VIII TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO

Análisis del Proceso Buceo Recreativo en la Naútica Marlin Cienfuegos

Analysis of the recreational skin-diving process in the Nautical Marlin Cienfuegos

Yanet Nuñez Piñeiro[1], Adriana Orihuela Estela[2]

1- Yanet Nuñez Piñeiro. Sucursal Náutica Marlín Cienfuegos, Cuba. comercial@marlin.cfg.tur.cu
2- Adriana Orihuela Estela. Sucursal Náutica Marlín Cienfuegos, Cuba. economico@marlin.cfg.tur.cu

Resumen

La gestión de la calidad sobresale como elemento clave para las empresas de servicios. La Náutica Marlín Cienfuegos presenta dificultades en cuanto a su implementación, se han detectan no conformidades en sus procesos. Actualmente, el Buceo Recreativo aparece como el producto más deprimido. Las opciones que lo integran han padecido la descomercialización por varios años. En la presente investigación se diagnostica la situación actual de la marina y del proceso Buceo Recreativo. Además se llega a definir un plan de mejora para contrarrestar los problemas identificados. Para ello, se utilizan métodos cualitativos como la espina de pescado y, cuantitativos, como las listas de chequeo. Como resultado, las conclusiones del estudio destacan la necesidad de considerar las variadas opiniones sobre la gestión de la calidad dentro de la organización y que la variable de marketing producto es la que más deficiencias presenta dentro del Proceso Buceo Recreativo.

Abstract

Quality management is a key element within the service companies. The Nautical Marlin Cienfuegos presents difficulties in terms of its implementation. Nonconformities in its processes have been detected. It is identified recreational scuba diving as the

more depressed since products that include it have notbeen well marketed for several years. In the present investigation, the current situation of the marina and recreational skin-diving process is diagnosed and is achieved to define an improvement plan to counteract the problems identified. Qualitative methods such as the herringbone method, and the checklists were used during research. As the result, the study conclusion remarks the need to consider the varied opinions on the management of the quality within the Organization and that the variable of marketing product is one which has more deficiencies within the recreational skin-diving process.

Palabras Clave: Normas; Certificación; Indicadores, Calidad, Buceo, Gestión, Organización, Marina, Recreativo.

Keywords: *Procedure; Certification; Indicators, Quality, Skin-diving, Management, Organization, Sea-coast, Recreative.*

1. Introducción

La calidad puede ser un concepto confuso. En Ocasiones se le considera de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de producción-comercialización. El significado del término continúa evolucionando al tiempo que la profesión de la calidad crece y madura.

En la actualidad, la administración de la calidad ha dejado de ser un asunto meramente técnico, para abarcar la comprensión de los principios que permiten a los líderes incrementar la eficiencia de su organización.

La administración de la calidad ha ido más allá del énfasis tradicional; ha diversificado enfoques hacia la administración, la operación y la integración de las áreas de servicio al cliente, el marketing, la producción, la entrega, la información y las finanzas; es decir, en toda la cadena de valor de la calidad de una organización. El impacto ha resultado favorable en la eficiencia organizacional en su conjunto. La calidad de la administración está dirigida también a dar a los empleados la oportunidad de sentir entusiasmo por sus actividades, propiciar el empoderamiento y poner énfasis en el desarrollo de la calidad del trabajo individual de todo el personal. (Summer, 2006).

Lo anterior impone un serio desafío al entorno empresarial en la Isla. La empresa cubana transita por un proceso de constantes transformaciones estructurales. Estos cambios involucran, en mayor o en menor medida, a todos los procesos productivos y de servicios en cada uno de sus organismos.

La empresa turística no permanece al margen de lo anterior, al tiempo que desempeña un rol primordial para el desarrollo económico, político y social del país.

Como proceso clave dentro de la misión de la empresa turística, los servicios pueden definirse como el conjunto de actividades aisladas, esencialmente intangibles, que proporcionan satisfacción, no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes; responden a las expectativas de los clientes, al tiempo que satisfacen sus necesidades y requerimientos.

"Un elemento muy importante es que la alta calidad genera clientes satisfechos. Estos, a su vez, recompensan a la organización con un patrocinio continuo y una publicidad verbal favorable."(Evans et al., 2008).

El aseguramiento de la empresa turística depende de la excelencia de dos puntos focales en los negocios: el diseño de bienes y servicios y el control de la calidad durante la ejecución de la manufactura y la entrega de servicios (Evans et al., 2008).

"Los sistemas de aseguramiento de la calidad reglamentados por la serie de normas ISO 9000-94 están preferentemente orientados hacia las empresas industriales. Sin embargo, muchas organizaciones de servicio han utilizado la norma para definir su sistema de calidad, simplificando y adaptando a sus actividades las prescripciones de la misma y de esa forma poder obtener el Certificado de Registro de Empresa correspondiente." (Fernández, 2000).

A tenor de lo anterior, resulta indispensable, para cualquier empresa productiva o de servicios, el reconocimiento de clientes externos e internos. La certificación de calidad por parte de un organismo externo (la Oficina Nacional de Normalización, por ejemplo), constituye un voto de confianza para cualquier tipo de cliente y, al mismo tiempo, un valor agregado para cualquier producto o servicio a disposición de los diferentes segmentos de mercado.

Partiendo de la importancia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, la Sucursal Náutica Marlín Cienfuegos, perteneciente a la OSDE Cuba Sol, de la Empresa de Marinas y Náuticas SA, se encuentra en la fase de documentación del sistema en

cuestión, con el propósito de certificarlo en el 2020 según la familia de Normas ISO 9000 de la Calidad.

El Buceo Recreativo Dentro está identificado como uno de los procesos claves de la entidad. Este proceso se encuentra, actualmente, muy deprimido. Sus resultados económicos y comerciales son despreciables.

Contradictoriamente, se pudo constatar que no se han identificado los problemas objetivos y subjetivos que afectan directamente los principales indicadores de dicho proceso, lo que generó para esta investigación la **situación problémica.**

De ahí que se presenta como **problema de investigación**: ¿Cómo desarrollar un análisis de la gestión de la calidad aplicado al proceso Buceo Recreativo en la Sucursal Náutica Marlín Cienfuegos?

Es por ello que se define como **objetivo general** de la presente investigación el siguiente:

- Análisis de la gestión de la calidad y del proceso clave Buceo Recreativo en la Sucursal Náutica Marlín Cienfuegos.

Se establecen como **objetivos específicos**:

1. Caracterización de la Sucursal Náutica Marlín Cienfuegos y de su gestión de la calidad.
2. Análisis del proceso clave Buceo Recreativo.
3. Propuesta de Plan de Mejora de la Calidad.

2. Metodología

Partiendo del problema de investigación planteado, el presente se entiende como un estudio del tipo descriptivo y explicativo. Esta clasificación lleva implícita la necesidad de definir los problemas organizativos y de operación de la entidad objeto de estudio, con el fin de diagnosticar la situación actual de: la Sucursal Marlín Cienfuegos y, dentro de ella, la gestión de la calidad vinculada al buceo recreativo.

Se emplean, del mismo modo, métodos teóricos como la síntesis, la concreción, el análisis, la abstracción, el histórico; métodos empíricos como la entrevista, la consulta a especialistas y la observación; métodos cualitativos como la Espina de Pescado o diagrama Causa-Efecto y cuantitativos como las listas de Chequeo establecidas en la Resolución 48 del 2014 del Mintur: Reglamente para el Buceo Recreativo.

3. Resultados y discusión

Ubicada en el centro sur del destino Cuba se localiza la Sucursal Náutica Marlin Cienfuegos, perteneciente a la OSDE Cubasol y a la Empresa de Marinas y Náuticas Marlín SA.

Esta instalación extra-hotelera ubicada en la zona residencial de Punta Gorda Cienfuegos en calle 35 entre 6 y 8, comercializa servicios de marinas internacionales y náuticas. Los mismos son: servicios de marina internacional, paseos, excursiones, buceo y playa, contando para los dos últimos con un Centro Internacional de Buceo cercano al hotel Faro Luna, perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe.

Para el buceo recreativo se cuenta con más de 30 puntos de buceo muy cerca del litoral. Los puntos más alejados se encuentran aproximadamente a 10 minutos de navegación desde la costa.

Los clientes pueden seleccionar desde una barrera coralina, un laberinto que por la magnitud de sus canales, túneles y cuevas, es considerado único en Cuba, paredes medianas y grandes, hasta barcos hundidos.

Teniendo en cuenta el proceso en que se encuentra la Náutica Marlin Cienfuegos para optar por el Perfeccionamiento Empresarial, a los efectos de la presente investigación, se aplica la Guía Metodológica para la Elaboración del Diagnóstico Empresarial, específicamente, lo referente al subsistema VI Gestión de la Calidad.

Se ha podido constatar que la entidad tiene definidos sus procesos estratégicos, claves y de apoyo, necesarios para la implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad.

Este transita por la fase de documentación planificada para certificarse en 2020.

De igual modo, se aplican herramientas de control tales como las listas de chequeo al Buceo Recreativo, establecidas en la Resolución 48 del 2014 del MINTUR (**Tabla 1**) y una Espina de Pescado o diagrama causa-efecto.

Tabla 1. Listas de Chequeo para el Buceo Recreativo

MARLIN NÁUTICA Y MARINAS DE CUBA	**BUCEO LISTA DE CHEQUEO**			**Fecha:**		
NOMBRE DE LA ENTIDAD: SUCURSAL NÁUTICA MARLIN CIENFUEGOS						
VERIFICADOR:	**JEFE DEL PRODUCTO:**					
No.	←Este símbolo determina la invalidación del producto cuando no se garantiza el indicador de referencia	**PUNTUACIÓN**		**Observaciones**		
		Máxima	Otorgada			
1	**GENERALIDADES DEL PRODUCTO**	**180**	**175**			
1.1	Realizan autocontroles	10	10			
1.2	←Disponen y aplican el Reglamento o el Manual de Procedimientos	20	20			

1.3	←La seguridad para los clientes está garantizada	20	20	
1.4	←Están preparados para cumplir el procedimiento de emergencia	20	20	
1.5	Solucionan las quejas y no satisfacciones de clientes, TTOO y AAVV	10	10	
1.6	Poseen Ficha Técnica adecuada	10	10	
1.7	Existe la Ficha de Costo con el % de ganancia. Está firmada	10	10	
1.8	←Adoptan medidas efectivas si deja de haber ganancias o si hay pérdidas de atributos diseñados y contratados o envejecimiento del producto	20	20	
1.9	En el Expediente consta el acta de aprobación del producto	10	10	
1.10	←Cumplen las disposiciones esenciales para el cuidado del medio ambiente	20	20	
1.11	Aplican las disposiciones legales de Metrología	10	5	
1.12	←Cumplen las medidas de seguridad contra el robo de medios de navegación	20	20	
2	**PERSONAL**	**120**	**120**	
2.1	←El tratamiento a los clientes es con cortesía, amabilidad y agilidad	20	20	
2.2	Nuestro personal posee el uniforme reglamentario e imagen correcta	10	10	
2.3	←Poseen el nivel profesional con la titulación actualizada	20	20	
2.4	Poseen el nivel idiomático requerido	10	10	
2.5	←Chequeo médico actualizado	20	20	
2.6	Cuño personalizado de cada instructor	10	10	
2.7	Dieta Instructores en Kcal (860 desayuno, 645 merienda y 1290 almuerzo)	10	10	
2.8	←Los instructores, patrones, marineros y lancheros están entrenados en las técnicas de primeros auxilios y oxigenación.	20	20	
3	**CONDICIONES DE SEGURIDAD**	**400**	**385**	
	Seguridad y Asistencia	**190**	**190**	
3.1	←Poseen plan de evacuación para casos de accidentes en buceo conciliado y actualizado	20	20	
3.2	←Existe Póliza de Seguro de seguridad civil por daños a terceros	20	20	
3.3	←Cuentan con equipo de radio VHF para comunicación caso de accidentes	20	20	
3.4	←Uso obligatorio acta de exoneración de responsabilidad antes de bucear	20	20	
3.5	←Revisión de la Bitácora del cliente antes de la inmersión	20	20	
3.6	←Garantizan un instructor para un máximo de seis clientes	20	20	
3.7	←Respeto de las paradas de seguridad entre 3 y 5 metros	20	20	
3.8	Organización de la inmersión	10	10	

3.9	←Disponen el equipamiento obligatorio relacionado en el número 4	20	20	
3.10	←Sistema de control de personas al agua y su regreso a la superficie	20	20	
	Seguridad del equipamiento	**130**	**110**	
3.11	←Compresor ubicado en local independiente con flujo de ventilación, higiene y con manguera de absorción de aire habilitada de filtros y ubicadas lejos de fuentes contaminantes.	20	20	
3.12	←Certificaciones para comprobar la calidad y pureza del aire respirable	20	10	
3.13	←Tanques de buceo con fecha vigente por el fabricante o prueba hidrostática	20	20	
3.14	←Local climatizado o bien ventilado para almacenar equipos de buceo autónomo, con condiciones higiénicas y correcta colocación	20	20	
3.15	←El llenado de los tanques de buceo es a presión igual a 200 atmósfera (20265 KPa) ± 5%	20	20	
3.16	Almacenan los tanques de buceo con más de 10 atmósfera (1013.25 KPa)	10	10	
3.17	←Módulos de clientes e instructores en buen estado técnico	20	15	
	Seguridad de embarcaciones y vehículos	**80**	**75**	
3.18	←Disponen para primeros auxilios por accidentes: de botiquín especializado, tanques y reguladores extras y equipo de oxigenación.	20	15	Medicamentos vencidos
3.19	←Existencia de agua potable para el consumo de buceadores	20	20	
3.20	←Poseen la bandera para la señalización de buceo y se mantiene desplegada durante y después de la inmersión (roja con franja diagonal blanca o la ALFA azul y blanca)	20	20	
3.21	Disponen de espacios bien diferenciados para colocar equipamiento, escalas y cuerdas para descenso o ascenso, plataformas y cabos de auxilio	10	10	
3.22	Aro salvavidas con cabo de 25 metros	10	10	
4	**EQUIPAMIENTO BÁSICO OBLIGATORIO A UTILIZAR**	**130**	**115**	
4.1	←Caretas	10	10	
4.2	←Aletas	10	10	
4.3	←Tubo respirador	10	10	
4.4	←Regulador con profundímetro y manómetro de alta presión	10	10	
4.5	←Tanque metálico con válvula para aire comprimido puro	10	10	
4.6	←Lastre	10	10	
4.7	←Cuchillo submarino	10	10	
4.8	←Tabla de Descompresión o Planificador de Buceo Recreativo	10	10	

4.9	←Traje isotérmico	10	5	Abastecimiento
4.10	←Chaleco compensador de flotabilidad	10	5	Abastecimiento
4.11	←Linterna submarina (si el tipo de buceo lo requiere)	10	10	
4.12	←Computadora de buceo (obligatorio para el instructor)	10	10	
4.13	←Boyas inflables, señalizadores sonoros y tablillas de apuntes (obligatorios para los instructores)	10	5	No son suficientes
5	**CONDICIONES DE LAS INSTALACIONES**	**200**	**195**	
5.1	Bandera Nacional y de MARLIN	10	10	
5.2	La entrada a la instalación está identificada con su nombre.	10	5	
5.3	Las áreas se encuentran señalizadas, limpias y sin desechos	20	20	
5.4	Mapas señalizados con los sitios de buceo ofertados.	20	20	
5.5	Documentos para el cliente con la descripción de los sitios de buceo	20	20	
5.6	Mural del STAFF con nombres, fotos y títulos.	10	10	
5.7	Ofertas de precios visibles para los clientes	20	20	
5.8	Condiciones de los locales según las funciones a que están destinados	10	10	
5.9	Estado constructivo de las instalaciones	10	10	
5.10	Pintura e imagen de las instalaciones	10	10	
5.11	Tanque de lavado de equipos en buen estado	20	20	
5.12	Baño para clientes con duchas exteriores y servicios sanitarios	20	20	
5.13	Aula equipada para cursos teóricos (TV, video, pizarra, tabla de descompresión, muestra de equipos, etc.).	20	20	
6	**PROTECCIÓN Y CONSERVACIÓN DE LAS ZONAS DE BUCEO**	**100**	**75**	
6.1	Prohibiciones de extracciones y muestras de la flora y la fauna marina y de restos de naufragios	20	15	No se controla con rigurosidad por parte de las autoridades competentes
6.2	Está prohibido fondear embarcaciones con anclas en las zonas de buceo	20	15	
6.3	No hacen vertimientos de basuras y desperdicios al mar	20	15	
6.4	El achique de las embarcaciones no se vierte en el mar	20	15	
6.5	Está prohibida la pesca y la caza submarina	20	15	
7	**REGISTROS**	**100**	**100**	
7.1	Control diario del Centro de Buceo	10	10	
7.2	Registro de clientes que recibieron servicio	10	10	
7.3	Registro de inmersiones realizadas por los instructores (Bitácora)	10	10	
7.4	Registro de cursos de buceo impartidos	10	10	
7.5	Control de la explotación del compresor	10	10	
7.6	Control del mantenimiento de los tanques de	10	10	

	buceo			
7.7	Control del mantenimiento de los reguladores	10	10	
7.8	Registro de emergencias o accidentes	10	10	
7.9	Registro de control de los tanques	10	10	
7.10	Registro de control de reguladores	10	10	
EVALUACIÓN GENERAL POR PUNTOS (no sumar los que no proceden)		**1230**	**1160**	**94.3%**

BIEN ≥ 90 %	**ACEPTABLE = ≥ 80% ≤ 90 %**	**DEFICIENTE ≥ 70 % ≤ 80 %**	**MAL ≤ 70 %**

Fuente: Resolución No. 48 de 2014 del Mintur. Reglamento de Buceo Recreativo

Como resultado de la aplicación de la Lista de Chequeo al Buceo Recreativo se obtiene un total de 1160 puntos. De acuerdo con esta puntación el proceso recibe calificación de bien.

Entre las principales deficiencias detectadas sobresalen:

1. Irregularidades con el cumplimiento de las disposiciones legales de Metrología: la OTN no tiene la infraestructura y la tecnología necesaria para la calibración, medición y verificación de medios muy específicos de la actividad de buceo tales como: manómetros, profundímetros, etc.
2. Problemas para certificar la calidad y pureza del aire respirable: derivado de la dificultad anterior.
3. Dificultades en la adquisición de módulos para clientes e instructores: de un lado por problemas de importación del equipamiento; de otro, por la marcada centralización de estos equipos que hace la casa matriz.
4. Dificultades en la gestión de los medios de primeros auxilios para el botiquín, debido a que no siempre se encuentran oportunamente proveedor que respondan a las necesidades.
5. La entrada a la instalación no se encuentra debidamente señalizada.
6. Imposibilidad de controlar el vertimiento de desechos al mar, la pesca y la caza submarina en la zona de buceo por parte de personal ajeno a la entidad, a pesar de las regulaciones que prohíben estas actividades.
7. Embarcaciones que, negligentemente, fondean con anclas en la zona de buceo.

Para la confección de la espina de pescado, o diagrama causa-efecto, se selecciona el problema identificado número 6, teniendo en cuenta cuán importante resulta para la organización el desarrollo de este producto. (Ver **Figura 1).**

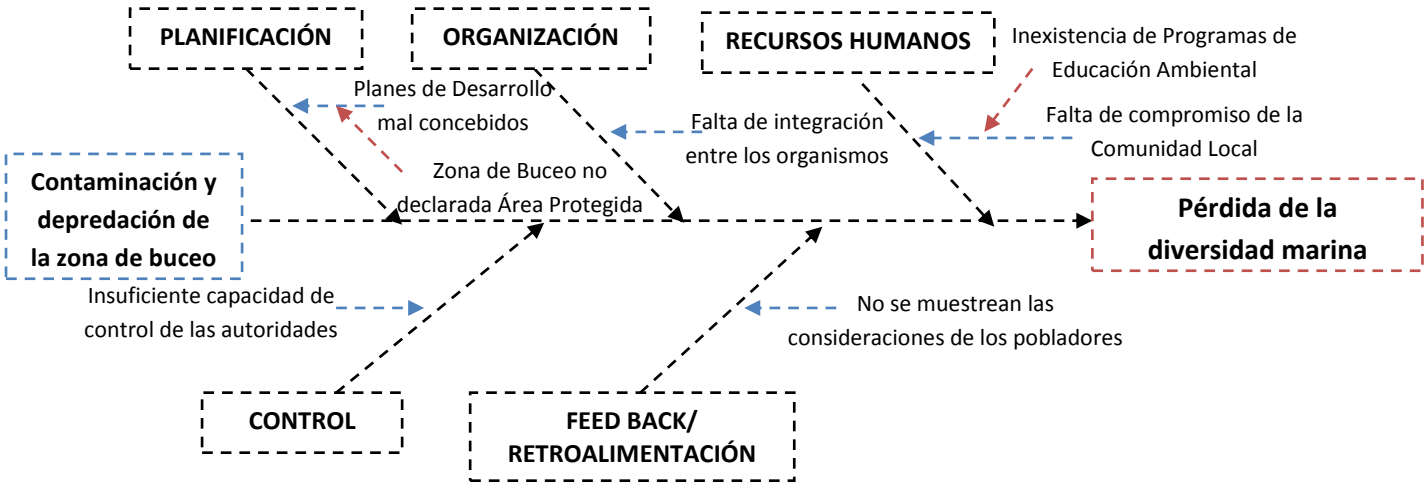

Figura 1. Diagrama Causa-Efecto del Buceo Recreativo

Fuente: Elaboración Propia

Una vez aplicada la lista de chequeo al producto buceo, y elaborada la Espina de Pescado, se propone un plan de mejora de la calidad con un total de 16 acciones, que identifica a los respectivos responsables y determina las fechas de cumplimiento. (Ver**Tabla2**).

Tabla 2. Plan de Mejora de la Calidad del Producto Buceo

No.	Medida	Responsable	Fecha de Cumplimiento
1	Conciliar con OTN los medios de medición a incluir en el contrato.	Esp. Calidad	15/07/17
	Promover con las autoridades competentes la necesidad de establecer mecanismos de control para evitar la contaminación y depredación de la zona de buceo	Dirección	Permanente
2	Gestionar con proveedores para la habilitación de: • Mural de Staff Centro de Buceo • Carteles con normativas de costa y de seguridad en la playa • Cartel que regule la explotación de los medios náuticos. • Señalización del centro de buceo	Esp. Abastecimiento Esp. Calidad	30/09/17
3	Hacer visible en el centro de buceo el plan de evacuación para caso de accidentes de buceo	Instructor de Buceo 2 Estrellas	Noviembre/2017
4	Gestionar la compra de los botiquines de primeros auxilios	Esp. Abastecimiento	Noviembre/2017
5	Imprimir mapas con los principales sitios de buceo para entregar a los clientes	Esp. Comercial	Noviembre/2017

6	Presionar por la declaración de la zona de buceo como Área Protegida	Dirección, Esp. Calidad	Noviembre/2017
7	Presionar a nivel de MINTUR para la gestión de proyectos que garanticen la seguridad turística como elemento clave dentro del territorio nacional	Dirección	Permanente
8	Organizar, de manera oportuna, despachos con las autoridades portuarias y de pesca para puntualizar incidentes negativos en la zona de buceo	Dirección	Permanente
9	Establecer un sistema de retroalimentación e intercambio con las comunidades locales (Rancho Luna, El Castillo, El Perché, Cayo Carenas, etc.)	Dirección, MINTUR, CITMA	Permanente
10	Establecer Programas de Educación Ambiental (PEA) para la comunidad local	Dirección, MINTUR, CITMA	Permanente
11	Actualización y revisión de la Estrategia Ambiental de la Marina Marlín Cienfuegos con vistas a incluir a las comunidades locales en su plan de acción	Esp. Calidad	Julio/2017
12	Seguimiento a la implementación declaración ambiental al buceo	Colectivo trabajadores	Permanente
13	Incluir en el reglamento disciplinario de la empresa, así como en el Convenio Colectivo de Trabajadores las medidas encaminadas a garantizar por la vía persuasiva y coercitiva la protección del medio ambiente.	Asesor Jurídico, Director General, RRHH, Sindicato	Julio 2017
14	Actualizar capacitación monitoreo voluntario AC de instructores de buceo	Trainer instructor	Julio (Anual)
15	Recibir capacitación sobre monitoreo voluntario AC en coordinación Academia de Ciencias de Cuba	Trainer Instructor, Dr. Alcolado)	Agosto (Anual)
16	Incluir en el diseño del producto Buceo Recreativo, la información a los clientes sobre la preservación de los recursos naturales, en especial los marinos.	Esp Calidad Jefe de Área Buceo	Junio, 2017

Fuente: Elaboración propia

4. Conclusiones

1. Debido al predominio de la diversidad en las matrices de opinión de acuerdo con las áreas de trabajo en la Sucursal Náutica Marlin Cienfuegos, es necesario establecer mecanismo para que los canales de la comunicación interna contengan la mayor cantidad posible saberes y puntos de vistas sobre la gestión de la calidad, con el fin de enfocar cada productohacia las necesidades del cliente.
2. Con la aplicación de varias herramientas de diagnóstico se puede concluir que, teniendo como amenaza fundamental la posible desaparición de la fauna marina en la zona de buceo, el proceso Buceo Recreativo presenta problemas que afectan directamente la calidad del servicio, fundamentalmente en la variable de marketing producto.
3. Queda elaborado un Plan de Mejora de la Calidad con un total de 16 acciones, enfocadas principalmente a la educación ambiental de clientes internos y externos de la marina, así como también a la de la comunidad local.

5. Referencias bibliográficas

1. Evans et al., (2008): *Administración y Control de la Calidad*. UNIVERSITY OF CINCINNATI. Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas Tecnológico de Monterrey-Campus Estado de México.
2. Fernández, A. (2000): *Calidad en las Empresas de Servicios*. Centro para la Calidad en Asturias, Instituto de Fomento Regional.
3. *Guía Metodológica para la Elaboración del Diagnóstico Empresarial*. *VI Gestión de la Calidad.*
1. Mazur, G., (2002): *Despliegue de la Función de Calidad*. Material de curso de Productos Turísticos. Grupo Cubanacán. Cuba
2. Ministerio del Turismo (2014): *Resolución No. 48 de 2014 del Mintur. Reglamento de Buceo Recreativo.*
3. Sucursal Náutica Marlín Cienfuegos (2012-2016) *Informes Económicos y Comercial.*
4. Sucursal Náutica Marlín Cienfuegos (2016): *Sistema de Gestión de la Calidad*.
5. Summer, D. (2006): *Administración de la calidad*. Universidad Nacional Autónoma de México. ISBN: 970-26-0813-9. México. Páginas: 424.