “Paquete Turístico” que incluya ofertas atractivas de todos los principales servicios, procurando disminuir la incertidumbre ante su demanda, que contribuyan a generar impactos positivos en el ámbito socioeconómico de las partes interesadas que intervienen en el desarrollo de los productos y al mismo tiempo deberá incentivar en los jóvenes el deseo por el aprendizaje y buenas prácticas en el cuidado y preservación del medio ambiente.

RECOMENDACIONES

1. Cumplir las acciones del Plan de Mejoras propuesto para la implementación de los nuevos productos.
2. Diseñar cronograma para la implantación y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Instalación Playa El Inglés.
3. Ampliar y diversificar el programa de animación de los nuevos productos que motiven el aprendizaje del cuidado y preservación del medio natural.
4. Potenciar las estrategias de promoción, distribución y operación de los nuevos productos relativas a:
    - Promoción de los productos a través de las redes de publicidad del MINTUR para el turismo nacional e internacional, confeccionar multimedia interactiva para página Web y otros materiales publicitarios.
    - Establecimiento de convenio con la Agencia de Viajes y Turoperadores para la promoción y distribución de los productos en el mercado internacional.
    - Certificación de los nuevos senderos ecoturísticos por los prestatarios involucrados de la Comisión de Naturaleza.
5. Desarrollar el diseño del producto "Travesía en Bicicleta por el Litoral" como nueva y atractiva oferta de producto de naturaleza y playa, que ampliará la gama de opciones recreativas en la Instalación Playa El Inglés.
6. Realizar estudios de mercado y acciones de operación y mejoramiento para extender el alcance de los nuevos productos turísticos al mercado internacional.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, M. (2002). *Planificación ecoturística y capacidad de carga*. Chile: Ambar S.A.

B., Crosby Philip. (1993). *Hablemos de Calidad*. México.

Barreras Kid, Grethell. (2010). *Aplicación del procedimiento participativo para el diseño del producto: Caminos de cima a sima*. Trabajo de Diploma, UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS. Santa Clara.

Beltrán Sanz, J y otros. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Berenkintza: Instituto Andaluz de Tecnología.

Beltrán, Jesús. (1999). *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad*. Colombia: 3R Editores.

Budowski, G. (2001). Ecoturismo en el siglo XXI. Visiones Generales. Memorias del Seminario Internacional de Ecoturismo: Políticas Locales para Oportunidades Globales. *CEPAL. Serie Seminarios y Conferencias*, (N° 17), 11-33.

Cantú Delgado, H. (n.d.). *Desarrollo de una cultura de Calidad* (2º ed.). México.

Cáravez Y.S. (2001). Procedimientos para la mejora de procesos en servicios turísticos.

Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta*. México: ECSA.

Deming W. Edwards. (1989). . Madrid. Retrieved from http://www.gestionpolis.com.

Feigenbaum, A. V, (1991). *Control Total de la Calidad*. México.

Fontanals J. (2003). Situación actual y proyecciones por la Calidad. *www.uh.cu/infogral/areasuh/vri/calidad/calidad03/simposio*.

Formento, Hector R. (2003). *Reingeniería-6 Sigma*. Tesis de Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en PYME, Universidad Nacional Gral. Sarmiento, Buenos Aires.

G. Box, (1992). *Designing Products that are Robusto tha Environment Total Quality Management*.

G.Taguchi. (1994). *Quality Engineering in Production Systems*. New York.

Gómez Avilés, B. (2002). Gestión de la calidad. Conceptos, terminología y enfoques. Cuba. *www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/normascalidad.htm*.

Grima P., (1993). Aportaciones metodológicas al diseño de productos robustos.

Grupo de Investigación. (2011). Valoración General Cualitativa de los Productos Genéricos Existentes. Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur” Cienfuegos.

Gutiérrez Plasencia, Aday . (2007). *Diseño y Aplicación de un Procedimiento para la Gestión de los Costos de Calidad en la Lavandería Unicornio perteneciente a SERVISA Cienfuegos.* Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos.

Hernández Hatre, A. (2001). *Implantación de Sistemas de Calidad Normas ISO 9000: 2000*. Centro para la Calidad de Asturias e Instituto de Fomento Regional. Asturias.

Institute, Juran. (2004). Herramientas y plantillas: FMEA, Diagrama SIPOC y Mapas de Proceso. *http://www.isixsigma.com*.

Ishikawa, Kaoru. (1991). *Introduction to Quality Control Jabon Tokyo*. Japon.

Ishikawa, Kauro. (1988). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa* (Edición Revolucionaria.). Ciudad de La Habana.

ISO -9000 Sistema de Gestión de Calidad, Fundamentos y Vocabulario. (2005). . Retrieved from .www.iso.org.

Jurán J. Blanton G., (2001). *Manual de Calidad de Juran*. New York.

Juran Joseph M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos*. España.

Juran, J. M. (2001). *Manual de la calidad. Planificación de la Calidad* (5º ed.). México: Mac Graw - Hill.

Juran, J. M, & James F. Riley. (1999). *Manual de la calidad. Gestión de los procesos* (5º ed.). Mac Graw -Hill.

Juran, J. M, J. J. M., & Grina, F. M. (1995). *Análisis y planeación de la calidad* (3º ed.). México: Mac Graw-Hill.

Medina, N, & Santamarina, J. (2004). *Turismo de Naturaleza en Cuba*. La Habana: Ediciones UNIÓN.

Miranda Montero, M.J. (1985). El Camping, la forma más reciente de turismo. Cuadernos de Geografía.

Monzón Quintana, Ileana. (2006). *Procedimiento para el Diagnóstico y Mejora de la Calidad en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Cienfuegos”*. Tésis de Maestría, Universidad de Cienfuegos.

Pérez de las Heras, Mónica. (1999). *La guía del ecoturismo ó como conservar la Naturaleza a través del turismo* (Edición Mundi- prensa.). España.

Pons Murguía, R. (2002). Monografía Control Estadístico de Procesos. *Universidad de Cienfuegos*, 114.

Pons Murguía, R. (2004). Monografía Gestión de la Calidad. *Universidad de Cienfuegos*, 114.

Pons, R, & Villa, Eulalia. (2006). Monografía Gestión por Procesos. *Universidad de Cienfuegos*, 140.

Propuesta del Plan de Manejo para el área protegida "Valle de Yaguanabo". (1999). . ENPA Cienfuegos.

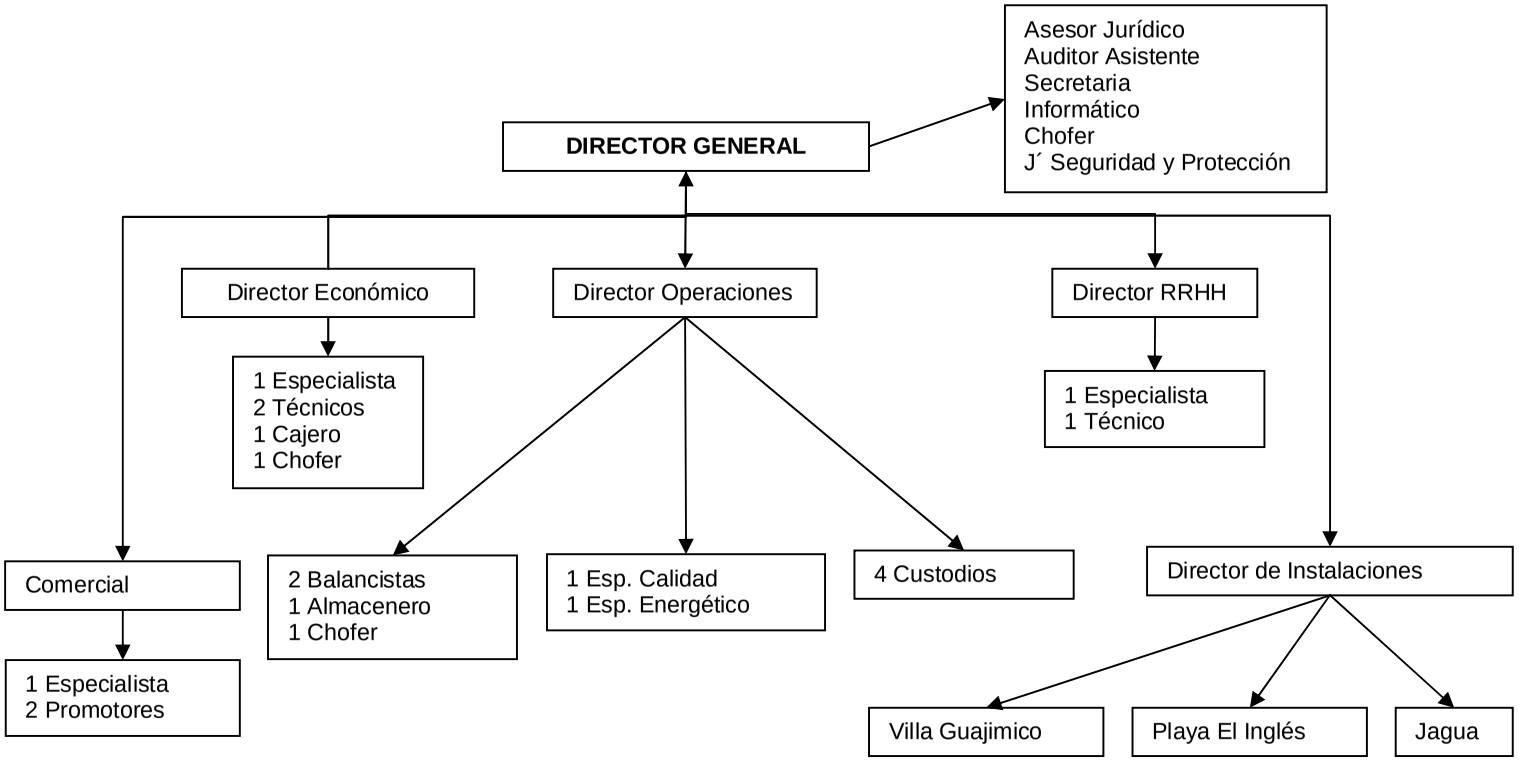
Pulido, Humberto Gutierrez. (1996). *Calidad Total y Productividad*. México: Available from World Wide. Retrieved from http://www.gestionpolis.com.

Rivera Mestre, Arianne. (2010). *Diseño Estratégico Metodológico de Productos Tgurísticos: "Cienfuegos, Patrimonio Cultural de la Humanidad", como alternativa del desarrollo local de Cienfuegos*. Tésis de Maestría, Universidad de Cienfuegos.

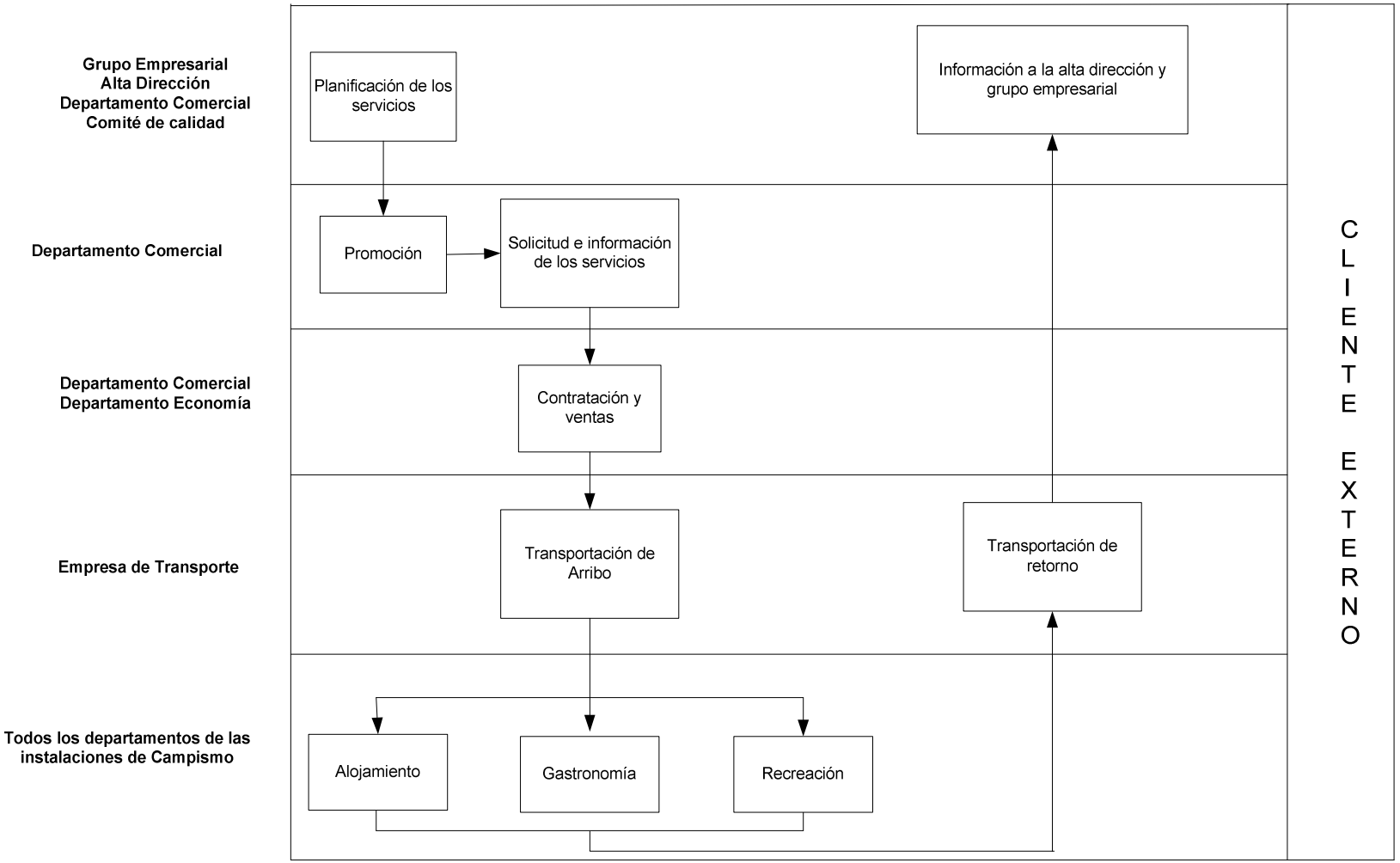
SeminarioEcoturismo. (2005). . Retrieved from http ://www.gochile.cl/spa/Guide/ChileSeminarioEcoturismo/Ponencias/Ponencia-Mitzi-Acevedo.asp.

Wu Y., (1997). *Diseño Robusto utilizando los métodos de Taguchi*. Editorial Díaz de Santos.

Anexo 2.1. Organigrama Campismo Popular Cienfuegos



Anexo 3.1. Mapa Interfuncional de las Prestaciones de Servicios Campismo Popular Cienfuegos



Anexo 3.2. Diagrama de Afinidad de Necesidades de los Clientes

Subgrupo1- Precios asequibles

Necesidades

Comida barata(Comida criolla)
Hospedaje
Transportación
Cafetería
Actividades recreativas

Subgrupo2- Confort

Necesidades

Confort en el medio de transporte
Confort en las cabañas
Confort en el restaurante

Subgrupo3- Información

Necesidades

Información de la bondad de las ofertas
Información de prevención de riesgos
información de los horarios

Subgrupo4- Fidelidad

Necesidades

Veracidad de los servicios promocionados
Fidelidad a los horarios

Subgrupo5- Diversas y Atractivas ofertas recreativas

Necesidades

Contacto directo con la naturaleza
Acampadas cerca de ríos
Explorar lugares nuevos
Bañarse en cascadas arroyuelos o ríos
Bañarse en la playa
Caminatas por senderos, subiendo y bajando montañas
Divertidos juegos de participación
Explorar cuevas
Experimentar nuevas vivencias según tradiciones del lugar
Paseo en botes
Pesca submarina
Travesías en bicicleta
Descubrir nuevas especies de flora y fauna
Dormir al aire libre
Fogatas cerca de la playa o ríos

Subgrupo6- Calidad y variedad de la oferta gastronómica

Necesidades

Calidad y variedad de la oferta gastronómica

Subgrupo7- Servicios complementarios

Necesidades

Acceso para comprar artículos y alimentos
Acceso a teléfono público
Acceso a medicamentos de primeros auxilios

Subgrupo8- Rapidez

Necesidades

Servicios rápidos
Atención rápida a las quejas y reclamaciones

Subgrupo9- Cortesía e Higiene personal

Necesidades

Información de la bondad de las ofertas
Información de prevención de riesgos
Información de los horarios

Subgrupo10- Imagen corporativa

Necesidades

Buena imagen en la Instalación
Apariencia física de equipos y mobiliario

Subgrupo11- Seguridad

Necesidades

Seguridad en la transportación
Seguridad de los bienes del cliente
Entornos naturales seguros
Atención profesional de primeros auxilios

	NECESIDADES (Subgrupos)										
CLIENTES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
Sector Juvenil	**2**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**
Entidades Empresariales	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
Grupo Empresarial			**2**	**1**		**1**		**1**	**1**	**1**	**2**
Alta Dirección	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
Proceso Mejoras	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
Proceso Comercial	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
Proceso Transporte	**2**	**2**	**2**	**2**		**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**
Proceso Alojamiento	**2**	**2**	**2**	**2**		**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**
Proceso Gastronomía	**2**	**2**	**2**	**2**		**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**
Proceso Recreación	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
Proceso Mantenimiento	**1**	**2**		**1**	**1**	**2**	**2**	**1**		**2**	**2**
Proceso Compras	**1**	**2**		**1**	**1**	**2**	**2**	**1**	**1**	**2**	**2**
Proceso Recursos Humanos			**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
Departamento Economía	**2**		**2**			**2**	**1**		**2**	**1**	**2**
Departamento Seguridad y Protección				**1**	**2**	**2**	**2**		**2**	**1**	**2**
Asesor Jurídico	**1**					**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**
Informático						**2**	**1**		**2**	**1**	**2**

Leyenda: [2] Fuerte [1] Débil [ ] No hay

DESAYUNO

Variante 1		Variante 2		Variante 3	
Descripción	**Precio**	**Descripción**	**Precio**	**Descripción**	**Precio**
Pan con mortadella especial	$ 3.50	Pan con jamón	$ 3.50	Pan con tortilla de embutido	$ 3.50
Jugo concentrado	$ 1.40	Jugo concentrado	$ 1.40	Jugo concentrado	$ 1.40
Total	**$4.90**	**Total**	**$4.90**	**Total**	**$ 4,90**

MERIENDAS

Variante 1		Variante 2		Variante 3	
Descripción	**Precio**	**Descripción**	**Precio**	**Descripción**	**Precio**
Pan con mortadella y queso	4.50	Pan con jamón y queso	4.50	Pan con jamón	4.50
Jugo concentrado	1.40	Jugo concentrado	1.40	Jugo concentrado	1.40
Total	**$5.90**	**Total**	**$5.90**	**Total**	**$ 5,90**

ALMUERZO/CENA DENTRO DE LAS INSTALACIONES

Variante 1		Variante 2		Variante 3	
Descripción	**Precio**	**Descripción**	**Precio**	**Descripción**	**Precio**
Rodajas de frutas	2,00	Sopa de pollo	4,00	Canelón de picadillo	3,00
Arroz blanco	1,00	Arroz con subproducto	10,30	Arroz congrís	1,60
Potaje	1,20	Vianda frita	1,50	Bistec de Cerdo/Res	10,00
Pollo frito/asado/fricasé	10,00	Ensalada mixta	1,20	Vianda frita	1,50
Vianda hervida	1,00	Postre	1,45	Ensalada de vegetales	1,00
Ensalada de vegetales	1,00	Jugo Concentrado	1,40	Postre	1,00
Postre	1,00			Jugo concentrado	1,40
Jugo concentrado	1,40				
Total	**18,60**	**Total**	**19,85**	**Total**	**$ 19,50**

ALMUERZO/CENA FUERA DE LAS INSTALACIONES

Variante 1

Descripción	Precio
Pan con Mayonesa/Mantequilla/Salchicha	1,00
Caldosa o ajiaco criollo	1,50
Pastas napolitanas	5,00
Carne en conserva	1,40
Galletas dulces	1,00
Petter o confituras	2,50
Refresco coracán/coral/fronda	1,40
Total	**13,80**

PRODUCTO I (Variante I)						
SERVICIOS	**1 Pax**	**2 Pax**	**3 Pax**	**4 Pax**	**5 Pax**	**6 Pax**
Alojamiento	**$ 60,00**	**$ 60,00**	**$ 60,00**	**$ 60,00**	**$ 60,00**	**$ 60,00**
Cabañas	$ 60,00	$ 60,00	$ 60,00	$ 60,00	$ 60,00	$ 60,00
Transporte	**$ 6,50**	**$ 13,00**	**$ 19,50**	**$ 26,00**	**$ 32,50**	**$ 39,00**
Ómnibus	$ 6,50	$ 13,00	$ 19,50	$ 26,00	$ 32,50	$ 39,00
Gastronomía	**$ 100,70**	**$ 201,40**	**$ 302,10**	**$ 402,80**	**$ 503,50**	**$ 604,20**
Desayuno	$ 9,80	$ 19,60	$ 29,40	$ 39,20	$ 49,00	$ 58,80
Almuerzo/cena dentro de la instalación	$ 39,70	$ 79,40	$ 119,10	$ 158,80	$ 198,50	$ 238,20
Almuerzo/cena fuera de la instalación	$ 27,60	$ 55,20	$ 82,80	$ 110,40	$ 138,00	$ 165,60
Meriendas	$ 23,60	$ 47,20	$ 70,80	$ 94,40	$ 118,00	$ 141,60
Salario	**$ 0,87**	**$ 1,74**	**$ 2,61**	**$ 3,48**	**$ 4,35**	**$ 5,22**
TOTAL	**$ 168,07**	**$ 276,14**	**$ 384,21**	**$ 492,28**	**$ 600,35**	**$ 708,42**

PRODUCTO I (Variante II)	Desde Ciudad de Cienfuegos					
SERVICIOS	**1 Pax**	**2 Pax**	**3 Pax**	**4 Pax**	**5 Pax**	**6 Pax**
Alojamiento	**$ 32,00**	**$ 32,00**	**$ 32,00**	**$ 32,00**	**$ 48,00**	**$ 48,00**
Tiendas	$ 32,00	$ 32,00	$ 32,00	$ 32,00	$ 48,00	$ 48,00
Transporte	**$ 6,50**	**$ 13,00**	**$ 19,50**	**$ 26,00**	**$ 32,50**	**$ 39,00**
Ómnibus	$ 6,50	$ 13,00	$ 19,50	$ 26,00	$ 32,50	$ 39,00
Gastronomía	**$ 101,30**	**$ 202,60**	**$ 303,90**	**$ 405,20**	**$ 506,50**	**$ 607,80**
Desayuno	$ 9,80	$ 19,60	$ 29,40	$ 39,20	$ 49,00	$ 58,80
Almuerzo/cena dentro de la instalación	$ 60,00	$ 120,00	$ 180,00	$ 240,00	$ 300,00	$ 360,00
Almuerzo/cena fuera de la instalación	$ 13,80	$ 27,60	$ 41,40	$ 55,20	$ 69,00	$ 82,80
Meriendas	$ 17,70	$ 35,40	$ 53,10	$ 70,80	$ 88,50	$ 106,20
Salario	**$ 0,87**	**$ 1,74**	**$ 2,61**	**$ 3,48**	**$ 4,35**	**$ 5,22**
TOTAL	**$ 140,67**	**$ 249,34**	**$ 358,01**	**$ 466,68**	**$ 591,35**	**$ 700,02**

PRODUCTO II (Variante I)						
SERVICIOS	**1 Pax**	**2 Pax**	**3 Pax**	**4 Pax**	**5 Pax**	**6 Pax**
Alojamiento	**$ 60,00**	**$ 60,00**	**$ 60,00**	**$ 60,00**	**$ 60,00**	**$ 60,00**
Cabañas	$ 60,00	$ 60,00	$ 60,00	$ 60,00	$ 60,00	$ 60,00
Transporte	**$ 6,50**	**$ 13,00**	**$ 19,50**	**$ 26,00**	**$ 32,50**	**$ 39,00**
Ómnibus	$ 6,50	$ 13,00	$ 19,50	$ 26,00	$ 32,50	$ 39,00
Gastronomía	**$ 88,75**	**$ 177,50**	**$ 260,35**	**$ 355,00**	**$ 449,65**	**$ 571,90**
Desayuno	$ 9,80	$ 19,60	$ 29,40	$ 39,20	$ 49,00	$ 58,80
Almuerzo/cena dentro de la instalación	$ 19,85	$ 39,70	$ 59,55	$ 79,40	$ 99,25	$ 119,10
Almuerzo/cena fuera de la instalación	$ 41,40	$ 82,80	$ 124,20	$ 165,60	$ 207,00	$ 276,00
Meriendas	$ 17,70	$ 35,40	$ 47,20	$ 70,80	$ 94,40	$ 118,00
Salario	**$ 0,87**	**$ 1,74**	**$ 2,61**	**$ 3,48**	**$ 4,35**	**$ 5,22**
TOTAL	**$ 156,12**	**$ 252,24**	**$ 342,46**	**$ 444,48**	**$ 546,50**	**$ 676,12**

PRODUCTO II (Variante II)	Desde Ciudad de Cienfuegos					
SERVICIOS	**1 Pax**	**2 Pax**	**3 Pax**	**4 Pax**	**5 Pax**	**6 Pax**
Alojamiento	**$ 32,00**	**$ 32,00**	**$ 32,00**	**$ 32,00**	**$ 48,00**	**$ 48,00**
Tiendas	$ 32,00	$ 32,00	$ 32,00	$ 32,00	$ 48,00	$ 48,00
Transporte	**$ 6,50**	**$ 13,00**	**$ 19,50**	**$ 26,00**	**$ 32,50**	**$ 39,00**
Ómnibus	$ 6,50	$ 13,00	$ 19,50	$ 26,00	$ 32,50	$ 39,00
Gastronomía	**$ 102,55**	**$ 205,10**	**$ 307,65**	**$ 410,20**	**$ 512,75**	**$ 615,30**
Desayuno	$ 9,80	$ 19,60	$ 29,40	$ 39,20	$ 49,00	$ 58,80
Almuerzo/cena dentro de la instalación	$ 19,85	$ 39,70	$ 59,55	$ 79,40	$ 99,25	$ 119,10
Almuerzo/cena fuera de la instalación	$ 55,20	$ 110,40	$ 165,60	$ 220,80	$ 276,00	$ 331,20
Meriendas	$ 17,70	$ 35,40	$ 53,10	$ 70,80	$ 88,50	$ 106,20
Salario	**$ 0,87**	**$ 1,74**	**$ 2,61**	**$ 3,48**	**$ 4,35**	**$ 5,22**
TOTAL	**$ 141,92**	**$ 251,84**	**$ 361,76**	**$ 471,68**	**$ 597,60**	**$ 707,52**

Tabla de precios unitarios por eventos en cada producto

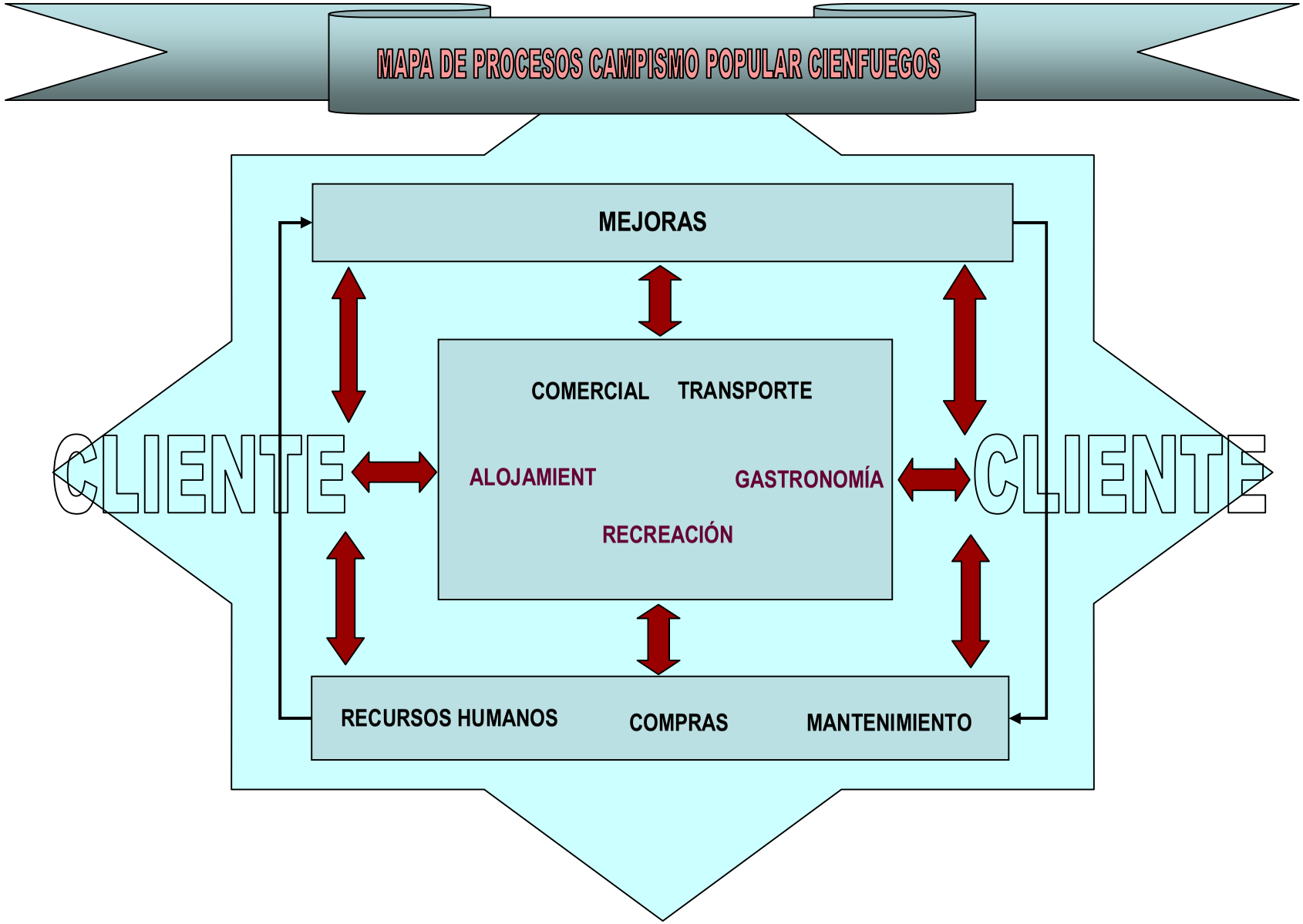
Eventos	Precio Unitario	Producto I		Producto II	
		Cantidad	Total	Cantidad	Total
Transportación de arribo y retorno de los turistas	6.50	1	6.50	1	6.50
Desayunos	4.90	2	9.80	2	9.80
Meriendas	5.90	4	23.60	4	23.60
Almuerzo/cena dentro de la Instalación	19.85	2	39.70	1	19.85
Almuerzo/cena fuera de la Instalación	13.80	2	27.60	4	55.20
Alojamiento (Incluye Cabaña)	60.0	2	60.0	2	60.0
Alojamiento (Tienda de campaña)	32.0	2	32.0	2	32.0
Salario Guía turístico	0.87	1	0.87	1	0.87

Necesidades				Características del Producto																						
				Precio Producto	Precio servicios complementarios	Variedad Menú	Variedad en Kiosco y Cafetería	Alimentos bien elab. y presentados	Teléfono Público, Médicos y Farmacia	Servicios de Alquiler	Servicios recreativos	Confort Transportación	Confort Alojamiento	Confort Restaurante	Plan Mtto y Conservación	Sistema Comunicación e Inf.	Personal Idóneo	Procesos documentados	Control al Producto	Atención al Cliente	Control a Fallas	Ofertas Recreativas atractivas	Guía Turístico	Transporte Seguro	Conservación Bienes del Cliente	Senderos Certificados
Necesidad	**Traducción**	**U/ M**	**SENSOR**																							
Precio del producto	≤ 180 pesos	Si/No	Contrato	2		2		2				2	2	2		1			2			2	2	2		2
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																							
Precios bajos servicios complementarios	≤ P. "GRDY"; ≤ P. TRD; ≤ 20.00 pesos Alquiler	Bien - Mal	Registros		2	1	1	1	1	2	2	1	1	1		1			2							
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																							
Confort Transporte	Condiciones de limpieza y Comodidad media	Bien - Mal	Evaluador									2				1	1	2	2	1				1		
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																							
Confort Cabañas y Carpeta	Decoración, armonía y buen estado de conservación	Bien - Mal	Evaluador										2		2	1	1	2	2	1						
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																							
Confort en el restaurante	Decoración, armonía y buen estado de conservación	Bien - Mal	Evaluador											2	2	1	1	2	2	1						
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																							
Información y veracidad del servicio	Información verbal y gráfica y escrita documentada	Bien - Mal	Evaluador						1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																							
Veracidad de Personal idóneo	Capacitado y evaluado	Bien - Mal	Evaluador						1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																							
Ofertas recreativas Atractivas	Satisfacción con el programa	Bien - Mal	Guía Turístico								2					2	2	2	2	2		2	2			1
		Bien - Mal	Programa																							
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																							
Servicio de guía turístico	Entrenado y motivador	Bien - Mal	Guía Turístico													2	2	2	2	2		2	2			1
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																							
Variedad de la oferta	Menú atractivo y balanceado	Bien - Mal	Menú, Tables			2		1								2	2	2	2	1						
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																							
Presentación y elaboración de los platos	Montaje platos y mesa y Ficha Técnica	Bien - Mal	Carta Técnica																							
		Bien - Mal	Libro y Encuesta			2		2						1		1	2	2	2	1						
				≤ 180.00 Pesos	≤ 20.00 pesos	Atractivo y balanceado	12 horas oferta variada	Ficha Técnica	24 horas	8 horas	12 a 20 horas	Según Requisitos pactados	Proc. Alojamiento	Proc.Gastronomía	Buen Estado	Proc. Comunicación Interna	Requisitos del puesto	Según Ficha del Proceso	Control por ciclo	Proc. Atención al cliente	Proc. Tratamiento a No Conformidades	Programa de Recreación	Durante todo el ciclo	Inspección técnica mensual	Control por ciclo	Certificación Comisión de Naturaleza
				Metas del Producto																						

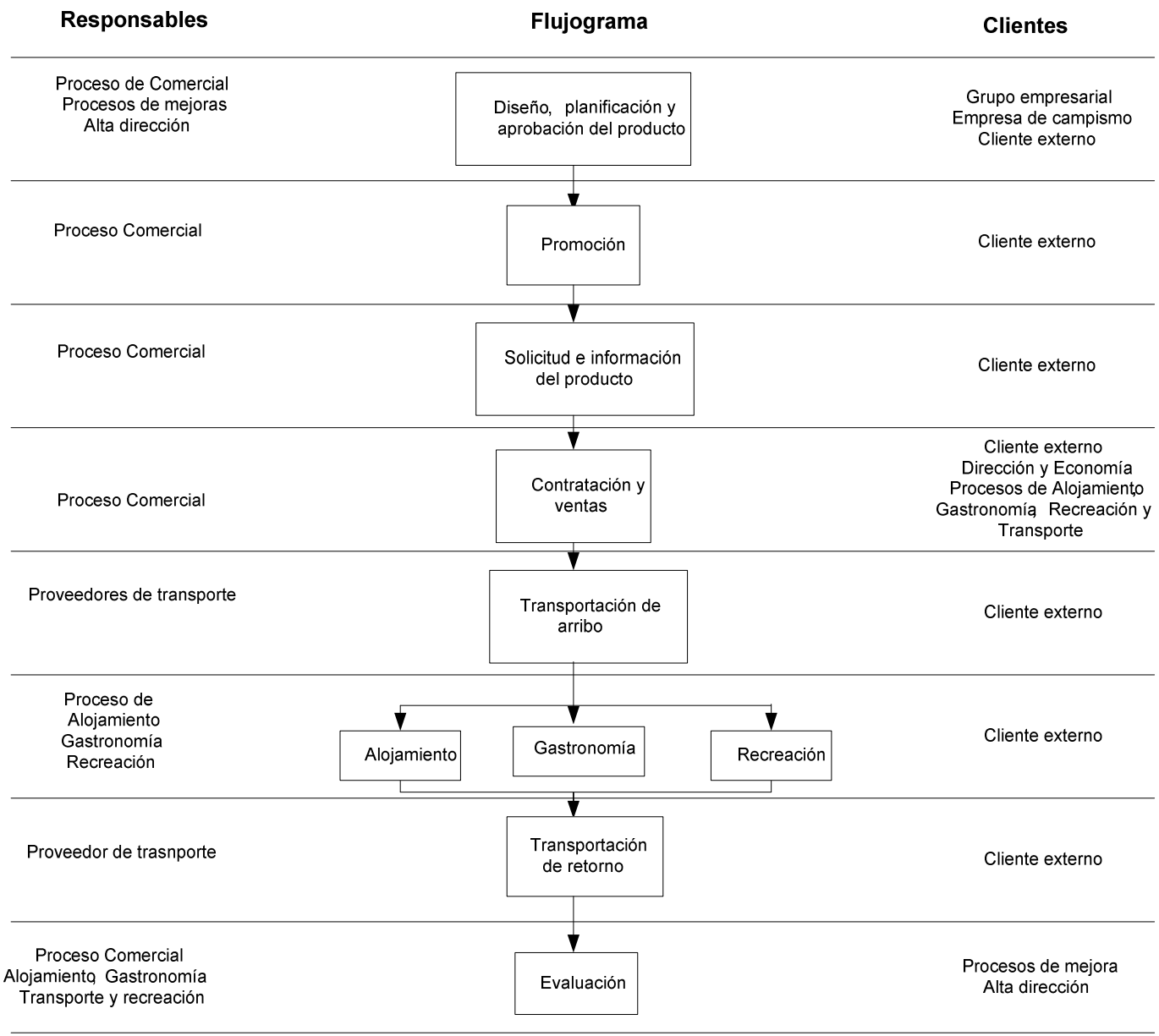
Continuación…

Necesidades				Características del Producto																								
				Precio Producto	Precio servicios complementarios	Variedad Menú	Variedad en Kiosco y Cafetería	Alimentos bien elab. y presentados	Teléfono Público, Médicos y Farmacia	Servicios de Alquiler	Servicios recreativos	Confort Transportación	Confort Alojamiento	Confort Restaurante	Plan Mtto y Conservación	Sistema Comunicación e Inf	Personal Idóneo	Procesos documentados	Control al Producto	Atención al Cliente	Control a Fallas	Ofertas Recreativas atractivas	Guía Turístico	Transporte Seguro	Conservación Bienes del Cliente	Senderos Certificados
Necesidad	**Traducción**	**U/ M**	**SENSOR**																									
Compra en Kiosco y Cafetería	Abierto 12 horas con oferta variada	Horas	Horario de servicio			1	2	2								2	2	2	2	2							
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																								
Teléfono público disponible	24 horas	Horas	Funciona 24 horas						2							2		2	2	1							
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																								
Puesto médico y farmacia	24 horas	Horas	Abierto 24 horas						2						1	2	2	2	2	2							
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																								
Disponibilidad Servicios recreativos	De 12 a 20 horas	Horas	Horario de servicio							2	2				1	2	1	2	2	1		1	1				
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																								
Atención y respuesta rápida a quejas o fallas	Solución 24 horas, personal capacitado	Bien - Mal	R. No conformidad													2	2	2	2	2	2						
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																								
Profesionalidad e Higiene del Personal	Capacitado, limpio y uniformado	Bien - Mal	Todo el Personal					2	2	2	2				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																								
Imagen Instalación, equipos y mobiliario	Ejecución Planes de Mtto. y Conservación	Bien - Mal	Registros de Mtto.									2	2	2	2	1	2	2	2	1							
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																								
Seguridad transporte	Inspección técnica sistemática	Bien - Mal	Inspección actualizada									1				1	2	2	2	1				2			
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																								
Seguridad de los bienes del cliente	Control al Alojamiento	Bien - Mal	Evaluador												1	2	2	2	2	1					2		
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																								
Entornos naturales seguros	Entornos y senderos certificados	Si/No	Certificación												2	2	2	2	2	1		1	2		1	2	
		Bien - Mal	Libro y Encuesta																								
				≤ 180.00 Pesos	≤ 20.00 pesos	Atractivo y balanceado	12 horas oferta variada	Ficha Técnica	24 horas	8 horas	12 a 20 horas	Según Requisitos pactados	Proc. Alojamiento	Proc.Gastronomía	Buen Estado	Proc. Comunicación Interna	Requisitos del puesto	Según Ficha del Proceso	Control por ciclo	Proc. Atención al cliente	Proc. Tratamiento a No Conformidades	Programa de Recreación	Durante todo el ciclo	Inspección técnica mensual	Control por ciclo	Certificación Comisión de Naturaleza	
				Metas del Producto																							

Leyenda: [2] Fuerte [1] Débil [ ] No hay


MAPA DE PROCESOS CAMPISMO POPULAR CIENFUEGOS
MEJORAS
CLIENTE
COMERCIAL
TRANSPORTE
ALOJAMIENT
GASTRONOMÍA
RECREACIÓN
CLIENTE
RECURSOS HUMANOS
COMPRAS
MANTENIMIENTO

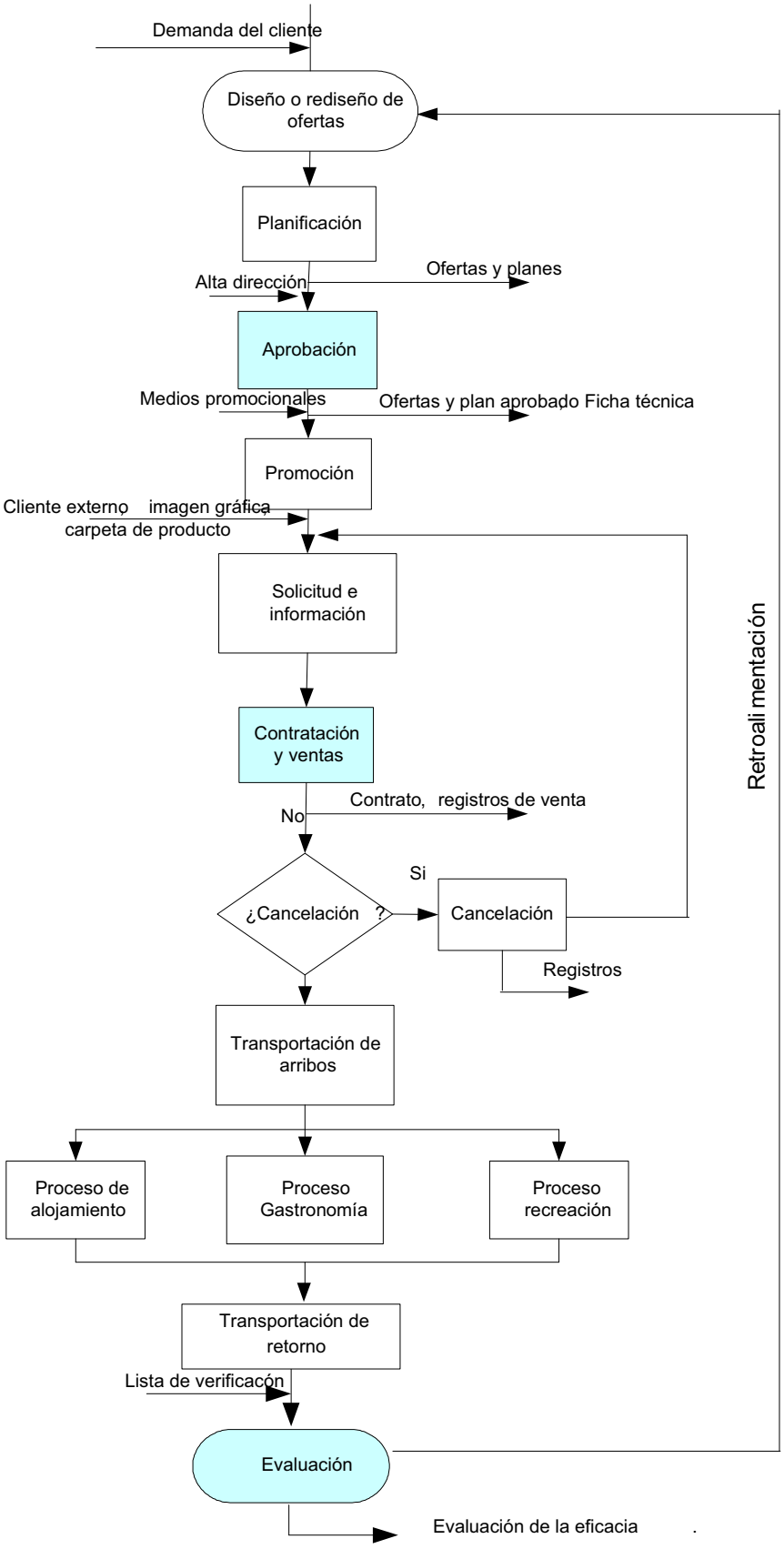
Anexo 3.8. Flujo Matricial del Proceso Global del Nuevo Producto



Anexo 3.8a. Tabla Metodológica para la Caracterización de un Proceso

1. DEFINICIÓN GLOBAL DEL PROCESO	1. Definición funcional del proceso
	2. Límites del proceso: entrada, marginal y final
	3. Responsable del proceso
2. DESTINATARIOS Y OBJETIVOS DEL PROCESO	1. Destinatarios y expectativas del proceso
	2. Objetivos y Flujos de salida. Características de Calidad
3. COMPONENTES DEL PROCESO	1. Elementos que intervienen y recursos del proceso
	2. Actividades del proceso. Características de Calidad
4. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO	Diagrama de Flujos del proceso
5. INDICADORES	Estructura de indicadores del proceso

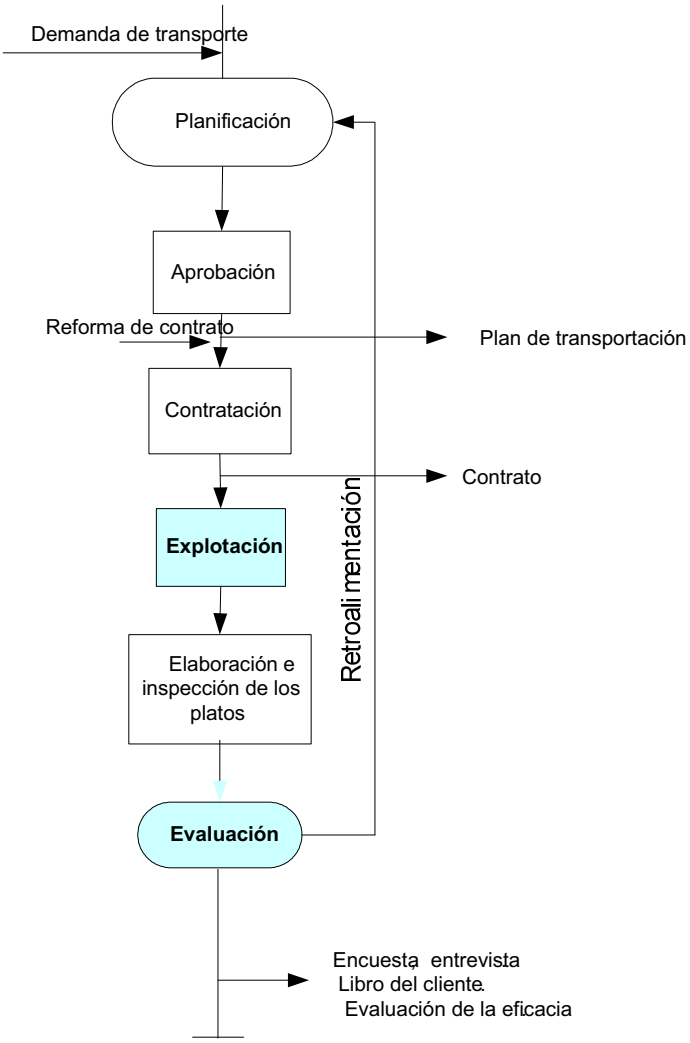
Anexo 3.9. Diagrama de Flujo Proceso Comercial



Anexo 3.10. Diagrama SIPOC Proceso Comercial

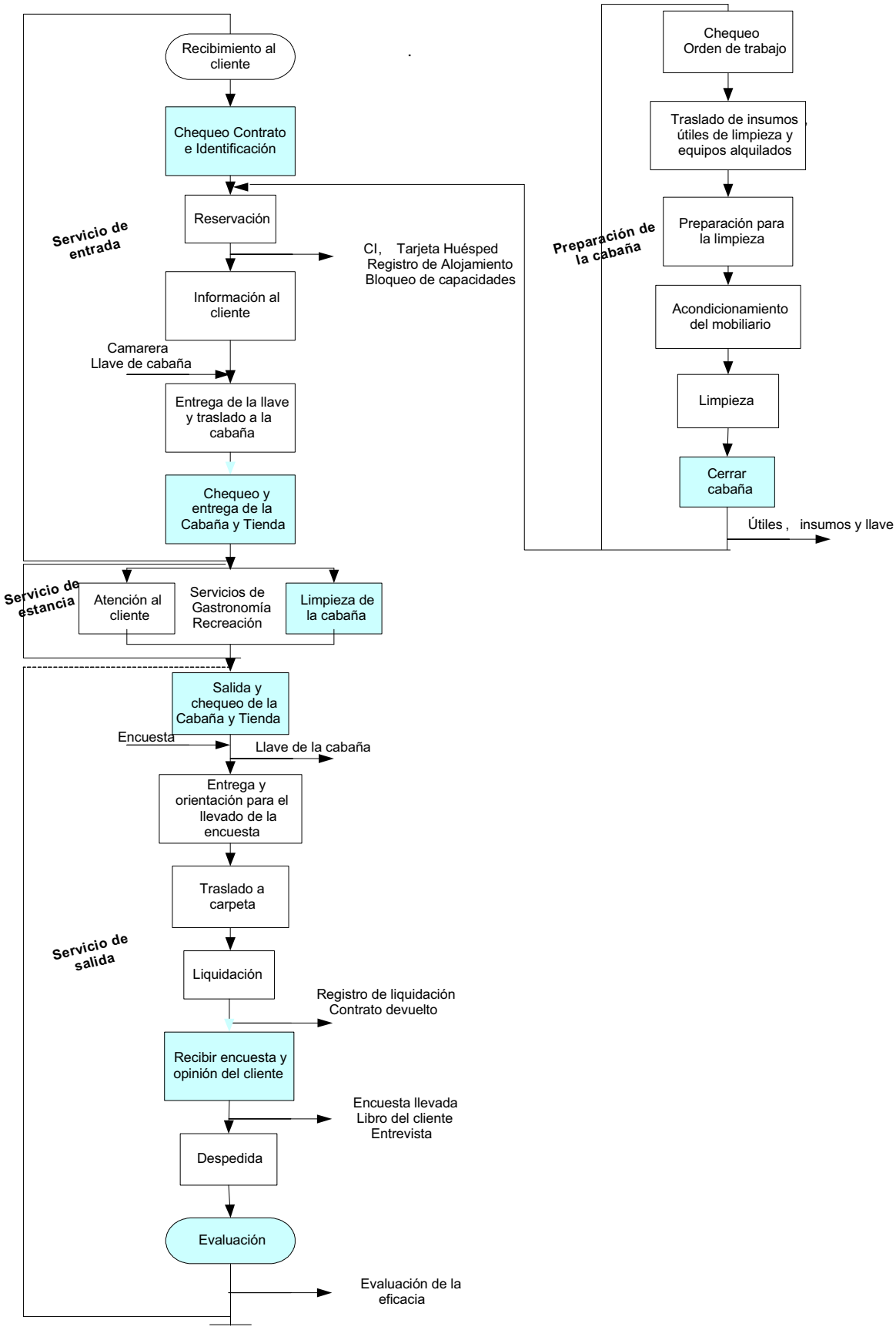
Suministrador	Entradas	Procesos	Salidas	Requerimientos	Cliente
Cliente Grupo Empresarial Medios Promocionales Alta Dirección Proceso de Mejoras Proceso de compras Proceso RRHH Proceso Mtto Proceso de Gastronomía Proceso de Alojamiento Proceso de Recreación Proceso de Transporte	Necesidades y Expectativas Información Promoción Plan de Ingreso Lista de Verificación de conformidad Insumos, medios, equipos, mobiliario Personal idóneo Equipos, mobiliario e infraestructura constructiva en buen estado técnico y de conservación Información de ofertas gastronómicas a los clientes Aseguramiento alimentario al personal Información de las cabañas Información de la disponibilidad de las áreas, medios y opciones recreativas Transporte	**Diseño o Rediseño de Ofertas** **Planificación** **Aprobación** **Promoción** **Solicitud e Información** **Contratación y Venta** **Cancelación Si/No** **Transportación de Arribo** **Interfase: Procesos de Alojamiento, Gastronomía y Recreación** **Transportación de Retorno** **Evaluación**	Clientes con un nivel de satisfacción Nuevas Ofertas Carpeta de Producto Plan de Ofertas Boleta de Reservación Registro de boletas Bloqueo de Capacidades Registro: Análisis de Ventas Evaluación de la Eficacia Criterios de los clientes Reporte de No Conformidad Resultado económico Información del servicio de transporte a los clientes Demanda de personal idóneo, recursos y mantenimiento	Confort y limpieza en el Buró de Reservaciones Buena imagen visual de la Empresa Imagen Gráfica y carpeta de producto de soporte a la información de las ofertas Generar buena expectativa en los clientes ante los servicios que esperan recibir Buena presencia, uso del uniforme, higiene y profesionalidad del personal de venta Cumplimiento de los horarios de atención al cliente Sincero interés en resolver los problemas que se presentan a los clientes Veracidad y precisión en la información de las ofertas y capacidades disponibles a los clientes Amabilidad y rapidez en la respuesta al cliente y trámites de contratación. Siempre estar a la orden para responder a una queja Que no existan cancelaciones, quejas y reclamaciones por mal servicio Aprovechamiento total de las capacidades instaladas Cumplimiento del Plan de Ingreso Cumplimiento de las regulaciones, informaciones y evidencia de los registros de la actividad	Clientes Grupo Empresarial Alta Dirección Proceso de Mejoras Proceso de Compras Proceso de Mtto Proceso de RRHH Proceso de Recreación Proceso de Gastronomía Proceso de Alojamiento Proceso de Transporte Departamento Economía

Anexo 3.11. Diagrama de Flujo Proceso Transporte



Suministrador	Entradas	Procesos	Salidas	Requerimientos	Cliente
Proceso de Mejoras Departamento Comercial Entidad Transportista Proceso de Gastronomía	Lista de Verificación de conformidad Planificación Preforma de Contrato Transporte Chofer Aseguramiento alimentario	**Planificación y aprobación** **Contratación** **Explotación** **Evaluación**	Clientes con un nivel de satisfacción Plan de Transportación aprobado Contrato Encuesta Entrevista Libro del Cliente Evaluación de la Eficacia Reporte de No Conformidad	Confort, limpieza y seguridad del medio de transporte Conductor educado, limpio y uniformado Conductor con capacidad demostrada en el oficio Disposición para resolver los problemas que se presentan a los clientes Cumplimiento de los horarios establecidos Máximo aprovechamiento de las capacidades de transportación Costo por transportación no exceda el costo planificado	Clientes Entidad Transportista Alta Dirección Departamento Comercial Departamento Economía Proceso de Recreación Proceso de Mejoras

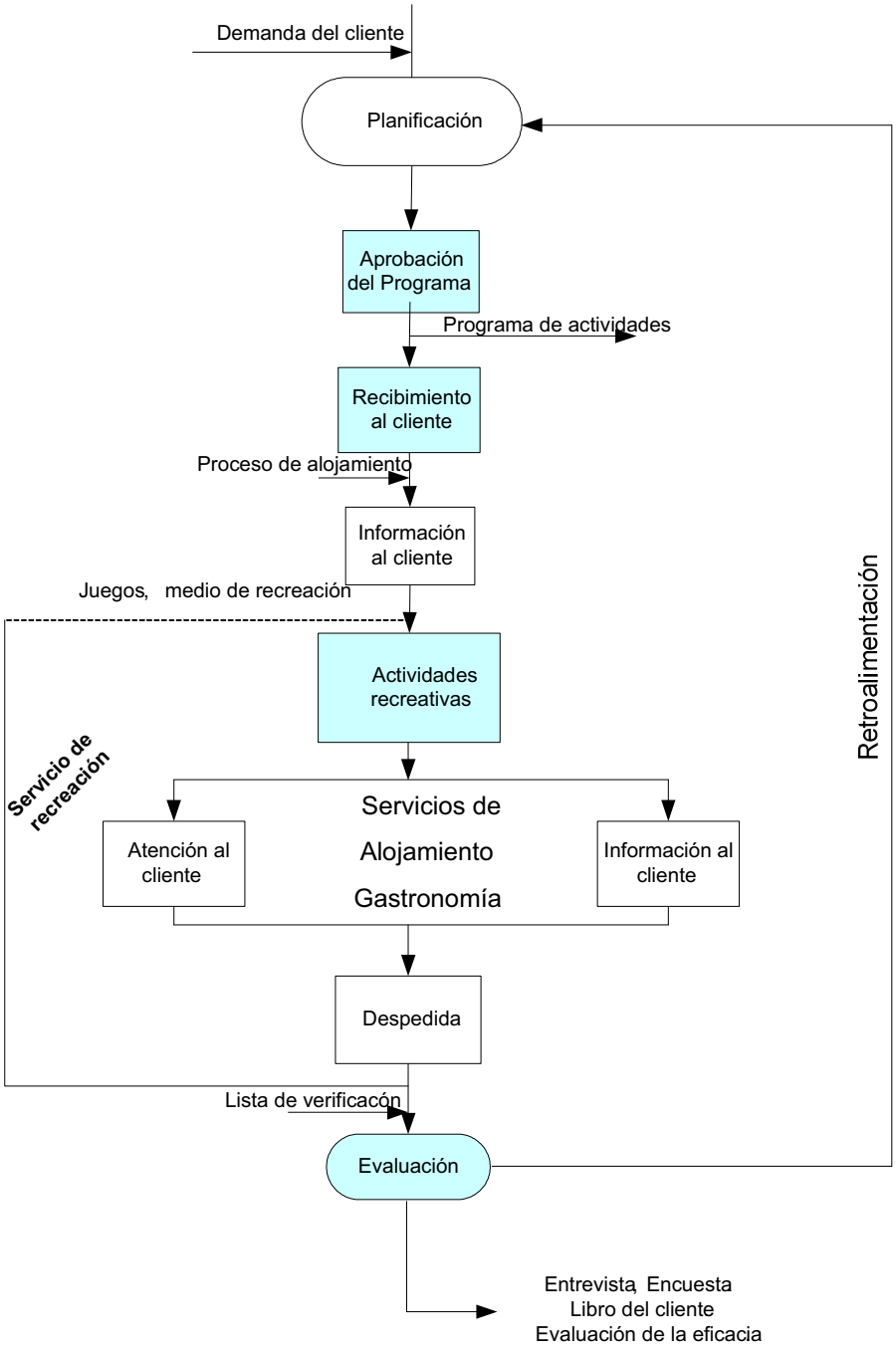
Anexo 3.13. Diagrama de Flujo Proceso Alojamiento



Anexo 3.14. Diagrama SIPOC Proceso Alojamiento

Suministrador	Entradas	Procesos	Salidas	Requerimientos	Cliente
Cliente Grupo Empresarial Alta Dirección Proceso de Mejoras Proceso de compras Proceso RRHH Proceso Mtto Proceso de Comercial Proceso de Gastronomía Proceso de Recreación Proceso de Transporte	Necesidades y Expectativas Información Plan de Ingreso Lista de Verificación de conformidad Insumos, medios, equipos, mobiliario Personal idóneo Equipos, mobiliario e infraestructura constructiva en buen estado técnico y de conservación Contrato, Bloqueo de Capacidades Información de ofertas gastronómicas a los clientes Aseguramiento alimentario al personal Información de la disponibilidad de las áreas, medios y opciones recreativas Información de la disponibilidad de Transporte	Recibimiento al cliente Chequear contrato e Identificación Reservación Información al cliente Entrega de la llave y traslado a la cabaña Chequeo y entrega de la cabaña y tienda de campaña Servicio de estancia Salida y chequeo de la cabaña y Tienda Entrega y orientación para el llenado de la encuesta Traslado a Carpeta Liquidación Recibir encuestas llenadas y criterios del cliente Despedida **Evaluación**	Clientes con un nivel de satisfacción Tarjeta de Huésped Contrato devuelto Registro de Alojamiento Actualización del Bloqueo de Capacidades Orden de Trabajo Programa de Limpieza y Desinfección No conformidades Resultado económico Demanda de personal idóneo, recursos y mantenimiento Entrevistas Encuestas Libro del Cliente Evaluación de la Eficacia	Existencia y conservación de la Infraestructura, equipos, medios e insumos requeridos para mantener el nivel de confort y limpieza deseado y que su disposición logre armonía en la cabaña Limpieza y forestación en los alrededores de las cabañas que proporcionen fresco y atenúen la incidencia de la luz solar para su aprovechamiento en actividades de esparcimiento y descanso. Cumplimiento de los horarios establecidos para efectuar la limpieza de la cabaña con rapidez, calidad e higiene y empleo de los medios de protección por la camarera Cabaña segura ante el riesgo de robo y accidentes Elevado criterio de satisfacción de los clientes con relación al servicio a la cabaña Preservación del estado óptimo de la cabaña y tienda de campaña por los clientes No ser molestado, respeto a la privacidad Idoneidad del personal que presta el servicio Atención y solución inmediata ante quejas o información del servicio Acceso a teléfono público Disponibilidad de atención médica Orden de trabajo oportuna para la preparación de la cabaña Garantizar que el 100 % de las Cabañas estén en orden y listas para ser ocupadas Que los clientes estén informados y motivados para demandar los servicios gastronómicos y recreativos Información oportuna de las fallas del servicio Cubrimiento total de las capacidades de alojamiento y cumplimiento del Plan de Ingreso Que no existan cancelaciones por insatisfacción con el servicio de alojamiento Cumplimiento de las regulaciones, informaciones y evidencia de los registros	Clientes Grupo Empresarial Alta Dirección Proceso de Mejoras Proceso de Comercial Proceso de Compras Proceso de Mtto Proceso de RRHH Proceso de Recreación Proceso de Gastronomía Proceso de Transporte Departamento Economía

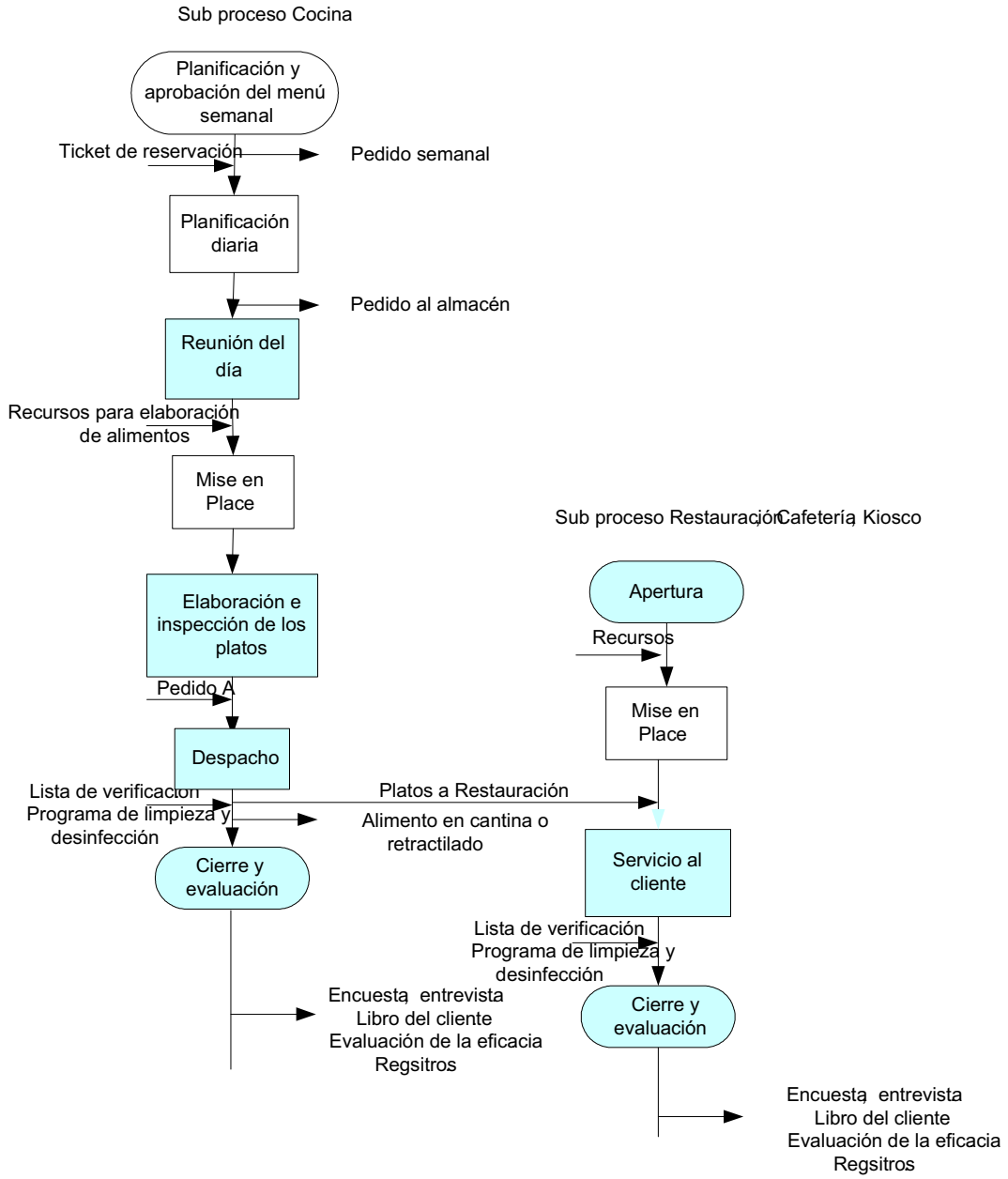
Anexo 3.15. Diagrama de Flujo Proceso Recreación



Anexo 3.16. Diagrama SIPOC Proceso Recreación

Suministrador	Entradas	Procesos	Salidas	Requerimientos	Cliente
Cliente Grupo Empresarial Alta Dirección Proceso de Mejoras Proceso de compras Proceso RRHH Proceso Mtto Proceso de Comercial Proceso de Gastronomía Proceso de Alojamiento Proceso de Transporte	Necesidades y Expectativas Información Plan de Ingreso Lista de Verificación de conformidad Insumos, medios, equipos, mobiliario Personal idóneo Equipos, mobiliario e infraestructura constructiva en buen estado técnico y de conservación Información de las ofertas recreativas Información de ofertas gastronómicas a los clientes Aseguramiento alimentario al personal Información de Carpeta Información de la disponibilidad de Transporte	Planificación Aprobación del Programa Recibimiento al Cliente Información al Cliente Actividades Recreativas Atención e Información al Cliente Despedida **Evaluación**	Clientes con un nivel de satisfacción Programa de Actividades Medios alquilados No conformidades Resultado económico Demanda de personal idóneo, recursos y mantenimiento Entrevistas Encuestas Libro del Cliente Evaluación de la Eficacia	Diversidad y atractivo de las ofertas recreativas Entornos naturales atractivos y seguros Cumplimiento de los horarios establecidos según programa recreativo Medios de recreación seguros Del personal que presta el servicio: - Buen comunicador, alegre, divertido, - Buena imagen e higiene personal - Buena preparación física y entrenado en las actividades recreativas y para dar primeros auxilios - Conocedor del recorrido, de elementos de sobre vivencia, de la historia, geografía, tradiciones y riquezas de los entornos naturales a explorar en el producto turístico - Proporcionar conocimiento para la preservación por los clientes del estado óptimo de las áreas, medios de recreación y de los entornos naturales -Dispuesto y rápido para dar información y solución efectiva a problemas o inquietudes de los clientes En las áreas cerradas: - Confort y limpieza - Infraestructura, equipos, mobiliario y medios recreativos en buen estado técnico y de conservación para el uso y dispuestos de manera armónica En las áreas deportivas y de juegos recreativos al aire libre: - Seguras - Limpieza y forestación que proporcionen fresco y atenúen la incidencia de la luz solar para su aprovechamiento. - Áreas de césped, arcilla u otras superficies que se ajusten a las características de los juegos Divulgación constante y efectiva del programa de actividades recreativas y de todos los servicios a los clientes de manera que motive su demanda Que no existan cancelaciones por insatisfacción con los servicios recreativos Cumplimiento de las regulaciones, informaciones y evidencia de los registros Información oportuna de las fallas del servicio	Clientes Grupo Empresarial Alta Dirección Proceso de Mejoras Proceso de Comercial Proceso de Compras Proceso de Mtto Proceso de RRHH Proceso de Gastronomía Proceso de Alojamiento Proceso de Transporte Departamento Economía

Anexo 3.17. Diagrama de Flujo Proceso Gastronomía



Anexo 3.18. Diagrama SIPOC Proceso Gastronomía

Suministrador	Entradas	Procesos	Salidas	Requerimientos	Cliente
Cliente Grupo Empresarial Alta Dirección Proceso de Mejoras Proceso de compras Proceso RRHH Proceso Mtto Proceso de Comercial Carpeta	Necesidades y Expectativas Información Plan de Ingreso Lista de Verificación de conformidad Insumos, medios, equipos, mobiliario Personal idóneo Equipos, mobiliario e infraestructura constructiva en buen estado técnico y de conservación Ventas y cancelaciones Información de la cantidad de clientes y reservaciones	**Subproceso Cocina** Menú y Pedido Semanal y Diario Reunión del Día Mise in Place Elaboración e Inspección de los platos Despacho al Restaurante Cierre y Evaluación	Alimentos en cantinas o Platos Clientes con un nivel de satisfacción Cartas Técnicas Menú , Tables Ticket de Reservación Reporte de Elaboración y de Producción Movimiento Inventario de Cocina Programa de Limpieza y Desinfección No conformidades Resultado económico Demanda de personal idóneo, recursos y mantenimiento Aseguramiento Alimentario al personal Entrevistas Encuestas Libro del Cliente Evaluación de la Eficacia	Variedad de la oferta y calidad de los platos: textura, temperatura, olor, sabor y presentación Atención personalizada a las exigencias de los clientes Buena imagen, higiene y organización en las áreas de elaboración y sus alrededores Existencia y conservación de la Infraestructura, equipos, medios e insumos requeridos y que su disposición logre armonía en la cocina Estado de los cestos para desechos sólidos, vertederos o supiaderos Uso de los medios de protección e higiene en el personal de la cocina Entrega oportuna y precisa de los pedidos al almacén Entrega oportuna del menú y modificaciones a carpeta para hacer las reservaciones a los clientes Menú atractivo y balanceado Adecuada manipulación de los alimentos Cumplimiento de los horarios establecidos Idoneidad del personal que presta el servicio Atención y solución inmediata ante quejas y reclamaciones Información oportuna de las fallas del servicio Que no existan cancelaciones por insatisfacción con el servicio gastronómico Cumplimiento de las regulaciones, informaciones y evidencia de los registros	Clientes Grupo Empresarial Alta Dirección Proceso de Mejoras Proceso de Comercial Proceso de Compras Proceso de Mtto Proceso de RRHH Proceso de Recreación Proceso de Alojamiento Proceso de Transporte Departamento Economía

Anexo 3.18. Diagrama SIPOC Proceso Gastronomía

Suministrador	Entradas	Procesos	Salidas	Requerimientos	Cliente
Cliente Grupo Empresarial Alta Dirección Proceso de Mejoras Proceso de compras Proceso RRHH Proceso Mtto Proceso de Comercial Carpeta	Necesidades y Expectativas Información Plan de Ingreso Lista de Verificación de conformidad Insumos, medios, equipos, mobiliario Personal idóneo Equipos, mobiliario e infraestructura constructiva en buen estado técnico y de conservación Ventas y cancelaciones Información de la cantidad de clientes y reservaciones	**Subproceso Restauración** Apertura Mise in Place Servicio al Cliente Cierre y Evaluación	Clientes con un nivel de satisfacción Menú Ticket de Reservación Pedido A IPV Programa de Limpieza y Desinfección No conformidades Resultado económico Demanda de personal idóneo, recursos y mantenimiento Entrevistas Encuestas Libro del Cliente Evaluación de la Eficacia	Estar atento a la llegada del cliente para recibirlo cortesmente Utilización adecuada de la vajilla, cristalería y cubertería en el montaje de las mesas En el servicio tomar el pedido y sugirir alguna bebida Estar atento a encendido de cigarros, cambios de ceniceros, recogida de recipientes vacíos Rapidez y adecuada manipulación en la entrega del pedido Platos bien preparados y atractivos, servidos en el momento indicado, con las características organolépticas requeridas y que cumplan con las exigencias adicionales de los clientes Atención y respuesta a las exigencias de los clientes Preguntar al cliente por su satisfacción Despedir al cliente Confort e higiene en el restaurante y sus alrededores Idoneidad, uso del uniforme e higiene, del personal Limpieza y disposición de bolos, bandejas y fuentes. Limpieza, organización y provisión de los aparadores, muebles auxiliares y expositores Existencia y conservación de la Infraestructura, equipos, medios e insumos requeridos y que su disposición logre armonía en el restaurante Cumplimiento de los horarios establecidos Atención y solución inmediata ante quejas y reclamaciones Información oportuna de las fallas del servicio Que no existan cancelaciones por insatisfacción con el servicio gastronómico Cumplimiento de las regulaciones, informaciones y evidencia de los registros	Clientes Grupo Empresarial Alta Dirección Proceso de Mejoras Proceso de Comercial Proceso de Compras Proceso de Mtto Proceso de RRHH Proceso de Recreación Proceso de Alojamiento Proceso de Transporte Departamento Economía

PRIMERAS COLUMNAS DE LA MATRIZ FMEA

N.	Etapas del Proceso	Modos de Fallos	Efectos	Sev.	Causa del modo de fallo	Oc.	Como se controla actualmente	Det.	RPN
1	Diseño, Planificación y Aprobación del Producto	Mal diseño	Diseño no satisface las expectativas de los clientes potenciales	8	Mala interpretación de las expectativas	10	Se trabaja solo con la percepción del cliente, no hay Marketing, ni prueba piloto, ni existe proceso de mejoras	6	480
		Mala planificación	Genera no conformidades (quejas de los clientes, fallas en los servicios, incremento de los costos)	5	Ambigüedad con la disponibilidad de recursos para la organización de los ciclos	5	Generalmente la planificación la realiza el especialista comercial, no existe Comité de Calidad Rector, ni participan todos los factores implicados	9	225
2	Promoción	Información equívoca del producto	Genera falsas expectativas en los clientes Pérdida de clientes potenciales	4	Mala interpretación de las bondades del producto	1	El especialista comercial prepara la información y selecciona el medio	3	12
		Divulgación insuficiente	Pérdida de clientes potenciales	3	Mala selección de los medios de promoción	5	Se selecciona el medio más económico, no sobre la base de su efectividad.	3	45
3	Solicitud e Información del Producto	Mala apariencia y atención al cliente por Comercial	Falsas expectativas Pérdida de clientes	4	Personal no idóneo	1	El personal actual conoce todos los requisitos del puesto que debe cumplir pero la evaluación periódica del desempeño no los expresa explícitamente por lo que no da margen a identificar acciones de formación requeridas	1	4
		Información insuficiente e imprecisa por Comercial	Genera falsas expectativas y no conformidades durante el servicio(quejas de los clientes) Pérdida de clientes	5	Falta de conocimiento del producto y de información actualizada	3	Control diario por vía telefónica o correo electrónico del bloqueo de capacidades con información en ocasiones insuficiente de todos los servicios	7	105
4	Contratación y Venta	Incumplimiento del contrato por las partes	Cancelaciones Quejas de los clientes	6	Ventas no conciliadas o afectaciones del cliente	2	Control diario por vía telefónica o correo electrónico del bloqueo de capacidades y análisis de las ventas	4	48
5	Transportación de arribo y retorno	Mala apariencia y atención del conductor e Infracciones	Genera mala percepción del servicio Accidentes	10	Conductor no idóneo	4	El personal no conoce todos los requisitos del puesto que debe cumplir y la evaluación periódica del desempeño no los expresa explícitamente por lo que no da margen a identificar acciones de formación requeridas	4	160
		Capacidades incompletas del transporte	Eleva los costos de transporte por no cubrimiento de sus capacidades	5	Mala organización de la capacidad y frecuencia de los ciclos	5	La planificación del transporte obedece a un contrato que se realiza con mucho tiempo de anticipación a su realización, inflexible en ocasiones a modificaciones por la entidad proveedora	3	75
		Mal estado del medio de transporte	Cancelaciones y quejas en los clientes	4	Incumplimiento de requisitos del contrato	4	No se realiza inspección antes del servicio El conductor no conoce todos los requisitos que debe cumplir el medio	6	96
6	Proceso Alojamiento	Mala apariencia y	Genera mala percepción del servicio	4	Personal no idóneo	5	El personal no conoce todos los	6	120

		atención del personal de Alojamiento	Pérdida de clientes potenciales				requisitos del puesto que debe cumplir y la evaluación periódica del desempeño no los expresa explícitamente por lo que no da margen a identificar acciones de formación requeridas		
		Información insuficiente e imprecisa del Alojamiento	Genera falsas expectativas, quejas de los clientes Cancelaciones	5	Falta de información actualizada del estado de alojamiento	3	El sistema de información no garantiza que la Alta Dirección y la carpetera estén actualizados en relación al alojamiento	7	105
		Mal estado del Alojamiento	Genera quejas de los clientes Cancelaciones Pérdida de clientes potenciales	6	Falta de mantenimiento e incumplimiento de los requisitos de alojamiento	8	El control a la cabaña no es riguroso por lo que no da margen a tomar acciones preventivas El plan de mantenimiento es ineficaz	6	288
7	Proceso Gastronomía	Mala apariencia y atención del personal de Gastronomía	Genera mala percepción del servicio Pérdida de clientes	5	Personal no idóneo	2	El personal no conoce todos los requisitos del puesto que debe cumplir y la evaluación periódica del desempeño no los expresa explícitamente por lo que no da margen a identificar acciones de formación requeridas	6	60
		Información insuficiente e imprecisa de los servicios gastronómicos	Genera falsas expectativas, quejas de los clientes Pérdida económicas y de clientes que adquieren los productos fuera de la Instalación	6	Falta de información actualizada de la bondades gastronómicas	5	El sistema de información no garantiza que la Alta Dirección y la carpetera estén actualizados en relación al servicio gastronómico	6	180
		Mala elaboración y presentación de los platos	Genera quejas de los clientes Pérdida económicas y de clientes que adquieren los productos fuera de la Instalación Pérdidas de clientes potenciales	7	Incumplimiento de las fichas técnicas	7	No hay control eficaz de elaboración y liberación del producto	7	343
		Mal estado de las áreas gastronómicas	Genera mala percepción del servicio Pérdida de clientes que adquieren los productos fuera de la Instalación Pérdida económicas	6	Falta de mantenimiento e incumplimiento de requisitos de las áreas gastronómicas	3	El control a la áreas no es riguroso por lo que no da margen a tomar acciones preventivas El plan de mantenimiento es ineficaz	6	108
8	Proceso Recreación	Mala apariencia y atención del personal de Recreación	Genera mala percepción del servicio Pérdida de clientes potenciales	4	Personal no idóneo	2	El personal no conoce todos los requisitos del puesto que debe cumplir y la evaluación periódica del desempeño no los expresa explícitamente por lo que no da margen a identificar acciones de formación requeridas	6	48
		Información insuficiente e imprecisa del Programa de Recreación	Genera falsas expectativas, quejas de los clientes Accidentes Pérdidas económicas	10	Falta de información actualizada de las bondades del programa	9	El sistema de información no garantize que la Alta Dirección, carpetera y personal que dará la reunión de información estén actualizados en relación al programa de recreación	7	630
		Incumplimiento del Programa de Recreación	Genera mala percepción del servicio Quejas de los clientes Pérdidas de clientes potenciales	7	Mala planificación del ciclo	9	En el proceso de planificación no participan todos los factores implicados	6	378
		Explotación de los entornos naturales y	Genera accidentes Mala percepción del servicio	10	Incumplimiento de requisitos de	1	Según documentación reglamentaria	1	10

		senderos sin preparación y autorización	Quejas de los clientes Pérdidas económicas Pérdidas de clientes potenciales		certificación de los entornos naturales y senderos				
		Mal servicio de Guía Turístico	Genera mala percepción del servicio Quejas de los clientes Pérdidas de clientes potenciales	7	Personal no idóneo	7	El personal no conoce todos los requisitos del puesto que debe cumplir y la evaluación periódica del desempeño no los expresa explícitamente por lo que no da margen a identificar acciones de formación requeridas	3	147
		Mal estado de los medios y área de recreación dentro de la Instalación	Genera mala percepción del servicio Quejas de los clientes Pérdidas de clientes potenciales	5	Falta de mantenimiento y conservación	4	El control a la áreas y medios no es riguroso por lo que no da margen a tomar acciones preventivas El plan de mantenimiento es ineficaz	3	60
9	Evaluación	Controles excesivos e ineficaces	Genera interrupciones innecesarias en los ciclos Quejas de los clientes No previene las fallas del producto	4	No identificación de los puntos críticos del producto y frecuencia de control Mala elaboración de las listas de verificación	7	No existe un sistema efectivo de control por que no se conocen todos los requisitos de cada actividad, ni los puntos críticos	4	112
		Análisis equívoco de los hallazgos	Evaluación errada de la eficacia del proceso No ofrece oportunidad para la Mejora continua No garantiza la sostenibilidad del producto y la eliminación de desviaciones con relación a su diseño	6	Falta de conocimiento del Controlador Registros mal diseñados	7	En ocasiones los controladores no dominan toda la documentación reglamentaria y requisitos de cada área, no elaboran guías de control, ni registran todos los hallazgos con evidencias demostradas de No Conformidad	4	168

ACCIONES CORRECTIVAS DE LA MATRIZ FMEA

N.	Modos de Fallos	Acciones Correctivas	Responsables
1	Información insuficiente e imprecisa del programa de Recreación	Capacitar a todo el personal implicado en la gestión del producto turístico sobre la ejecución del Programa de Recreación, riesgos y acciones de prevención.	Esp. Gestión de la Calidad (Jefe del Subequipo 4 y Titular de la investigación)
2	Mal diseño	1. El coordinador del Equipo de Trabajo debe elaborar un procedimiento interno que organice el proceso de diseño para la Empresa de Campismo basado en la metodología aplicada en la presente investigación 2. Implantar el procedimiento y capacitar a todos los implicados.	Esp. Gestión de la Calidad
3	Incumplimiento del Programa de Recreación	1. Incorporar al procedimiento de Recreación las responsabilidades y composición del equipo de planificación para la gestión del programa de cada ciclo. 2. Implantar el procedimiento y capacitar a todos los implicados.	Esp. Gestión de la Calidad
4	Mala elaboración y presentación de los platos	1. Identificar los puntos críticos de control en el subproceso de cocina, frecuencia de control y responsabilidades e incluir estos elementos en el procedimiento de Gastronomía. 2. Verificar la inclusión de los elementos anteriores en la lista de verificación del proceso gastronómico 3. Implantar el procedimiento y capacitar a todos los implicados.	Esp. Gestión RRHH en Seguridad y Salud del Trabajo (Jefe Subequipo 1)
5	Mal estado del Alojamiento	1. Revisar en la lista de verificación del proceso de Alojamiento la inclusión de todos los requisitos para mantener el nivel de confort y limpieza en las cabañas. 2. Revisar en el procedimiento de alojamiento la inclusión de los requerimientos de control por ciclo a todas las cabañas según lista de verificación del proceso y la comunicación	Esp. Principal Comercial (Jefe del Subequipo 3)

		con el proceso de mantenimiento. 3. Implantar el procedimiento y capacitar a todos los implicados.	
6	Mala planificación del Producto	1. El coordinador del Equipo de Trabajo debe prever la inclusión de los requerimientos de la planificación y aprobación en el procedimiento interno para el diseño de productos.	Esp. Gestión de la Calidad
7	Información insuficiente e imprecisa de los servicios gastronómicos	1. Revisar en la instrucción al puesto de trabajo del Carpetero las acciones diarias que debe acometer, previendo que antes de comenzar a prestar atención al cliente obtenga la información necesaria y actualizada de todos los servicios, que sea informada constantemente de las modificaciones y mantenga actualizada la pizarra informativa. De igual modo asegurarse que esta información llegue al Técnico en Actividades Deportivas y Recreativas para que apoye en la divulgación. 2. Capacitar a todos los implicados sobre estas modificaciones.	Esp. Principal Comercial (Jefe del Subequipo 3)
8	Análisis equívoco de los hallazgos	1. Elaborar procedimiento de Auditorias Internas según establece la NC ISO 9001/2008. 2. Implantar el procedimiento y solicitar capacitación a Entidades Certificadoras para el Grupo de Auditores. 3. Capacitar a funcionarios y especialistas de primer y segundo nivel que realicen acciones de control para mejorar su efectividad.	Esp. Gestión de la Calidad
9	Mala apariencia y atención del conductor Infracciones	1. Asegurarse que fue incluido en el perfil de cargo del conductor los requerimientos que exige la Empresa y criterios en la evaluación del desempeño. 2. Asegurarse que las quejas de los clientes aporten a su evaluación del desempeño. 3. Elaborar procedimiento de transporte que incluya los requisitos del personal y asegurarse que estén previstos explícitamente en el contrato. 4. Implantar procedimiento y capacitar al personal involucrado.	Esp. Gestión de la Calidad
10	Mal servicio de Guía Turístico	1. Incluir en el procedimiento de Recreación los requerimientos del servicio de Guía Turístico y asegurar su inclusión en el perfil de cargo y criterios de la evaluación del desempeño. 2. Gestionar capacitación a los Guías Turísticos sobre atención primaria de salud y supervivencia.	Esp. Gestión de la Calidad
11	Mala apariencia y atención del personal de Alojamiento	1. Asegurarse que fue incluido en los perfiles de cargo y evaluación del desempeño del personal de alojamiento la revisión realizada en el Paso 4 de la metodología. 5. Inclusión de estas modificaciones en el procedimiento de alojamiento.	Esp. Principal Comercial (Jefe del Subequipo 3)
12	Controles excesivos e ineficaces	1. Identificar los puntos críticos de control en cada subproceso del Producto Turístico, frecuencia de control, responsabilidades y registros. Incluir estos elementos en el procedimiento de Control de Procesos. 4. Verificar la inclusión de los elementos anteriores en las listas de verificación de cada proceso 5. Implantar el procedimiento y capacitar a todos los implicados.	Esp. Gestión de la Calidad
13	Mal estado de las áreas gastronómicas	1. Revisar en la lista de verificación del proceso de Gastronomía la inclusión de todos los requisitos para mantener el nivel de confort y limpieza en las áreas. 2. Incluir en el procedimiento comunicación con el proceso de mantenimiento. 3. Incluir modificaciones en el procedimiento de Gastronomía.	Esp. Gestión RRHH en Seguridad y Salud del Trabajo (Jefe Subequipo 1)
14	Información insuficiente e imprecisa por Comercial	1. Ajustar de ser necesario en el procedimiento de Comercial si el flujo informativo diseñado en el Paso 4 de la Metodología satisface los requerimientos de efectividad de la información. 2. Implantar procedimiento y capacitar a todos los implicados.	Esp. Principal Comercial (Jefe del Subequipo 3)
15	Información insuficiente e imprecisa del Alojamiento	Incluye las acciones correctivas del modo de fallo N.7	Esp. Principal Comercial (Jefe del Subequipo 3)
16	Mal estado del medio de transporte	1. Incluir en el procedimiento de transporte el diseño del mecanismo de control del medio antes de la prestación de servicio, proponerlo a la entidad proveedora y prever que lo acordado sea expresado explícitamente en el contrato.	Esp. Gestión de la Calidad
17	Capacidades incompletas del transporte	1. Revisión en el contrato la previsión de reserva de transporte para condiciones emergentes fuera de planificación.	Esp. Gestión de la Calidad
18	Mala apariencia y atención del personal de Gastronomía	1. Asegurarse que fue incluido en los perfiles de cargo y evaluación del desempeño del personal de Gastronomía la revisión realizada en el Paso 4 de la metodología. 2. Inclusión de estas modificaciones en el procedimiento de Gastronomía.	Esp. Gestión RRHH en Seguridad y Salud del Trabajo (Jefe Subequipo 1)

19	Mal estado de los medios y área de recreación dentro de la Instalación	1. Revisar en la lista de verificación del proceso de Recreación la inclusión de todos los requisitos para mantener el nivel deseado en las áreas y medios. 2. Incluir en el procedimiento comunicación con el proceso de mantenimiento. 3. Incluir modificaciones en el procedimiento de Recreación.	Esp. Gestión de la Calidad
20	Incumplimiento del contrato por las partes	Este fallo es inevitable pero puede disminuir su ocurrencia en la medida que sea solucionado el modo de fallo N.14.	Esp. Principal Comercial (Jefe del Subequipo 3)
21	Mala apariencia y atención del personal de Recreación	1. Asegurarse que fue incluido en los perfiles de cargo y evaluación del desempeño del personal de Recreación la revisión realizada en el Paso 4 de la metodología. 2. Inclusión de estas modificaciones en el procedimiento de Recreación.	Esp. Gestión de la Calidad
22	Divulgación insuficiente	1. Evaluar todos los medios promocionales en relación a la eficiencia y eficacia. 2. Selección y aprobación del medio por el Comité de Calidad Rector.	Esp. Principal Comercial (Jefe del Subequipo 3)
23	Promoción equívoca del producto	1. Analizar y aprobar la información de promoción por el Comité de Calidad Rector.	Esp. Principal Comercial (Jefe del Subequipo 3)
24	Explotación de los entornos naturales y senderos sin preparación y autorización	1. Preparar expediente de senderos para la certificación. 2. Comenzar la explotación posterior a la certificación.	Esp. Gestión de la Calidad
25	Mala apariencia y atención al cliente por Comercial	1. Asegurarse que fue incluido en los perfiles de cargo y evaluación del desempeño del personal de Comercial la revisión realizada en el Paso 4 de la metodología. 2. Inclusión de estas modificaciones en el procedimiento de Comercial.	Esp. Principal Comercial (Jefe del Subequipo 3)

Anexo 3.20. Matriz Diseño del Proceso

		CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO COMERCIAL					
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	**METAS DEL PRODUCTO**	Subproceso de Planificación y Aprobación de Ofertas	Subproceso de Promoción	Subproceso de Solicitud e Información al cliente	Subproceso de Contratación y Venta	Subproceso de Cancelación del Servicio	Subproceso de Evaluación
Precio Producto	**≤ 180.00 Pesos**	2	2	2	2		1
Precio servicios complementarios	**≤ 20.00 pesos**	2	2	2	2		1
Variedad Menú	**Atractivo y balanceado**	2	2	2	2		
Variedad en Kiosco y Cafetería	**12 horas oferta variada**	2	2	2			
Alimentos bien elab. y presentados	**Ficha Técnica**		2	2			
Teléfono Público, Médicos y Farmacia	**24 horas**		2	2			
Servicios de Alquiler	**8 horas**		2	2			
Servicios recreativos	**12 a 20 horas**		2	2			
Confort Transportación	**Según Requisitos pactados**	1	2	2			
Confort Alojamiento	**Proc. Alojamiento**	1	2	2		1	1
Confort Restaurante	**Proc.Gastronomía**	1	2	2			
Plan Mtto y Conservación	**Buen Estado**						
Sistema Comunicación e Inf.	**Proc. Comunicación Interna**		2	2			1
Personal Idóneo	**Requisitos del puesto**		2	2			
Procesos Documentados	**Según Ficha del Proceso**			1			1
Control al Producto	**Control por ciclo**						2
Atención al Cliente	**Proc. Atención al cliente**			2	2	2	
Control a Fallas	**Proc.Tratamiento a No Conformidades**			2		1	1
Ofertas Recreativas atractivas	**Programa de Recreación**	2	2	2	1		
Guía Turístico	**Durante todo el ciclo**	2	2	2			
Transporte Seguro	**Inspección técnica mensual**	2	2	2			
Conservación Bienes del Cliente	**Control por ciclo**			1			
Senderos Certificados	**Certificación Comisión de Naturaleza**	2	2	2			
		Satisfaga 100 % las expectativas del cliente	100 % demanda sector juvenil	Cliente satisfecho con la información	Ventas al 100 % sin cancelaciones	Cero cancelaciones	Nivel de eficacia al 100 %
		METAS DEL PROCESO COMERCIAL					

Anexo 3.20. Matriz Diseño del Proceso

		CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE TRANSPORTE	
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	**METAS DEL PRODUCTO**	Subproceso de Contratación y Explotación	Subproceso de Evaluación
Precio Producto	**≤ 180.00 Pesos**	1	
Precio servicios complementarios	**≤ 20.00 pesos**		
Variedad Menú	**Atractivo y balanceado**		
Variedad en Kiosco y Cafetería	**12 horas oferta variada**		
Alimentos bien elab. y presentados	**Ficha Técnica**		
Teléfono Público, Médicos y Farmacia	**24 horas**		
Servicios de Alquiler	**8 horas**		
Servicios recreativos	**12 a 20 horas**		
Confort Transportación	**Según Requisitos pactados**	2	2
Confort Alojamiento	**Proc. Alojamiento**		
Confort Restaurante	**Proc.Gastronomía**		
Plan Mtto y Conservación	**Buen Estado**		
Sistema Comunicación e Inf.	**Proc. Comunicación Interna**	1	
Personal Idóneo	**Requisitos del puesto**	2	
Procesos Documentados	**Según Ficha del Proceso**	2	2
Control al Producto	**Control por ciclo**		
Atención al Cliente	**Proc. Atención al cliente**		
Control a Fallas	**Proc.Tratamiento a No Conformidades**	1	2
Ofertas Recreativas atractivas	**Programa de Recreación**		
Guía Turístico	**Durante todo el ciclo**		
Transporte Seguro	**Inspección técnica mensual**	2	2
Conservación Bienes del Cliente	**Control por ciclo**		
Senderos Certificados	**Certificación Comisión de Naturaleza**		
		Satisfaga 100 % las expectativas del cliente	100 % demanda sector juvenil
		METAS DEL PROCESO DE TRANSPORTE	

		CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO				
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	METAS DEL PRODUCTO	Subproceso de Recibimiento, Reservación e Información	Subproceso de limpieza y entrega de la cabaña y tienda de campaña	Subproceso de Atención al cliente	Subproceso de Liquidación y Despedida al cliente	Subproceso de Evaluación
Precio Producto	≤ 180.00 Pesos	2		1	2	
Precio servicios complementarios	≤ 20.00 pesos	2		2	2	1
Variedad Menú	Atractivo y balanceado	2		2		
Variedad en Kiosco y Cafetería	12 horas oferta variada	2		2		
Alimentos bien elab. y presentados	Ficha Técnica	2		2		
Teléfono Público, Médicos y Farmacia	24 horas	2		2		
Servicios de Alquiler	8 horas	2		2		1
Servicios recreativos	12 a 20 horas	2		2		
Confort Transportación	Según Requisitos pactados					
Confort Alojamiento	Proc. Alojamiento	2				2
Confort Restaurante	Proc.Gastronomía					
Plan Mtto y Conservación	Buen Estado					
Sistema Comunicación e Inf.	Proc. Comunicación Interna	2		2		2
Personal Idóneo	Requisitos del puesto	1		1		
Procesos Documentados	Según Ficha del Proceso	1				2
Control al Producto	Control por ciclo					
Atención al Cliente	Proc. Atención al cliente	2		2		
Control a Fallas	Proc.Tratamiento a No Conformidades	2		2		2
Ofertas Recreativas atractivas	Programa de Recreación	2		2		
Guía Turístico	Durante todo el ciclo	2		2		
Transporte Seguro	Inspección técnica mensual	2		2		
Conservación Bienes del Cliente	Control por ciclo	2		2		2
Senderos Certificados	Certificación Comisión de Naturaleza	2		2		
		Reservación al 100 % y cliente informado	Cabaña y tienda en orden	Cliente 100 % satisfecho	Cliente 100 % satisfecho	Nivel de eficacia al 100 %
		METAS DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO				

Anexo 3.20. Matriz Diseño del Proceso

		CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE GASTRONOMÍA						
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	**METAS DEL PRODUCTO**	Subproceso de Planificación y Aprobación del Menú	Subproceso de Preparación e Higienización en la Cocina	Subproceso de Elaboración e Inspección de los platos	Subproceso de Despacho de Cantinas y de platos al Restaurante	Subproceso de Preparación e Higienización en el Restaurante	Subproceso de Servicio al Cliente	Subproceso de Evaluación
Precio Producto	**≤ 180.00 Pesos**	2		2	1		1	2
Precio servicios complementarios	**≤ 20.00 pesos**							
Variedad Menú	**Atractivo y balanceado**	2	2	2	2	1	1	2
Variedad en Kiosco y Cafetería	**12 horas oferta variada**			1			2	2
Alimentos bien elab. y presentados	**Ficha Técnica**	2	2	2	2	2	2	2
Teléfono Público, Médicos y Farmacia	**24 horas**							
Servicios de Alquiler	**8 horas**							
Servicios recreativos	**12 a 20 horas**							
Confort Transportación	**Según Requisitos pactados**							
Confort Alojamiento	**Proc. Alojamiento**							
Confort Restaurante	**Proc.Gastronomía**					2	2	2
Plan Mtto y Conservación	**Buen Estado**							
Sistema Comunicación e Inf.	**Proc. Comunicación Interna**							
Personal Idóneo	**Requisitos del puesto**						2	2
Procesos Documentados	**Según Ficha del Proceso**	1	1	1	1		1	2
Control al Producto	**Control por ciclo**	1		1	1		1	1
Atención al Cliente	**Proc. Atención al cliente**						2	
Control a Fallas	**Proc.Tratamiento a No Conformidades**		1	2			1	2
Ofertas Recreativas atractivas	**Programa de Recreación**							
Guía Turístico	**Durante todo el ciclo**							
Transporte Seguro	**Inspección técnica mensual**							
Conservación Bienes del Cliente	**Control por ciclo**							
Senderos Certificados	**Certificación Comisión de Naturaleza**							
		Menú balaceado y atractivo	Lista para el servicio 100 % higienización	Cumplimiento 100 % Ficha Técnica	Satisfacción 100 % del pedido	Lista para el servicio 100 % higienización	Cliente satisfecho	Nivel de eficacia al 100 %
		METAS DEL PROCESO DE GASTRONOMÍA						

		CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE RECREACIÓN			
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	**METAS DEL PRODUCTO**	Subproceso de Planificación y Aprobación del programa	Subproceso de Actividades recreativas	Subproceso de Atención e información al cliente	Subproceso de Evaluación
Precio Producto	**≤ 180.00 Pesos**				
Precio servicios complementarios	**≤ 20.00 pesos**				
Variedad Menú	**Atractivo y balanceado**			1	
Variedad en Kiosco y Cafetería	**12 horas oferta variada**			1	
Alimentos bien elab. y presentados	**Ficha Técnica**				
Teléfono Público, Médicos y Farmacia	**24 horas**			1	
Servicios de Alquiler	**8 horas**			2	2
Servicios recreativos	**12 a 20 horas**	2	2	2	2
Confort Transportación	**Según Requisitos pactados**				
Confort Alojamiento	**Proc. Alojamiento**				
Confort Restaurante	**Proc.Gastronomía**				
Plan Mtto y Conservación	**Buen Estado**				
Sistema Comunicación e Inf.	**Proc. Comunicación Interna**			2	2
Personal Idóneo	**Requisitos del puesto**	1			2
Procesos Documentados	**Según Ficha del Proceso**				2
Control al Producto	**Control por ciclo**	1	1		2
Atención al Cliente	**Proc. Atención al cliente**			2	2
Control a Fallas	**Proc.Tratamiento a No Conformidades**			1	2
Ofertas Recreativas atractivas	**Programa de Recreación**	2	2	2	2
Guía Turístico	**Durante todo el ciclo**	2	2	2	2
Transporte Seguro	**Inspección técnica mensual**				
Conservación Bienes del Cliente	**Control por ciclo**		1		1
Senderos Certificados	**Certificación Comisión de Naturaleza**	2	2		2
		Satisfaga 100 % expectativas del cliente	Cliente 100 % satisfecho	Cliente informado y satisfecho	Nivel de eficacia al 100 %
		METAS DEL PROCESO DE RECREACIÓN			

		CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS Y DE SOPORTE								
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	**METAS DEL PRODUCTO**	Subproceso de Gestión Documental del SGC	Subproceso de Auditorías Internas y Revisión al SGC	Subproceso de Medición y Evaluación de los Procesos	Subproceso de Tratamiento de No Conformidad	Subproceso de Comunicación e Información	Subproceso de Diseño de Productos	Subproceso de Gestión de Compras	Subproceso de Gestión del Mtto.	Subproceso de Gestión Recursos Humanos
Precio Producto	**≤ 180.00 Pesos**	2					2			
Precio servicios complementarios	**≤ 20.00 pesos**	2					2	1		
Variedad Menú	**Atractivo y balanceado**							2	1	2
Variedad en Kiosco y Cafetería	**12 horas oferta variada**						1	2	1	1
Alimentos bien elab. y presentados	**Ficha Técnica**	2					1	2	2	2
Teléfono Público, Médicos y Farmacia	**24 horas**	2					2	2	2	1
Servicios de Alquiler	**8 horas**	2					1	2	2	1
Servicios recreativos	**12 a 20 horas**	2				1	1	2	2	1
Confort Transportación	**Según Requisitos pactados**	2					2			
Confort Alojamiento	**Proc. Alojamiento**	2					2	2	2	2
Confort Restaurante	**Proc. Gastronomía**	2					2	2	2	2
Plan Mtto y Conservación	**Buen Estado**	2						2	2	2
Sistema Comunicación e Inf.	**Proc. Comunicación Interna**	2				2	1			1
Personal Idóneo	**Requisitos del puesto**	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Procesos Documentados	**Según Ficha del Proceso**	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Control al Producto	**Control por ciclo**	2	2	2	2					
Atención al Cliente	**Proc. Atención al cliente**	2		2		2				
Control a Fallas	**Proc.Tratamiento a No Conformidades**	2	2		2	1				1
Ofertas Recreativas atractivas	**Programa de Recreación**	1					2			
Guía Turístico	**Durante todo el ciclo**	2					2			2
Transporte Seguro	**Inspección técnica mensual**	2			2					
Conservación Bienes del Cliente	**Control por ciclo**	2			2					2
Senderos Certificados	**Certificación Comisión de Naturaleza**	2			2					1
		Optimizar documentos del SGC	Conformidad del SGC al 100 %	Nivel de eficacia al 100 %	Cierre 100 % de las Conformidades	Comunicación precisa y oportuna	Satisfaga 100 % expectativas del cliente	100 % compras requeridas y oportunas	Cumplimiento plan de Mtto al 100 %	Personal idóneo
		METAS DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS Y DE SOPORTE								

	CONTROL DE PROCESO						
CARACTERÍSTICAS DE L PROCESO	**Sujetos de control**	**Sensor**	**Metas**	**Frecuencia**	**Tamaño de la muestra**	**Criterios**	**Responsable**
Proceso Comercial	Información de los servicios	Controlador	Doc 01-3 Doc 05-4	Por ciclo	5	L.V. P 01 L.V P 05	Jefe P 05
	Diseño, planificación y promoción del Producto	Controlador	Doc 01-8	Por diseño	Total	L.V. P 01	Jefe P 01
	Control de ventas	Controlador	Superar plan de Ingresos	Diario	Total	L.V. P 05	Jefe P 05
	Retroalimentación Clientes	Controlador	Doc 05-2 100 % satisfacción	Por ciclo	60 %	L.V. P 05	Jefe P 05
Proceso Transporte	Medio de transporte	Controlador	Doc 06-2	Por ciclo	1	L.V. P 06	Jefe P 06
Proceso Gastronomía	Elaboración y presentación de los platos y despacho	Controlador	Doc 08-2 Ficha Técnica	Diario	70 %	L.V. P 08	Jefe P 08
	Infraestructura gastronómica	Controlador	Doc 08-2	Por ciclo	Total	L.V. P 08	Jefe P 08
	Servicio al cliente	Controlador	Doc 08-2 100 % satisfacción	Diario	Total	L.V. P 08	Jefe P 08
Proceso Alojamiento	Infraestructura alojamiento	Controlador	Doc 07-2	Por ciclo	Total	L.V. P 07	Jefe P 07
	Registros del cliente	Controlador	Doc 07-2	Diario	Total	L.V. P 07	Jefe P 07
Proceso Recreación	Infraestructura recreación	Controlador	Doc 09-2	Por ciclo	Total	L.V. P 09	Jefe P 09
	Programa Recreación	Controlador	Doc 09-2	Por ciclo	Total	L.V. P 09	Jefe P 09
Proceso Mejoras	Eficacia de los procesos	Controlador	Doc 01-4 100 % Eficaz	Mensual	Total	Criterios de eficacia de los procesos	Jefe P 01
	Auditorías internas y revisión al SGC	Controlador	Doc 01-6, Doc 01-7 Plan Auditoría y Revisión	Según plan	Total	L.V. P 01	Jefe P 01
Proceso Recursos Humanos	Idoneidad del personal	Controlador	Doc 04-4 Cumplir todos los requisitos del cargo	Mensual	Total	Perfil de Cargo	Jefe P 04
	Atención al hombre	Controlador	Doc 04-5, Doc 04-6 100 % Satisfacción	Por ciclo	Total	L.V. P 04	Jefe P 04
Proceso Compras	Recursos comprados	Controlador	Doc 02-3 Pedido /ciclo	Por ciclo	Total	L.V. P 02	Jefe P 02
Proceso Mantenimiento	Infraestuctura	Controlador	Doc 03-2 Plan de Mtto	Por ciclo	Total	L.V. P 03	Jefe P 03

Leyenda: [2] Fuerte [1] Débil [ ] No hay [L.V.] Lista de Verificación

LISTA DE VERIFICACIÓN PROCESO COMERCIAL

Instalación o Área: Fecha**:**

N.	Aspectos	Puntuación				Observaciones
		B	R	M	N.P	
	DPTO. Y BURÓ DE RESERVACIONES					
1	Estado mobiliario, equipos y área,					
2	Ambientación, decoración, organización y limpieza					
3	Estado de información al cliente (pizarra informativa y material impreso)					
4	Atención al cliente					
5	Apariencia e higiene del personal					
6	Cumplimiento de los horarios de atención al cliente					
7	Documentación normativa					
8	Documentación del SGC					
9	Registros de retroalimentación con los clientes					
10	Registros					

Controlador:

LISTA DE VERIFICACIÓN PROCESO TRANSPORTE

Instalación o Área: Fecha**:**

N.	Aspectos	Puntuación				Observaciones
		B	R	M	N.P	
	Estado del medio, decoración, organización y limpieza					
	Seguridad puertas y ventanas					
	Apariencia, uniforme e higiene del conductor					
	Atención a los pasajeros					
	Cumplimiento de los horarios pactados					
	Registro del vehículo					
	Registro de inspección técnica actualizado					
	Registro de salud					

Controlador:

LISTA DE VERIFICACIÓN PROCESO COMERCIAL

Instalación o Área: Fecha**:**

N.	Aspectos	Puntuación				Observaciones
		B	R	M	N.P	
	CARPETA					
	Estado mobiliario, equipos y área interior y exterior de Carpeta					
	Ambientación, decoración, organización y limpieza					
	Estado de información al cliente (pizarra informativa y material impreso)					
	Nivel de actualización de los servicios					
	Atención al cliente					
	Recibimiento y despedida a los clientes					
	Señalizaciones					
	Apariencia e higiene del carpetero					
	Cumplimiento de los horarios de atención al cliente					
	Documentación normativa					
	Documentación del SGC					
	Registros de Retroalimentación con los clientes					

	Registros					
	CABAÑA					
	Decoración, organización y limpieza					
	Estado mobiliario, equipos e insumos					
	Estado del servicio de agua, ventilación, iluminación					
	Estado de puertas y ventanas					
	Estado de techos, paredes y piso					
	Estado del sistema sanitario e hidráulico del baño					
	Estado cortina de baño					
	Estado de seguridad en la cabaña					
	Señalización de la cabaña					
	Minipizarra informativa					
	Apariencia e higiene del camarero					
	Productos, utensilios y medios de protección para el camarero					
	Programa y plan de higienización					
	Presencia de vectores					
	Limpieza, jardinería y forestación en las áreas exteriores					
	SERVICIO DE ESTANCIA					
	Estado teléfono público					
	Estado área de servicios de salud					
	Servicio de salud y farmacia					
	Documentación normativa y registros de salud					

Controlador:

LISTA DE VERIFICACIÓN PROCESO RECREACIÓN

Instalación o Área: Fecha**:**

N.	Aspectos	Puntuación				Observaciones
		B	R	M	N.P	
1	Recibimiento y despedida a los clientes					
2	Información al cliente y divulgación constante y efectiva del programa de actividades recreativas y de todos los servicios a los clientes					
3	Cumplimiento del programa de animación y de actividades dentro de la instalación (diversidad y atractivo de las actividades)					
4	Cumplimiento del programa de actividades de los productos turísticos (diversidad y atractivo de las actividades)					
5	Cumplimiento de los horarios establecidos según programas					
6	Entornos naturales atractivos, seguros y certificados					
7	Documentos normativos					
8	Documentos del SGC					
9	Programa y plan de higienización					
10	Registros					
	ÁREAS DEPORTIVAS Y DE JUEGOS RECREATIVOS AL AIRE LIBRE:					
11	Ambientadas y seguras					
12	Limpieza y forestación que proporcionen fresco y atenúen la incidencia de la luz solar para su aprovechamiento					
13	Áreas de césped, arcilla u otras superficies que se ajusten a las características de los juegos					
14	Estado de los módulos de recreación					
	AREAS CERRADAS					
15	Limpieza, organización y ambientación de las áreas					
16	Estado de los módulos de recreación, mobiliario y áreas					

	DEL GUÍA TURÍSTICO:					
17	Apariencia, uniforme e higiene del Personal					
18	Buen comunicador y divertido					
19	Buena preparación física y entrenado en las actividades recreativas y para dar primeros auxilios					
20	Conocedor del recorrido, de elementos de sobre vivencia, de la historia, geografía, tradiciones y riquezas de los entornos naturales a explorar en el producto turístico					
21	Proporcionar conocimiento para la preservación por los clientes del estado óptimo de las áreas, medios de recreación y de los entornos naturales					

Controlador:

LISTA DE VERIFICACIÓN PROCESO GASTRONOMIA

Instalación o Área: Fecha**:**

N.	Aspectos	Puntuación				Observaciones
		B	R	M	N.P	
	COCINA					
	Limpieza y organización en las áreas de elaboración					
	Estado y existencia del mobiliario, equipamiento, accesorios, útiles e instrumentos de medición					
	Estado y existencia de insumos necesarios para el servicio					
	Estado de los cestos para desechos sólidos y vertederos, recogida y limpieza diaria					
	Higiene, uniforme y apariencia del personal					
	Variedad y calidad de la oferta					
	Cumplimiento de las fichas técnicas					
	Manipulación de los alimentos					
	Muestras testigos					
	Programa y plan de higienización					
	Presencia de vectores					
	Documentación normativa					
	Documentación del SGC					
	Registros					
	RESTAURANTE, CAFETERÍAS, KIOSKOS					
	Limpieza y organización en las áreas interiores y exteriores					
	Estado y existencia del mobiliario y equipamiento					
	Organización y Provisión de los aparadores, muebles auxiliares e expositores					
	Estado y existencia de vajilla, cristalería y cubertería para el montaje de las mesas					
	Atención al cliente					
	Estado de la carta menú o tablilla y correspondencia con la oferta					
	Higiene, uniforme y apariencia del personal					
	Identificación y correspondencia de los precios					
	La entrada a las áreas de venta acondicionadas para personas con discapacidad					
	Presencia de vectores					
	Documentación normativa					
	Documentación del SGC					
	Programa y plan de higienización					
	Registros					
	ALMACÉN					
	Estado mobiliario, organización y limpieza					
	Estado tarjetas de estiba (enmiendas, tachaduras, inventarios)					
	Vencimiento de los productos					

	Delimitación de los productos que requieren climatización: carnes, pescados y mariscos, lácteos, vegetales					
	No empleo de soportes de madera en áreas climatizadas.					
	Delimitación en almacenes no climatizados: víveres secos, viandas, insumos, envases recuperables.					
	Cámaras de congelación a temperaturas menor de 18 grados.					
	Almacenes no climatizados a temperatura de hasta 30 + ^{0}C					
	Recepción de materiales no podrá entrecruzarse con salida de desperdicios, si no hay otra entrada y salida, se coordina limpieza del área después de cada salida de desperdicios.					
	Almacén de viandas tendrá un vertedero o desagüe para la limpieza sistemática.					
	Ningún producto estará directamente en el piso, separados de la pared y techo no menos de 3 cm.					
	Los desagües y tragantes permanecerán con su rejilla fija al piso.					
	Granos, sal, harina de trigo, harina de maíz, pastas, cereales, azúcar a temperatura ambiente de 6 a 12 meses, excepto la harina y las pastas que no debe exceder un mes, se almacenarán sobre paletas o estantes a una distancia mínima del piso de 15 y 30 cms de la pared.					
	Leche en polvo a temperatura ambiente, hasta 6 meses, sobre paletas o estantes a una distancia mínima del piso de 15 y 30 cms de la pared					
	Productos cárnicos en conserva a temperatura ambiente, hasta 6 meses a partir de la fecha de producción, excepto lo de importación, cuya durabilidad será la que indica la etiqueta del producto, sobre paletas o estantes a una distancia mínima del piso de 15 y 30 cms de la pared.					
	Especies secas y condimentos en conservas a temperatura ambiente, consumo no superior a 6 meses. Sobre paletas o estantes a una distancia mínima del piso de 15 y 30 cms de la pared.					
	Aceites a temperatura ambiente, 6 meses a partir de la fecha de producción. Sobre paletas o estantes a una distancia mínima del piso de 15 y 30 cms de la pared, estiba máxima de 5 latas.					
	Dulces en conservas a temperatura ambiente, consumo de hasta 6 meses de la fecha de producción. A partir del momento en que son abiertas las latas, deben ser consumidas antes de las 24 horas y conservadas en refrigeración. Sobre paletas o estantes a una distancia mínima del piso de 15 y 30 cms de la pared.					
	Viandas y hortalizas a temperatura ambiente, en estado fresco y buena calidad hasta 4 días. Sobre paletas o estantes a una distancia mínima del piso de 15 y 30 cms de la pared.					
	Hortalizas y vegetales a temperatura entre 2 a 15 ^{0}C, consumo hasta 7 días en las condiciones recomendadas, si no existe refrigeración consumir antes de las 24 horas. Sobre paletas o estantes a una distancia mínima del piso de 15 y 30 cms de la pared, utilización de envases plásticos, cubrirlos con paños húmedos y limpios para evitar que se reseque la superficie de los vegetales.					
	Hortalizas (Cebollas, ajos) a temperatura de 0 a 2 ^{0} o con las viandas a temperatura ambiente, hasta 8 semanas. Por el olor no deben ser almacenadas con otros productos.					
	Carnes y productos cárnicos a temperaturas entre 0^0 a -2^0 C. Carnes y vísceras 4 días y el resto de los productos entre 7-15 días. Se almacenarán colgados de carrileras mediante ganchos o piñas de acero inoxidable. De no existir estas condiciones, se colocarán sobre estantes de acero inoxidable con una separación del piso de 15 y 30 cm de las paredes, en cestos plásticos de paredes de malla, o en bandejas metálicas de poco espesor.					
	Productos congelados a temperatura de –18 -23 ^{0} C de 6 a 8 meses. Si se almacenan carnes y pescado (este último perfectamente envasado y embalado) juntos hasta 2 días. Sobre paletas o estantes separados 15 del piso y 30 cm de la pared.					
	Leche y productos lácteos a temperaturas entre 2 - 4 ^{0} C. Queso y la mantequilla hasta15 días. Leche de 1-2 días. Sobre paletas o estantes a una distancia del piso de 15 y 30 cm de la pared.					
	Huevos a temperatura de 6 a 10 ^{0} C hasta 4 semanas. Con productos lácteos					

	hasta 7 días y a temperatura ambiente no más de 2 días.					
	Manteca a temperatura 0^0 c, hasta un mes. Sobre paletas o estantes a 15 del piso de y 30 cm de la pared.					
	Presencia de vectores					
	Plan y programa de higienización					
	Documentos normativos					
	Registros					

Controlador:

OPORTUNIDAD DE MEJORA: Potencialidades en la Instalación playa El Inglés para el desarrollo de productos turísticos atractivos.

META: Generar productos capaces de satisfacer las expectativas de los clientes del sector juvenil

RESPONSABLE DEL PLAN GENERAL: Director Empresa Campismo Popular.

QUE	POR QUE	COMO	QUIEN	CUANDO	DONDE
Capacitación a todo el personal implicado en la ejecución de los Programas de Recreación, riesgos y acciones de prevención	Permite preparar al personal para dar una mejor información al cliente a partir del conocimiento de los programas	Determinar contenido y programa de capacitación para todo el personal de la Instalación y funcionarios de la Empresa implicados	Esp. Gestión de la Calidad Entrenador Designado	I Trimestre 2012	Instalación Playa El Inglés
		Gestionar recursos necesarios	Esp. Gestión de la Calidad		
		Ejecutar capacitación	Entrenador designado		
		Evaluación	Entrenador designado		
Preparación del Guía Turístico	Preparar al guía para cumplir con las exigencias de los programas de recreación	Determinar contenido y programa de capacitación	Esp. Gestión de la Calidad Entrenador Designado	I Trimestre 2012	Instalación Playa El Inglés
		Gestionar recursos necesarios	Esp. Gestión de la Calidad		
		Ejecutar capacitación y entrenamiento	Entrenador designado		
		Evaluación teórico-práctica	Entrenador designado		
Capacitación a todo el personal implicado en la gestión del diseño y planificación del producto	Adquirir conocimientos para diseñar y planificar productos	Elaborar procedimiento interno que organice el proceso de diseño a partir en la metodología aplicada en la presente investigación	Esp. Gestión de la Calidad	Según Lista Matriz para la elaboración/revisión, aprobación e implantación de la documentación del SGC.	Empresa
		Determinar programa de capacitación y gestionar recursos necesarios			
		Ejecutar implantación y capacitación			
		Evaluación			
Capacitación sobre auditorías internas de la calidad con Entidades Certificadoras	Garantizar la capacitación a especialistas de primer y segundo nivel que realicen acciones de control para mejorar su efectividad y la certificación del grupo de auditores internos de la calidad	Solicitar capacitación	Esp. Gestión de la Calidad	Enero 2012	Empresa
		Gestionar recursos necesarios			
		Ejecutar capacitación	Esp. Contratado	Según contrato	
		Evaluación			

QUE	POR QUE	COMO	QUIEN	CUANDO	DONDE
Promocionar los nuevos productos	Dar a conocer los nuevos productos turísticos para incentivar su demanda	Definir información y estrategia promocional	Esp. Comercial	Diciembre-Enero 2012	Empresa
		Análisis y aprobación	Comité Rector de Calidad.		
		Ejecutar promoción	Esp. Comercial y publicistas	I Semestre 2012	
Idoneidad del conductor del medio de transporte	Asegurarse que el conductor cumple con los requisitos del puesto para la seguridad de los clientes	Identificar los requerimientos del puesto de trabajo	Esp. Gestión de la Calidad Esp. Recursos Humanos	Enero 2012	Entidad proveedora del medio
		Asegurarse que están definidos en el perfil y criterios de la evaluación del desempeño	Esp. Gestión de la Calidad Esp. Recursos Humanos		
		Asegurarse que las quejas de los clientes aporten a su evaluación del desempeño y sea especificado en el contrato	Esp. Gestión de la Calidad Esp. Recursos Humanos		
		Establecer mecanismo de control al medio antes de la prestación del servicio y acordarlo en contrato con la entidad proveedora	Esp. Gestión de la Calidad		
Implantar procedimientos e Instrucciones de Trabajo del SGC	Para preparar a todo el personal involucrado	Determinar programa de implantación/capacitación para todo el personal implicado (lista matriz)	Esp. Gestión de la Calidad Comité Rector de la Calidad	Enero 2012	Empresa e Instalación
		Gestionar recursos necesarios	Esp. Gestión de la Calidad	Febrero 2012	
		Ejecutar programa	Jefes de Procesos	Según Lista Matriz.	
		Evaluación teórico- práctica			
Auditar los procesos y revisión al Sistema de Gestión de la Calidad	Para garantizar la conformidad con los requisitos de la NC ISO 9001/2008 y conformidad con las especificaciones del diseño de productos	Determinar y Aprobar programa y plan de Auditoría interna a todos los procesos y revisión al SGC	Esp. Gestión de la Calidad Comité Rector de la Calidad	Febrero 2012	Reunión Comité Rector de la Calidad
		Ejecutar programas	Equipo de Auditores	Según programa	In situ
		Ejecutar acciones correctivas y de seguimiento	Auditados implicados Jefe de equipo	Según establece el informe de la auditoría	
		Evaluar desempeño de los auditores	Líder del equipo Jefe de Procesos implicados	Al concluir auditoría	Empresa
		Archivar registros	Esp. Gestión de la Calidad	Al concluir auditoría	

QUE	POR QUE	COMO	QUIEN	CUANDO	DONDE
Revisión de los perfiles de cargo y criterios de la evaluación del desempeño	Asegurarse que los requisitos del producto tributen a los perfiles de cargo y criterios de la evaluación del desempeño	Verificar que los requisitos están definidos en el perfil y criterios de la evaluación de desempeño	Esp. Gestión de la Calidad Esp. Recursos Humanos Jefes de Procesos	Diciembre-Enero 2012	Empresa Instalación
		Asegurarse que las quejas de los clientes aporten a la evaluación del desempeño	Esp. Gestión de la Calidad Esp. Recursos Humanos		
Certificación de los nuevos senderos ecoturísticos	Sin la certificación de explotación de los senderos no se autoriza el uso para su explotación	Diseño de los senderos	Esp. Gestión de la Calidad Esp. Comercial	Enero 2012	In situ
		Solicitud de microlocalización	Esp. Gestión de la Calidad	Enero-Febrero 2012	Empresa Planificación Física
		Evaluación del impacto ambiental	Comisión de Naturaleza:	Según programa de la Comisión	In situ
		Presentación del Expediente de los senderos a la Comisión de Naturaleza para la aprobación.	Esp. Gestión de la Calidad Esp. Comercial	I Trimestre 2012	
		Gestión de recursos requeridos para la preparación de los senderos	Director de Operaciones	Enero-Febrero 2012	Entidad proveedora
		Preparación de los senderos aprobados	Esp. Gestión de la Calidad Personal de Mantenimiento	Marzo-Mayo 2012	In situ
Adquisición de los recursos necesarios de inversión para la introducción de los nuevos productos	Debe asegurarse que los recursos respondan a las especificaciones del diseño de los productos	Determinar especificaciones de cada recurso y proveedor apropiado para la solicitud	Director de Operaciones Esp. Gestión de la Calidad	Enero 2012	Empresa
		Compra de los recursos	Compradores	Febrero-Abril 2012	Entidad proveedora

QUE	POR QUE	COMO	QUIEN	CUANDO	DONDE
Demostrar la capacidad y controlabilidad del proceso global	Porque no se concluyó la implementación del procedimiento Juran para la transferencia a operaciones	A partir de la certificación de los senderos, realizar pruebas experimentales en tiempo real	Equipo de proyecto Trabajadores de la Empresa y clientes comprometidos	Junio 2012	In situ
		Aplicar herramientas para el cálculo de capacidad y control de proceso	Equipo de proyecto	Junio 2012	Empresa
Transferencia a operaciones	Para culminar proceso de implementación de los nuevos productos	Elaborar plan para la transferencia	Equipo de proyecto	Junio 2012	Empresa
		Ejecutar plan y validar la transferencia	Equipo de proyecto e implicados	Según plan	Instalación

- FLUJO DE CAJA PARA LA PLANIFICACION FINANCIERA (Flujos de Aplicación de Fondos) -

Titulo:					
Localizacion:	**Inv.Total:** 10,2	**Fecha:** 24/1/12	**Util. actuales:**	0,0	
Organismo:	**Inv.en Div:** 0,0	**Año Base:** 1	**Per. Anál.:**	30	
Preparado por:	**Tasa Act (%):** 12,00	**UM:** MP		**AÑOS**	

CONCEPTO	TOTALES	1	2	3	4	5
A. ENTRADAS DE EFECTIVOS	**891,9**	111,9	169,6	203,5	203,5	203,5
- Recursos financieros	**0,0**		0,0	0,0	0,0	0,0
..Capital Social (Aportes)	**10,2**	10,2		0,0	0,0	0,0
..Préstamos	**0,0**			0,0	0,0	0,0
- Ingresos	**881,7**	101,7	169,6	203,5	203,5	203,5
B.SALIDAS DE EFECTIVOS	**613,7**	74,2	123,1	143,7	141,0	141,0
- Inversión Total	**10,2**	2,0	5,5	2,7	0,0	0,0
.. Capital Fijo	**0,9**	0,8	0,1			
.. Incr.Capital de Trabajo	**9,4**	1,2	5,4	2,7	0,0	0,0
- Costos de Operación	**479,9**	58,6	91,6	109,9	109,9	109,9
- Impuestos	**132,9**	13,7	25,9	31,1	31,1	31,1
- Dividendos	**0,0**					
- Servicio de la Deuda	**0,0**	0,0				
.. Intereses	**0,0**					
.. Reembolso del Principal	**0,0**					
- Fondo Estimul. y Desarrollo						
- Honorarios Administrativos						
C.SALDO ANUAL (A-B)	**278,2**	37,7	46,5	59,7	62,5	62,5
D.SALDO ACUMULADO	**278,2**	37,7	84,2	143,9	206,4	268,9

FLUJO DE CAJA Y VALOR ACTUALIZADO PARA LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL SOCIAL

Titulo:					
Localizacion:	0,0	**Inv.Total:**	10,2	**Fecha:**	8/12/11
Organismo:	0,0	**Inv.en Div:**	0,0	**Año Base:**	1
Preparado por:	0,0	**Tasa Act (%):**	12,00	**UM:**	MP

CONCEPTO	TOTALES	AÑOS 1	2	3	4	5
A. ENTRADA DE EFECTIVOS	**881,7**	101,7	169,6	203,5	203,5	203,5
- Ingresos por Ventas	**881,7**	101,7	169,6	203,5	203,5	203,5
	0,0					
B.SALIDA DE EFECTIVOS	**– 612,8**	82,5	117,5	141,0	141,0	141,0
- Capital Social (Aportes)	**10,2**	**10,2**				
- Préstamos (Serv.de la Deuda)	**0,0**	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
.. Intereses	**0,0**	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
.. Reembolso del Principal	**0,0**	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Costos de Operación	**479,9**	58,6	91,6	109,9	109,9	109,9
- Impuestos	**132,9**	13,7	25,9	31,1	31,1	31,1
- Fondo Estimul. y Desarrollo	**0,0**	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Honorarios Administrativos	**0,0**	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
C.SALDO ANUAL (A-B)	**268,9**	**19,2**	**52,0**	**62,5**	**62,5**	**62,5**
D.SALDO ANUAL ACTUAl 12,0	**187,6**	**26,3**	**41,5**	**44,5**	**39,7**	**35,4**
D.SALDO ACUMULADO	**268,9**	**19,2**	**71,2**	**133,7**	**196,2**	**258,7**
F.SALDO ACUMULADO ACTUALIZADC	**187,6**	**26,3**	**67,8**	**112,2**	**151,9**	**187,4**

INDICADORES ECONOMICOS

			Período Recup.	0,00	**Años**
TIR:	No Tiene	%	**Actualizado:**	0,00	**Años**

	MP	al %		**Costo Inv. Act. en: MP**	
VAN:	187,6	12,00	**RVAN:**	20,70	9,1 <= al
VAN:	182,5	13,00	**RVAN:**	20,31	9,0 <= al
VAN:	177,6	14,00	**RVAN:**	19,94	8,9 <= al
VAN:	172,9	15,00	**RVAN:**	19,59	8,8 <= al
VAN:	168,4	16,00	**RVAN:**	19,25	8,7 <= al

Titulo:						
Localizacion:	**Inv.Total:** 10,2		**Fecha:** 8/12/11			
Organismo:	**Inv. en Div:** 0,0		**Año Base:** 1			
Preparado por:	**Tasa Act (%):** 12,00		**UM:** MP	**A**		

CONCEPTO	TOTALES	1	2	3	4	5
A.ENTRADA DE EFECTIVOS	**881,7**	101,7	169,6	203,5	203,5	203,5
- Ingresos por Ventas	**881,7**	101,7	169,6	203,5	203,5	203,5
B.SALIDA DE EFECTIVOS	**623,0**	74,2	123,1	143,7	141,0	141,0
- Inversión Total	**10,2**	2,0	5,5	2,7	0,0	0,0
.. Capital Fijo	**0,9**	0,8	0,1	0,0	0,0	0,0
.. Incr.Capital de Trabajo	**9,4**	1,2	5,4	2,7	0,0	0,0
- Costos de Operación	**479,9**	58,6	91,6	109,9	109,9	109,9
- Impuestos	**132,9**	13,7	25,9	31,1	31,1	31,1
C.SALDO ANUAL (A-B)	**268,0**	**27,5**	**46,5**	**59,7**	**62,5**	**62,5**
D.SALDO ANUAL ACTUAl 12,0	**179,5**	**24,5**	**37,1**	**42,5**	**39,7**	**35,4**
E.SALDO ACUMULADO	**268,0**	**27,5**	**74,0**	**133,7**	**196,2**	**258,6**
F.SALDO ACUMULADO ACTUALIZADC	**179,5**	**24,5**	**61,6**	**104,1**	**143,8**	**179,3**

INDICADORES ECONOMICOS

Período Recup. 0,00 **Años**

TIR: No Tiene % **Actualizado:** 0,00 **Años**

	MP	al %			Costo Inv. Act. en: MP	
VAN:	179,5	12,00	**RVAN:**	19,80	9,1	<= al
VAN:	174,6	13,00	**RVAN:**	19,43	9,0	<= al
VAN:	169,8	14,00	**RVAN:**	19,07	8,9	<= al
VAN:	165,2	15,00	**RVAN:**	18,72	8,8	<= al
VAN:	160,9	16,00	**RVAN:**	18,38	8,7	<= al