



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA

**TÍTULO: METODOLOGÍA Y CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA
MEJORA DE LOS PROCESOS. APLICACIÓN EN EL HOTEL "BRISAS
DEL MAR".**

AUTORA: SISSI DIAZ OROZCO

TUTORES: DR. C. ING. RAFAEL RAMOS GÓMEZ

ING. ANTONIO RODRÍGUEZ MACHADO

SANTA CLARA

2015

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Pensamiento



*“Después de escalar una montaña muy alta,
descubrimos que hay otras montañas por escalar.”*

Nelson Mandela

Dedicatoria



De manera especial dedico este trabajo:

A la memoria de mi abuela Marta

A mis padres y abuelos

Agradecimientos



Agradecimientos:

A mis padres por darme su amor en cada minuto de mi vida y siempre apoyarme para hacer realidad mis sueños sin ningún reproche.

A Orozco por su cariño y apoyo durante estos cinco años de sacrificio.

A mi tutor Rafael por su ayuda y por el tiempo dedicado a la presente tesis.

A Tonito por dedicarme parte de su tiempo y ayudarme en todo lo que necesité.

A Onelito por compartir estos 5 años juntos, por su apoyo incondicional, por hacerme más fácil el camino y ayudarme a ver más pequeños los problemas que para mí eran inmensos, en fin, por su amor.

A toda mi familia que siempre estuvo presente cuando la necesité.

A mi abuela que me enseñó a confiar en Dios y me cuidó todo este tiempo.

A todos mis compañeros de aula por todos los momentos que compartimos, en especial a mi compañero de equipo y brother Osiris por ayudarme, acompañarme y soportarme en estos cinco años.

A las chicas del 502, por soportar todas mis pesadeces y enseñarme las dificultades y alegrías de la convivencia, en especial a Daylé, Liannys y Nairín que me demostraron en reiteradas ocasiones que podía contar con ellas y me demostraron su amistad.

A Lianet, por ser la hermana que no tuve, por compartir nuestra alegría en los momentos más felices y ayudarme a combatir la tristeza en los más amargos.

De manera general a todos los que hicieron posible que hoy esté aquí y a Dios.

Resumen / Abstract



RESUMEN

El presente trabajo de diploma contiene la aplicación parcial de la metodología y caja de herramientas para la mejora de los procesos en el Hotel "Brisas del Mar" como solución al problema de investigación relacionado con la carencia de procedimientos y metodologías para la solución integrada de problemas tanto generales como específicos en el hotel para una toma de decisiones efectiva, por lo que se plantea una metodología y caja de herramientas que permite la solución integrada de los problemas. La investigación parte de un examen bibliográfico que establece los términos conceptuales bajo los cuales se sustenta la misma, así como el análisis de los procedimientos para la mejora de los diferentes procesos y funciones de una empresa diseñados anteriormente. Luego se describe la metodología conformada por un procedimiento general y seis procedimientos específicos y se exponen sus elementos fundamentales, profundizando en el procedimiento general y el procedimiento para mejorar el nivel de servicio al cliente (NSC); posteriormente se aplica el instrumento diseñado y se analizan los resultados. Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos de recopilación de información como entrevistas y trabajo con expertos. Como resultado fundamental se evidencia la viabilidad de la aplicación de la metodología y caja de herramientas para la mejora de los procesos a través de la aplicación del procedimiento general y el específico para mejorar el NSC en el hotel "Brisas del Mar".

ABSTRACT

This dissertation contains the partial application of the methodology and toolbox for process improvement at the Hotel "Brisas del Mar" as a solution to the problem of research related to the lack of procedures and methodologies for integrated problem solving both general and specific on site for effective decision making, so a methodology and toolkit that allows the integrated solution of the problems arise. The investigation of a literature review that sets the conceptual terms under which it is based, as well as analysis of procedures to improve the different processes and functions of a company previously designed. The methodology consists of a general procedure and six specific procedures and its basic elements are exposed, deepening the general procedure and the procedure to improve the level of customer service (NSC) is then described; subsequently the instrument designed and the results are analyzed is applied. During the development of research methods and data collection and interviews with experts they were used. As essential to the viability of the application of the methodology and toolbox for process improvement through the application of the general and the specific procedure to improve the NSC at the "Brisas del Mar" hotel is evident.

Indice



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. Marco teórico-referencial de la investigación.....	5
1.1 Introducción	5
1.2 Mejora de procesos.....	5
1.2.1 Mejora continua de procesos	6
1.2.2 Reingeniería de procesos	10
1.3 Metodologías y procedimientos generales para la mejora continua de procesos	14
1.4 Metodologías y procedimientos específicos para la mejora continua de procesos ...	18
1.4.1 Procedimientos para la logística.....	18
1.4.2 Procedimientos para gestión de operaciones.....	22
1.4.3 Procedimientos para mantenimiento	25
1.4.4 Procedimientos para calidad	27
1.4.5 Procedimiento de diagnóstico para la categorización hotelera	29
1.4.6 Procedimiento para recursos humanos	29
1.5 Particularidades del turismo en Cuba.....	30
1.6 Conclusiones parciales del capítulo	33
Capítulo II. Propuesta de la metodología y caja de herramientas para la mejora de los procesos.....	35
2.1 Introducción	35
2.2 Metodología y caja de herramientas para la mejora de los procesos	35
2.3 Procedimiento general	36
2.4 Procedimientos específicos.....	40
2.4.1 Procedimiento para mejorar el nivel de servicio al cliente	40
2.4.2 Procedimiento para la mejora del sistema de planificación y control	48
2.4.3 Procedimiento para la mejora de la gestión del mantenimiento.....	49

2.4.4	Procedimiento para la mejora de la calidad.....	50
2.4.5	Procedimiento de diagnóstico para la categorización hotelera.....	52
8.	Procedimiento para la mejora del sistema de capital humano	54
2.5	Conclusiones parciales del capítulo	55
Capítulo III. Aplicación de la metodología y caja de herramientas en el hotel “Brisas del Mar”		56
3.1	Aplicación del procedimiento general	56
3.2	Aplicación del procedimiento específico para mejorar el nivel de servicio al cliente en el hotel “Brisas del Mar”	68
3.3	Conclusiones parciales del capítulo	78
CONCLUSIONES		79
RECOMENDACIONES		80
BIBLIOGRAFÍA		81
ANEXOS.....		88

Introducción



INTRODUCCIÓN

Los mercados en los que desarrollan su actividad las empresas están caracterizados por una demanda creciente de productos con una gama amplia, precios bajos, calidad exigente y un buen nivel de servicio, esto, unido a las continuas modificaciones del panorama económico mundial trae como consecuencia directa e inevitable, que el mercado se esté ampliando al extremo de que está siendo ya considerado como un gran mercado global; sin embargo, no todas las empresas tendrán éxito en acceder y mantenerse en el mismo, sino sólo aquellas que evidencien una alta competitividad e incluso excelencia. Tanto la competitividad como la excelencia no son estadios estáticos, sino altamente dinámicos de la capacidad inmediata y futura, así como de la posibilidad de una empresa de diseñar, producir y vender bienes y servicios cuyos precios y otras cualidades formen un conjunto más atractivo.

Estos acontecimientos plantean la necesidad urgente de hacer organizaciones eficientes y que puedan servir con éxito a un cliente más consciente y preparado (más exigente en la calidad de los productos y servicios). El reto de las organizaciones radica en adaptarse al cambio, enfocando las acciones que se ejecuten hacia la implementación de modelos modernos y dinámicos que no sólo revelan la necesidad del cambio, sino como efectuar éste de forma que logren los objetivos de las estrategias trazadas. Es necesario para las organizaciones buscar mecanismos que hagan su labor en forma eficiente, efectiva y con calidad. Con base en estos elementos, se hace especialmente necesario desarrollar el mejoramiento continuo de las organizaciones, a fin de tener una mayor ventaja competitiva ante el reto de los nuevos mercados.

Como consecuencia de esta nueva realidad mundial las políticas de las empresas han sufrido importantes transformaciones en todos sus campos, buscando mejorar los estándares de calidad, servicio y coste ofertados al mercado como medio para asegurar su supervivencia y utilizando todos los recursos a su alcance. Estos cambios en la gestión de las actividades demandan establecer procesos de mejora continua para lograr el encadenamiento entre las estrategias en los diferentes niveles.

Cuba no está ajena a esta realidad, precisamente desde hace muchos años se ha desarrollado en condiciones económicas difíciles que han planteado la necesidad de buscar y desarrollar nuevas vías que permitieran la supervivencia de las empresas, así como la transformación del Modelo Económico-Social del país basado en los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido, el cual estimula a las empresas a producir con

eficiencia y eficacia en búsqueda de una mayor rentabilidad, incentivando a las empresas a realizar estudios y cambios en sus procesos para estar al nivel de la competencia en el mercado internacional.

El sector de los servicios, específicamente el turismo, se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de la economía cubana y es determinante en el cambio social, económico, cultural y tecnológico que se ha venido produciendo en la sociedad cubana.

La empresa turística se enfrenta a una importante presión causa de la creciente complejidad y ritmo de cambio del entorno, nunca como en estos momentos las empresas habían tenido que enfrentarse a cambios tan radicales de los procesos y las funciones empresariales, ni desempeñarse en mercados tan globales, competitivos y cambiantes. Estas razones por sí solas, determinan la necesidad de reorientar las acciones dirigidas a alcanzar la necesaria competitividad que permita tomar el camino de la excelencia y el éxito.

Es por este motivo, que en los últimos años se han intensificado los esfuerzos tendientes al logro de una gestión cada vez más eficiente de la empresa hotelera, con el propósito de una orientación más adecuada a la actividad turística y un óptimo aprovechamiento de los beneficios que brinda su desarrollo, que cada día se hacen más patentes.

En este contexto se desarrolla el Hotel "Brisas del Mar", el cual pertenece al Grupo Empresarial de Comercio (GEC). El mismo desde el 2005 al 2011, mantuvo una explotación como parte de la cadena ISLAZUL, asumiendo una categoría nominal de 2 estrellas, con un proceso de inversión y mantenimiento que ha incidido positivamente en la imagen de la entidad.

A partir del 2011 y luego de un proceso de cambio de cadena el hotel pasó a pertenecer al Grupo Empresarial de Comercio (GEC). Luego de pertenecer al GEC, el hotel se insertó en la alternativa de desarrollo local, como resultado de los procesos de cambios en la gestión comercial y derivado de la aprobación por parte del país y en consonancia con lo planteado en los lineamientos de la política económica y social sobre la política para el turismo donde refiere la necesidad de brindar un mejor servicio, la creación de ofertas y productos turísticos a partir del desarrollo local, con el objetivo fundamental de mejorar con la autogestión económica el desarrollo de la operación hotelera y a su vez lograr que de las utilidades netas que el mismo obtiene, aportar al municipio para el desarrollo de su estructura el 25 % de estas, el otro 25 % pasa al Grupo Empresarial de Comercio y el

resto, es decir, el 50 % se utilizará para el reaprovisionamiento del hotel en su infraestructura tanto para los servicios como para los procesos de apoyo.

A finales del 2014 se incorporaron al hotel, producto de una política del país de reorganizar la economía y eliminar los planes vacacionales de las empresas, un grupo nuevo de instalaciones pertenecientes a otros organismos que se encontraban en áreas aledañas. A partir de esta integración, el hotel ha venido presentando problemas en cuanto a la categorización, ya que la nueva estructura cuenta con un servicio diferenciado en CUC y CUP, los que no poseen una categoría ni por los estándares establecidos ni por las normativas dictadas por la empresa para ninguno de los servicios que se prestan, presentando otros problemas que se muestran a continuación:

- Falta de suministros en tiempo dada la ampliación de la organización y la gama de servicios a ofertar
- Problemas en la homogenización de los servicios ofertados
- Deficiente sistema de mantenimiento ya que las instalaciones y equipos existentes presentan cierto grado de deterioro
- Distorsión en la medición de la calidad percibida de los clientes
- Los recursos humanos con que cuenta no están capacitados para enfrentar un nuevo servicio

Todo lo anteriormente planteado representa en síntesis la **situación problemática** de la investigación.

En la bibliografía consultada se encuentran procedimientos y metodologías propuestas por diferentes autores para la solución de problemas generales y específicos; pero no así para la solución integrada de estos, evidenciando la carencia de una herramienta metodológica que permita resolver de forma integrada los problemas en el hotel “Brisas del Mar” para una toma de decisiones efectiva, siendo este el **problema de investigación** a resolver.

Consecuentemente, el trabajo tiene como **objetivo general** aplicar la metodología planteada de manera que permita la solución de los problemas tanto generales como específicos de manera integral para cada uno de los procesos clave que están de manifiesto en el hotel “Brisas del Mar”.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Realizar un análisis de los procedimientos y metodologías generales existentes en la literatura que permita identificar cuáles serían aplicables a las características

particulares del hotel “Brisas del Mar”, así como los procedimientos específicos para el mejoramiento de cada uno de los procesos de dicha entidad.

2. Plantear la metodología para la identificación y solución de problemas en el hotel “Brisas del Mar”.
3. Validar la metodología diseñada a partir de la aplicación parcial de la misma en la entidad objeto de estudio.

Para su presentación, el trabajo se presenta con una estructura que incluye: resumen; introducción, donde se plantea la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver; Capítulo 1 referido al marco teórico-referencial de la investigación que aborda el estudio acerca de la temática planteada en la literatura especializada; Capítulo 2 en el que se desarrolla una metodología para la mejora de los procesos en el hotel “Brisas del Mar”; Capítulo 3 donde se comprueba la validez del procedimiento propuesto a partir de su aplicación parcial en dicha entidad; un grupo de conclusiones y recomendaciones, derivados de la investigación realizada; la bibliografía consultada; así como los anexos de necesaria inclusión, que complementan los análisis realizados en los capítulos.

Capitula 1



Capítulo I. Marco teórico-referencial de la investigación

1.1 Introducción

La revisión de la literatura especializada, así como de otras fuentes consultadas se estructuró de forma tal que permitiera el análisis del “estado del arte y de la práctica” respecto al tema objeto de estudio, permitiendo sentar las bases teórico-prácticas de la investigación. El hilo conductor seguido, como estrategia para la construcción del marco teórico-referencial, se muestra en la Figura 1.1.

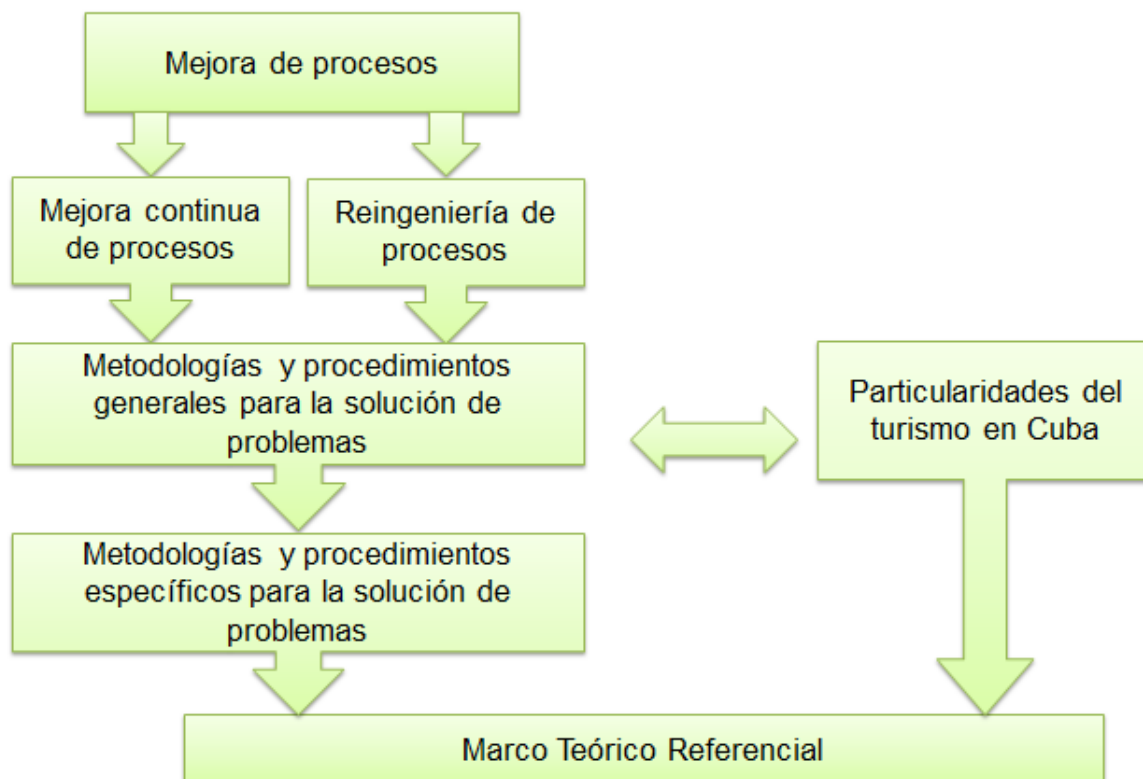


Figura 1.1. “Hilo conductor para la elaboración del marco teórico referencial de la investigación”

1.2 Mejora de procesos

Desde hace muchos años, a nivel mundial, el concepto de procesos ha cobrado gran auge. Garvin (1998) indica al respecto, que dicho entusiasmo por los procesos por parte de las organizaciones, fue el resultado de tener la posibilidad de reducir la fragmentación del trabajo por departamentos y mejorar la capacidad de coordinación y comunicación transversal. Cualquier organización que desee permanecer en el tiempo debe de adaptarse a los cambios que marca el mercado y, para ello, tiene que adaptar sus

procesos a los mismos. Estos cambios pueden ser desde una simple mejora en su organización hasta la reinvención de la misma.

El resultado de la difusión del concepto de procesos ha generado una explosión en la literatura no solo de este tema, sino también, de aquellas aproximaciones requeridas para mejorarlos tales como: La Mejora Continua de Procesos y la Reingeniería de Procesos (Biazzo, 2000).

Estos dos tipos de mejora son de gran importancia para las empresas que han perdido su posición competitiva, necesitan mejoras de gran impacto o necesitan disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, ambos ampliamente abordados en la literatura y que requieren un exhaustivo análisis.

1.2.1 Mejora continua de procesos

Desde hace años las empresas se enfrentan a situaciones de negocios cada vez más complejas, competitivas y con un mayor grado de exigencia por parte de los clientes, cuyos requerimientos cambian constantemente, los precios, costos deben ser menores, el grado de calidad brindado en el servicio debe ser mayor y todas estas exigencias, son solicitadas a tiempo real. Por tal motivo, las antiguas prácticas y herramientas utilizadas para gestionar áreas y procesos, se han vuelto obsoletas. Frente a esto, se vuelve necesaria e imperiosa la aplicación de la mejora continua en la organización.

La Mejora Continua de Procesos (MCP) es definida por Harrington (1991) como: “Una metodología sistemática desarrollada para ayudar a una organización a tener avances significativos en la manera que operan sus procesos”. Otros autores se han referido a la misma, como: Innovación de Procesos (Davenport, 1993); Rediseño de Procesos (Davenport and Short, 1990) o Gestión de los Procesos del Negocio (Elzinga and Horak, 1995); (Yu-Yuan Hung, 2006). Entre toda esta variedad, algunos autores han realizado un intento por ordenar la perspectiva de la mejora continua de procesos en tres dimensiones principales (MacDonald, 1995); (Jackson and Sloane, 2003), que a continuación se indican:

- La MCP del tipo incremental o Kaizen
- La MCP del tipo de rediseño de procesos
- Reingeniería de los Procesos del Negocio

Cada una de ellas es diferenciada por el grado o tipo de la mejora (incremental o radical), el alcance de la mejora (para procesos funcionales o inter-departamentales), los costos y tiempos de aplicación, y las expectativas y riesgos del resultado a obtener.

La mejora continua es una filosofía de trabajo y de vida, que apunta al desafío permanente de las metas establecidas para alcanzar niveles superiores de efectividad y excelencia que logren la satisfacción y el deleite de los clientes, mejores resultados para la organización, la comunidad y mejor calidad de vida para los empleados (Pravia, 2010).

Según Pérez Campaña (2005) ".....La mejora más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr los objetivos previstos, lo que sugiere la implantación de un Proceso de Mejora Continua (PMC)..... "

Según Gutiérrez (2008) se entiende por mejoramiento continuo la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda. Asimismo, para Camisón et al. (2006), la mejora continua consiste en un proceso que permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización, supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos.

Por lo tanto, el motivo último por el que las empresas implantan la mejora continua es el incremento de su rendimiento, mediante un proceso sistemático de mejoras incrementales que implique poco, o no implique, consumo de recursos; esta mejora del rendimiento puede plantearse desde la mejora de la productividad, la mejora de la calidad o la reducción del tiempo de producción (Boer et al., 2000); (Grütter et al., 2002); a la reducción de costes (Bond, 1999); (Modarress et al., 2005) o, más globalmente, a la mayor satisfacción de los clientes (García and Prado, 2002).

Concluyendo, la mejora continua consiste en la aplicación de herramientas y técnicas en forma sistemática con el fin de mejorar aspectos de los procesos relacionados con los costos, los tiempos, la calidad, el grado de servicio, la gestión de los recursos humanos; así como maximizar el valor y la satisfacción para los clientes, el cual debe estar acompañado de los procedimientos y metodologías apropiados con el fin de lograr los objetivos planteados.

Según Medina León (2010), la mejora debe verse desde una visión holística, pues puede lograrse, por ejemplo, al elevar la calidad, disminuir las actividades que no aportan valor

añadido, mejorar el componente humano, lograr un excelente servicio al cliente, una adecuada gestión del mantenimiento, incorporar prácticas de excelencia, determinar los riesgos del proceso y desarrollar su control de manera proactiva. Esto revela la existencia de una gran cantidad de herramientas conducentes a la mejora de los procesos, dentro de ellas resaltan la representación gráfica, el benchmarking, el uso de indicadores, el análisis de riesgos y puntos críticos de control y el valor añadido, las cuales deben su relevancia al hecho de que son consideradas como elementos clave para la mejora de procesos. El éxito de estas técnicas radica en la capacidad que han demostrado para ser aplicadas a una amplia gama de problemas, asociados a todos los procesos y áreas de una organización, tanto de producción como de servicios.

Actividades básicas de mejoramiento:

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, según Harrington (1991), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Compromiso de la alta dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresar en medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

2. Consejo directivo del mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

3. Participación total de la administración:

El equipo de administración es el responsable de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

4. Participación de los empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que aprendió.

5. Participación individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. Equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7. Actividades con participación de los proveedores:

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

8. Aseguramiento de la calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

9. Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

10. Sistema de reconocimientos:

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

Como se ha señalado en la literatura, uno de los recursos internos más importantes como fuente de ventajas competitivas en la aplicación de la mejora continua es el factor humano, por lo tanto, es importante destacar que la participación activa de todo el personal interno

de una empresa, así como externo, es un elemento clave que constituye la base de la mejora continua. Por lo tanto, sería necesario estructurar todo el proceso de mejora de manera adecuada, tomando como referencia las actividades básicas de mejoramiento planteadas anteriormente, incluyendo el control del proceso de mejora en sí mismo.

1.2.2 Reingeniería de procesos

La Reingeniería de Procesos o BPR (*"Business Process Reengineering"*) debe su popularidad a Michael Hammer y James Champy, apareció por primera vez en 1990, en un artículo de Hammer, *"Reengineering Work"*, y posteriormente en el libro "Manifiesto para la Revolución de los negocios" de 1993.

Según Davenport (1993) la reingeniería es el "análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones".

Hammer and Champy (1994) exponen que la "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez". Profundizando en la anterior definición se observa que contiene cuatro conceptos claves: *fundamental*, ya que una vez que se ha decidido proceder con la reingeniería en un negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su empresa y su funcionamiento, se lleva a cabo una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables, la reingeniería inicialmente determina qué es lo que debe hacer la empresa y, posteriormente, cómo debe hacerlo; *radical*, ya que el rediseño planteado debe ser radical en el más literal sentido de la palabra, puesto que debe llegar a la raíz de las cosas, no se trata de hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino que se debe abandonar lo viejo, esta implica el descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo; *espectacular*, pues las mejoras que implica la reingeniería de procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de procesos de mejora o modificación leve), este concepto se asocia con saltos gigantescos en el rendimiento y por último, *procesos*, seguramente la palabra más importante de la definición, hasta la aparición del concepto de reingeniería de procesos, la cultura y los modos de la mayor parte de las empresas estaba centrada en tareas, oficios, cargos, responsables, estructuras organizativas, pero nunca en los procesos, donde realmente deben enfocarse los cambios.

Las definiciones de Davenport (1993) y de Hammer and Champy (1994) acentúan la importancia de la *mejora continua* en el seno de las organizaciones. Para Davenport, representa el *análisis de los procesos* y el *diseño de nuevos flujos de trabajo* inmersos en las entrañas de las organizaciones así como otras relaciones análogas presentes. La definición de Hammer y Champy va más allá de un simple *espíritu intencional* de cambio positivo, busca el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras sustanciales en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como *costos, calidad, servicio y rapidez*.

En concordancia con Hammer, la esencia de la reingeniería es que las personas estén dispuestas a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización, además, la reingeniería requiere el abandono de los viejos procesos y la búsqueda de nuevos que agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo.

Resumiendo lo anterior, la reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos, requiere que los fundamentales sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente, es un proceso de reinención completa del negocio y no ante un intento de mejorarlo o modificarlo ligeramente.

La reingeniería proyecta repensar y rehacer los métodos en que viene trabajando una organización en función de dos argumentos centrales:

- El primero, es el denominado "Pro Acción", que Hammer define como la "*cuña*" y que consiste en la razón fundamental del porqué se quiere o se debe cambiar. Si no se tiene una *razón poderosa*, no se realizará el cambio. Mientras más apoyado, lógico e incuestionable sea éste razonamiento, más sólidos serán los motivos de cambio.
- El argumento "Pro Visión", que Hammer define como el "imán" consiste en la visión que atrae, es decir, el objetivo o el ideal que se está buscando con el cambio. Mientras más clara sea la visión de lo que se busca más fácilmente se encaminará hacia ello y se logrará. Esa visión, desde la "Teoría del Caos", es un "atractor" y un impulsor autoorganizador, que permiten alinear a todos los miembros de una organización hacia el mismo fin y el restablecimiento del "orden".

Como se pudo comprobar a partir de la definición de la BPR, el objetivo fundamental de todo programa de reingeniería es la mejora radical de los procesos. Para esto se proponen diversos instrumentos entre los cuales resaltan la visualización de procesos, la investigación operativa, la gestión del cambio, el benchmarking y la infotecnología.

La existencia de las denominadas “3C”: Clientes, Competencia y Cambio convierten la BPR en una visión compartida y puntual de las acciones que emprende una empresa hacia el presente y el futuro, con sus características propias que la llevan a cumplir exitosamente sus objetivos.

Características de la BPR:

A partir de los requisitos que todo proceso de Reingeniería debe reunir para alcanzar reducciones de costes, mejoras de la calidad y del servicio al cliente, se puede determinar características comunes en dichos procesos:

1. Unificación de tareas: se da pie a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos, al eliminarse supervisiones, a la vez que se mejora la calidad, al evitarse errores. El enfoque hacia los procesos característico de la BPR implica, como ya se ha visto anteriormente, una pérdida de entidad de las tareas. Los procesos ganan peso específico en detrimento de las tareas individuales.
2. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones: son los propios trabajadores los que toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo. Esto, en cierta medida contribuye a que cada empleado se convierta a su vez en su propio jefe. Para que esto se pueda llevar a cabo son necesarios el esfuerzo, el apoyo, la disciplina, la confianza, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Los beneficios derivados son la reducción de los plazos y de los costes, al comprimirse las estructuras tanto vertical como horizontalmente.
3. Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos: con el protagonismo que adquiere el concepto de proceso en toda compañía, una vez introducida la BPR, las cosas se van a empezar a realizar en el orden en que se beneficie a los procesos, olvidándonos del orden seguido tradicionalmente. La finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los plazos.

4. Realización de diferentes versiones de un mismo producto: con ello se pretende dar fin a la estandarización y conseguir una mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gustos del cliente. Esta idea concuerda plenamente con uno de los principios de la BPR, según *The Boston Consulting Group*: el de ofrecer un producto de valor real para el cliente. Actualmente, los gustos, las necesidades y las características de los clientes son muy diversos, especialmente cuando la oferta va dirigida a un mercado global en el que las diferencias culturales son factores esenciales que se deben tener en cuenta. La personalización del producto, a través del lanzamiento al mercado de varias versiones del mismo, contribuye a diferenciarse de los competidores y, por supuesto, a cubrir más satisfactoriamente las necesidades de los consumidores a los que va destinada cada una de las versiones de dicho producto.
5. Reducción de las comprobaciones y controles: se trata de establecer un plan de evaluación y control que contemple solamente los controles que tienen sentido económico. Actuando de esta manera se agiliza y flexibiliza la estructura organizativa.
6. Papel protagonista del responsable del proceso: en su figura recae la función de ejercer como único punto de contacto, lo cual permite un trato más eficiente.
7. Operaciones híbridas: las operaciones en todo proceso de Reingeniería de Procesos gozan de una naturaleza dual. Se pueden considerar centralizadas y descentralizadas simultáneamente ya que se pretende disfrutar de las ventajas que presenta cada una de las dos opciones. Las distintas unidades pueden trabajar con un elevado grado de autonomía sin perder las ventajas que aporta la coordinación entre las mismas (economías de escala, por ejemplo).

Lo anterior demuestra que a pesar de las diferencias que puede presentar la reingeniería de procesos según la empresa donde vaya a llevarse a cabo posee una serie de características comunes, que van acompañadas de un conjunto de instrumentos y técnicas para su aplicación.

En la actualidad se dice que una compañía no puede hacer una reingeniería si no cambia su forma de pensar acerca de la concepción de sus procesos. De igual forma, y aun de mayor importancia, es que una compañía para hacer reingeniería se apoye en las herramientas y técnicas adecuadas, así como que respete los pasos o fases contenidas por la misma.

Fases de la reingeniería:

Según Hernández and Rodríguez (2006) las fases de la reingeniería son las siguientes:

1. Descubrir la Visión.

Definirla en términos de modificación de procesos, con la nueva tecnología. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto a fin de crear una especie de sueño compartido, con todos los miembros de la organización. Sirve como fuente de inspiración para el grupo representando la esencia que guía la iniciativa, obteniendo la suficiente fuerza para continuar con los diseños trazados, generando compromiso y motivación.

2. Rediseño.

Establecer los nuevos procesos mediante la nueva tecnología y reestructurar la empresa. Se apoya en la diagramación de procesos y relaciones de la empresa con los otros clientes y usuarios, en términos y símbolos sencillos. Este arquetipo permite identificar la situación actual de la administración y operación de procesos. Se apoya en la búsqueda de información que proporcionan las personas involucradas, valorando la experiencia previa otorgando credibilidad a todo lo mencionado.

3. Puesta en marcha.

Por medio de un programa de «corto» plazo, establecer en la empresa las operaciones, con estándares e indicadores rigurosos de productividad y calidad. Gran cantidad de proyectos en las organizaciones atraviesan fases críticas, que de ser desatendidas, pudieran afectar al funcionamiento pleno del programa. Dichas etapas, son el control de cada fase del proyecto, la elaboración de informes internos sobre los progresos adquiridos y por último, una revisión concluyente de todo el juicio así como su discusión para futuras propuestas.

Es necesario, por tanto, tener en cuenta estas fases al iniciar la reingeniería en los procesos clave con el fin de ubicar la mayor ventaja competitiva para la empresa.

1.3 Metodologías y procedimientos generales para la mejora continua de procesos

En la bibliografía se aprecia la tendencia a formalizar la mejora de procesos por medio de procedimientos generales, que, a través de herramientas variadas, buscan sistematizar la evaluación permanente de los procesos.

Estos procedimientos se encaminan a descubrir y definir los problemas, analizar las causas que le dan origen, buscar alternativas y proyectar soluciones. A continuación se exponen los pasos, etapas o fases principales de estos.

Modelo Estratégico de Mejora Continua (MEMC):

El Modelo Estratégico de Mejora Continua propuesto por Hernández Lobato (2008) está integrado por las siguientes etapas:

Etapas 1: Diagnóstico

Etapas 2: Proceso de formulación estratégica

Etapas 3: Implantación y mejora.

El MEMC permite adaptarse a las circunstancias del entorno organizativo mediante las competencias laborales y articularlo al proceso estratégico de mejora y al sistema de gestión de la calidad. Aporta a la organización un conjunto de procedimientos y técnicas indicando las formas de cómo implantar un modelo de mejora continua a través del proceso estratégico, la gestión de la calidad y las competencias laborales.

Metodología de mejora Seis Sigma (SS):

La herramienta Seis Sigma (referenciado en Hernández (2012)) es aplicada mediante un conjunto de fases que funcionan como un proceso. El proceso es conocido como DEMAIC, estas letras son las siglas en inglés de las fases que lo componen.

D-Definición

M-Medición

A-Análisis

I-Mejora

C-Control

Seis Sigma es una estrategia de mejora continua de1 negocio que busca encontrar y eliminar las causas de los errores, defectos y retrasos en los procesos del negocio, enfocándose hacia aquellos aspectos que son críticos para el cliente. El objetivo principal de Seis Sigma es facilitar la creación de una cultura de muchas formas, pero quizás la más relevante sea la lucha contra la variabilidad de los procesos, más adecuada para procesos de producción.

Ciclo de Deming:

El Ciclo Deming o también conocido como Ciclo PDCA [Plan, Do, Check, Act. (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)], (referenciado en Hernández (2012)) propone los pasos siguientes:

1. Planear
2. Hacer
3. Verificar
4. Actuar

El Ciclo Deming se usa en los programas de calidad total para desarrollar una mejora continua.

Método general de solución de problemas:

Marsán Castellanos (2005) expone un Método General de Solución de Problemas (MGSP), consta de cinco pasos como se muestra a continuación:

1. Definición del problema
2. Análisis del problema
3. Búsqueda de soluciones
4. Evaluación cuantitativa y cualitativa de todas las posibles soluciones
5. Elaborar el informe y dar recomendaciones.

Este procedimiento utiliza para su desarrollo diferentes técnicas y herramientas que garantizan su aplicación para la solución de problemas de cualquier índole y en todas las áreas de la empresa. Al ser tan general puede que no se trate profundamente el problema y por tanto la solución no sea la más adecuada.

Pasos para el mejoramiento continuo:

Según Gómez Bravo (2000), los siete pasos del proceso de mejoramiento son:

1. Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
2. Cuantificación y subdivisión del problema
3. Análisis de las causas, raíces específicas.
4. Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).

5. Definición y programación de soluciones.
6. Implantación de soluciones.
7. Acciones de Garantía.

Este procedimiento asegura la solución de problemas encaminados a la mejora continua de los procesos de cualquier organización, utilizando para ello herramientas que permiten el cumplimiento de los objetivos planteados con el mismo.

Procedimiento general para el control y la mejora de la productividad en la UEB Central azucarero George Washington (Valdes, 2012).

Etapa I: Diagnóstico.

Etapa II: Diseño.

Etapa III: Implementación.

Etapa IV: Control.

El procedimiento general para el control y la mejora de la productividad constituye una alternativa de solución metodológica que permite diagnosticar, diseñar, implementar y evaluar periódica y racionalmente el control y la mejora de la productividad, de manera tal que puedan identificar sus principales debilidades y proyectar un conjunto coherente de políticas y prácticas de recursos humanos con un enfoque proactivo y estratégico en virtud de alcanzar mejoras graduales en el incremento de la productividad.

Procedimiento para el diagnóstico y mejoramiento de la Organización del Trabajo (Cazañas, 2009).

Primera etapa: Caracterización general de la empresa y de la brigada de mantenimiento constructivo.

Segunda etapa: Caracterización de la gestión de mantenimiento en la brigada de mantenimiento constructivo.

Tercera etapa: Establecimiento de indicadores de eficiencia y eficacia como base para la evaluación del desempeño de la brigada de mantenimiento.

Cuarta etapa: Evaluación e identificación de los problemas fundamentales de la Organización del Trabajo en la brigada de mantenimiento constructivo.

Quinta etapa: Diagnóstico de los subsistemas críticos.

Sexta etapa: Diseño de las alternativas de mejoramiento.

Séptima etapa: Evaluación del impacto de las mejoras en el desempeño del sistema de organización del trabajo.

Octava etapa: Implementación y control.

El procedimiento anterior posee la capacidad de conducir las acciones necesarias para garantizar un proceso de toma de decisiones coherentes y toma como base para su desarrollo el hecho de que el sistema de Organización del Trabajo debe estar alineado a los objetivos estratégicos, pero adecuado a las características de la brigada de mantenimiento constructivo.

Todos los procedimientos analizados poseen características comunes ya que están enfocados a la mejora del desempeño de la actividad en la empresa. La forma en que se estructuran sus pasos coincide en algunos casos aunque también existen diferencias entre ellos (Anexo 1).

1.4 Metodologías y procedimientos específicos para la mejora continua de procesos

Existe gran diversidad de procedimientos específicos, encaminados a la solución de problemas que conduzcan a la mejora de los procesos de cada una de las áreas de una organización, ya sea logística, recursos humanos, mantenimiento, calidad o producción. A continuación se describen los procedimientos consultados en la literatura para cada una de las áreas o procesos empresariales.

1.4.1 Procedimientos para la logística

En la literatura consultada existe una amplia gama de procedimientos para la mejora de la gestión logística y específicamente para la mejora del NSC. A continuación se describen brevemente algunos de estos.

Procedimiento de estudio de los sistemas logísticos (Acevedo Suárez, 2010)

Este procedimiento está formado por siete pasos, los cuales se describen a continuación:

1. Fijar objetivos para el mejoramiento
2. Análisis del sistema logístico.
3. Definir los problemas críticos.
4. Definir alternativas de solución
5. Selección de alternativas

6. Proyección de la solución
7. Formación del personal y aplicación

Este procedimiento es aplicado específicamente para el análisis y diseño de la organización de los sistemas logísticos. Su relación estrecha con el Modelo General de Organización (MGO) garantiza la integración de todas las actividades que tienen lugar en el sistema logístico, conjuntamente se detectan los problemas críticos existentes y las alternativas de solución o cambio que cumplan con los objetivos definidos, no obstante no parte de plantear las condiciones empresariales, situación de la empresa y análisis estratégicos de la misma.

Procedimiento para el mejoramiento de la gestión logística en las unidades de venta de la dirección territorial de ETECSA Villa Clara basado en un enfoque en proceso (Castro, 2009)

Fase I: Preparación del estudio de mejoramiento.

Fase II. Definición de los procesos.

Fase III. Cálculo y análisis del comportamiento de los indicadores.

Fase VI. Mejora.

El procedimiento anterior permite mejorar la gestión logística, constituye una herramienta útil para la determinación de los problemas que afectan su desempeño, pero está solamente ajustado a las condiciones específicas de la dirección territorial de ETECSA. Tiene en cuenta el regreso a etapas anteriores con el fin de ir corrigiendo deficiencias en el análisis lo cual garantiza la mejora continua.

Procedimiento para mejorar el nivel de servicio al cliente (NSC) en la Empresa Gráfica de Villa Clara “Enrique Núñez Rodríguez” (Cámbar, 2014)

Paso I. Estudio de las condiciones empresariales para el mejoramiento del Nivel de Servicio al Cliente

Paso II. Conformar el equipo de trabajo.

Paso III. Caracterizar la situación general de la empresa.

Paso IV. Análisis estratégico de la empresa.

Paso V. Identificar los componentes claves del servicio relativo a las necesidades del cliente.

Paso VI. Análisis de la situación actual.

Paso VII. Analizar el mercado con el fin de segmentarlo según los componentes del servicio.

Paso VIII. Identificar y evaluar la posición de la empresa en los componentes claves del servicio en relación con la competencia.

Paso IX. Definir la estrategia de servicio al cliente.

Paso X. Proyección de las metas y nivel de servicio a alcanzar.

Paso XI. Aplicación de la estrategia.

Paso XII. Seguimiento de la estrategia y revisión de la oferta de servicio de forma continua.

Este procedimiento permite una evolución adecuada hacia el perfeccionamiento del proceso de atención al cliente, identificando y estableciendo prioridades para los principales problemas influyentes que atentan contra la satisfacción de estos, pero está basado solamente en el NSC y no abarca otras actividades claves y de apoyo de la logística imprescindibles para mejorar y gestionar adecuadamente la logística en una empresa.

Procedimiento para diseñar un sistema logístico que eleve el Nivel de servicio al cliente en la Empresa Cervecería “Antonio Díaz Santana” (Knudsen 2002).

Este procedimiento está conformado por una serie de pasos, de los cuales resulta importante destacar la posibilidad de simultanear los dos primeros dados su independencia. Los mismos se refieren a continuación:

1. Análisis de la situación actual de la empresa.
2. Análisis del mercado y la competencia.
3. Pronóstico de los niveles de venta.
4. Proyección de las metas y nivel de servicio a alcanzar.
5. Determinar si responde la estructura de la organización al servicio demandado.
6. Diseñar la organización para brindar el servicio.
7. Diseñar el sistema logístico definiendo sus parámetros críticos.
8. Determinar si existe una estrategia de servicio al cliente.

9. Definir la estrategia de servicio al cliente.
10. Aplicación de la estrategia.
11. Comprobar si se eleva el NSC.
12. Redefinir la estrategia de servicio al cliente.
13. Seguimiento de la estrategia.

Procedimiento para elevar el NSC en la Empresa de Artes Gráficas de Villa Clara (Díaz 2010)

Etapa 1. Determinación de la filosofía de trabajo.

Etapa 2. Determinación de la situación actual.

Etapa 3. Estudio del Mercado.

Etapa 4. Determinación del nivel óptimo de servicio al cliente (NSop).

Etapa 5. Comparación entre $NSr < NSop$.

Etapa 6. Definición de la estrategia de servicio al cliente.

Etapa 7. Definición del modelo de inventario que permita cumplir con NSop.

Etapa 8. Comparación entre $NSr = NSop$.

Etapa 9. Aplicación de la estrategia y el modelo.

Etapa 10. Seguimiento y Control.

Tanto el procedimiento propuesto por Knudsen (2002) como Díaz (2010) están basados solamente en el NSC, no abarca otras actividades clave y de apoyo de la logística.

Modelo conceptual y procedimiento para mejorar el NSC en cadenas de suministro de productos electro mecánicos en Cuba: caso contadores de energía eléctrica de la EPEM de Villa Clara (Zamora, 2011)

El mismo está conformado por una serie de fases referidas a continuación:

Fase 1: Análisis de la situación actual de la cadena objeto de estudio.

Fase 2: Establecer las bases para un NSC adecuado.

Fase 3: Preparación de la cadena para la producción del bien.

Fase 4: Implementación.

Fase 5: Control y retroalimentación.

El procedimiento es muy específico para contadores de energía eléctrica de la EPEM de Villa Clara, por lo que no se adapta a las condiciones de la entidad objeto de estudio.

1.4.2 Procedimientos para gestión de operaciones

Desde hace algunos años se ha detectado una tendencia en la formalización de cómo llevar a cabo la gestión y mejora de las organizaciones a través de sus procesos u operaciones, donde aparecen etapas en las que se detalla ¿qué hacer?, ¿cómo hacer? y ¿quién lo hace?, precisamente en este epígrafe se analizan varias metodologías y/o procedimientos propuestos por diferentes autores en la literatura consultada sobre el tema.

Proceso de consultoría de operaciones (Chase et al., 2005)

Los pasos generales en el proceso de la consultoría de operaciones son aproximadamente los mismos que para cualquier tipo de consultoría de administración.

1. Ventas y desarrollo de la propuesta
2. Analizar el problema
3. Diseñar, desarrollar y probar soluciones alternativas
4. Desarrollar medidas sistemáticas del desempeño
5. Presentar el reporte final
6. Implementar los cambios(según se ha convenido)
7. Asegurar la satisfacción del cliente
8. Integrar lo aprendido en el estudio

La consultoría de operaciones puede enfocarse en el nivel estratégico o en el nivel táctico. Esta consultoría requiere cambios en las actitudes y la cultura, y se requiere mucho tiempo para que produzca resultados mensurables.

Herramientas de la consultoría:

- Definición del problema: árboles de problemas, encuestas al cliente, análisis de la brecha, encuestas a los empleados, modelado de las cinco fuerzas.
- Recopilación de datos: recorrido/verificación de la planta, muestras del trabajo, diagramas de flujo, graficas de la organización.
- Análisis de datos y desarrollo de la solución: análisis del problema, análisis de cuellos de botella, simulación por computadora, herramientas estadísticas.

- Impacto del costo y análisis del resultado: árboles de decisiones, tarjeta de calificaciones equilibrada, análisis del tenedor de intereses.

Implementación: gráficas de responsabilidad, técnicas de administración de proyectos.

Los 5 pasos de la teoría de las restricciones (TOC) (Chase et al., 2005)

La Teoría de restricciones o T.O.C por sus siglas en inglés (*Theory of Constraints*), es una filosofía de gestión de sistemas o empresas que se crea sobre una guía y se diseña para lograr un proceso de mejora continua.

1. Identificar las restricciones del sistema.
2. Explotar las restricciones del sistema.
3. Subordinar todo a la restricción anterior.
4. Elevar las restricciones del sistema.
5. Si en las etapas previas se elimina una restricción, volver al paso 1.

Este procedimiento se caracteriza por la simplicidad con que se resuelve una realidad compleja.

Filosofía Justo a Tiempo (JIT) (Chase et al., 2005)

Otro sistema moderno es el a Justo a Tiempo (JIT), filosofía y conjunto de técnicas que se integran en lo que puede llamarse “Escuela Japonesa” de la gestión de empresa. Conocida también como la filosofía de los ceros, por estar dirigida a eliminar todo tipo de despilfarro de recursos, incluido el tiempo.

Chase et al. (2005) recomienda la implantación del JIT en una forma específica y estructurada en tres fases compuestas a su vez por una serie de pasos. A continuación se mencionan dichas fases:

Fase 1: Preparación. ¿Por qué se adopta el JIT?

Fase 2: Organización ¿Cómo se va a estructurar y administrar su implantación?

Fase 3: Puesta en marcha del plan.

Tanto el proceso de consultoría de operaciones como los cinco pasos de la teoría de las restricciones y la filosofía JIT muestran una serie de pasos que teniendo en cuenta las condiciones en las que se desarrolla la presente investigación, así como las características particulares del sector del turismo, específicamente el hotel objeto de estudio, presentan una serie d limitaciones para su implantación.

Procedimiento propuesto para el mejoramiento y la gestión por procesos (Gómez, 2010)

Fase I. Análisis del proceso.

Fase II. Diseño o rediseño del proceso.

Fase III. Implantación del proceso.

El procedimiento anterior posibilita el mejoramiento y la gestión por procesos a través del diagnóstico, análisis y mejora del diseño de los procesos de la organización, permite mediante una secuencia estructurada realizar la organización de los procesos, pero bajo un enfoque demasiado generalizador.

Procedimiento para la mejora continua del sistema de planificación y control del proceso de reparación de motores (Gómez, 2002)

Paso 1. Estudio de las condiciones empresariales para el mejoramiento del sistema de planificación y control del servicio de reparación de motores.

Paso 2. Diagnóstico de la gestión productiva.

Paso 3. Definición de la filosofía, principios, objetivos y portadores de la mejora del sistema de planificación y control del servicio de reparación de motores.

Paso 4. Definición de las mejoras del sistema de planificación y control del servicio de reparación de motores.

Paso 5. Completamiento de la preparación del personal que trabaja en cada uno de los niveles del sistema.

Paso 6. Aplicación de las mejoras.

Paso 7. Análisis del comportamiento de los portadores de la mejora.

El procedimiento de diagnóstico constituye una profundización de los elementos que aconseja utilizar el método general de estudio de la organización de la producción, permite detectar los principales factores que puedan estar afectando el adecuado desenvolvimiento de la gestión productiva en empresas dedicadas específicamente a la reparación de motores, presentando limitaciones y la necesidad de su adecuación para la aplicación en empresas de servicio.

Procedimiento para la mejora continua del sistema de planificación y control en la empresa (Pérez, 2013)

Paso 1. Estudio de las condiciones empresariales para el mejoramiento del sistema de planificación y control en la empresa.

Paso 2. Diagnóstico de la gestión productiva.

Paso 3. Definición de las mejoras del sistema de planificación y control en la empresa gráfica de Villa Clara "Enrique Núñez Rodríguez".

Paso 4. Preparación del personal que trabaja en cada uno de los niveles del sistema (táctico-operativo).

Paso 5. Aplicación de las mejoras.

El procedimiento anterior contiene, de manera integral, la determinación del estado actual en base a una valoración del comportamiento de las exigencias técnico-organizativas, los principios de organización de la producción, el nivel de excelencia organizativa industrial ajustándose a las condiciones de una empresa productora, no así para el sector de los servicios.

1.4.3 Procedimientos para mantenimiento

En la literatura consultada se evidencia la existencia de varios procedimientos diseñados con el fin de mejorar la gestión del mantenimiento en las empresas, a continuación se describen varios de estos, considerados por la autora de la presente investigación significativos dentro de dicho proceso de mejora.

Procedimiento general para el mejoramiento de la gestión del mantenimiento (Pentón, 2005)

Fase: Preparación.

Fase: Realización de la auditoría de mantenimiento.

Fase: Interface.

Fase: Sistema Alternativo de Mantenimiento en Hospitales (SAMHOS).

El procedimiento general para el mejoramiento de la gestión del mantenimiento en hospitales cubanos presenta un carácter práctico y es de gran importancia en los estudios a realizar para alcanzar la excelencia que requieren las instituciones, pero el SAM está diseñado específicamente para hospitales por lo que no es aplicable a la entidad objeto de estudio, aunque es aplicable teniendo en cuenta algunas modificaciones ya que ambas entidades son prestadoras de servicios.

Procedimiento general para la toma de decisiones relativa a la tercerización de la ejecución del mantenimiento (Llanes, 2009)

El procedimiento se estructura en cinco (5) fases generales, que implican, a su vez, un conjunto de etapas con sus pasos y acciones correspondientes. A continuación se mencionan cada una de las fases que lo componen.

Fase 1: Inicio o preparación

Fase 2: Selección de la(s) tarea(s) de mantenimiento a tercerizar

Fase 3: Selección de proveedores

Fase 4: Establecimiento del contrato

Fase 5: Administración de la relación de tercerización

La selección de las actividades de mantenimiento que se someterán a la tercerización en una empresa debe ejecutarse mediante un procedimiento que parta de los factores definitorios del accionar del área de mantenimiento dentro de la organización y que contenga los métodos y herramientas acertadas para realizar la explotación de las potencialidades internas antes de acudir a proveedores externos.

Procedimiento general para la aplicación del Sistema Alternativo de Mantenimiento (Martínez, 1996)

El procedimiento general para la aplicación del SAM consta de ocho tareas básicas cada una de las cuales está encaminada al logro de un objetivo y en definitiva, a que se realice el cambio de sistema en forma paulatina y metodológicamente bien argumentada. A continuación se mencionan las tareas que lo conforman.

Tarea 1: Estudio de las condiciones reales de la planta y determinación de los problemas relacionados con mantenimiento que afectan la producción.

Tarea 2: Intercambio con dirigentes y técnicos sobre objetivos y ventajas del SAM respecto al sistema establecido.

Tarea 3: Clasificación de los equipos, grupos de equipos e instalaciones en forma selectiva.

Tarea 4: Para los equipos que se haya decidido que están aptos para el subsistema de mantenimiento Predictivo, determinar: los efectos secundarios, los valores límites de los síntomas, el ritmo de variación de los síntomas, el personal de inspección, imponerlo e

instruirlo en sus funciones, el grado de laboriosidad, la frecuencia de inspección, su contenido y los medios de medición propios para la inspección objetiva, los documentos que se racionalizan por ser innecesarios en este subsistema.

Tarea 5: Para los equipos que se haya decidido mantener en el subsistema de MPP: revisar los ciclos establecidos, revisar los contenidos de las reparaciones según el estado técnico actual de los equipos, seleccionar el personal idóneo para las reparaciones y determinar los recursos materiales necesarios según el contenido de las intervenciones.

Tarea 6: Para los equipos que se haya decidido pasar al subsistema de mantenimiento Correctivo: definir el o los equipos sustitutos para cuando sea necesario y los documentos que se racionalizan por ser innecesarios en el nuevo subsistema.

Tarea 7: Organización del trabajo de planificación, ejecución y control de la actividad de mantenimiento con el SAM.

Tarea 8: Evaluación periódica del SAM y sus efectos.

Para que el SAM permita la toma de decisiones rápidas y efectivas, es necesario contar con una base informativa fiable y actualizada sistemáticamente por lo que, resulta conveniente que se utilicen los medios técnicos de computación para el registro y procesamiento de la información estadística relativa al objeto de control, una vez que se haya organizado debidamente el sistema.

1.4.4 Procedimientos para calidad

Las metodologías Seis Sigma, el proceso de mejora continua propuesto por Harrington y el ciclo Deming, las cuales fueron tratadas en epígrafes anteriores, son las más usadas y difundidas para el mejoramiento de la calidad de los procesos, de las cuales se han derivado otros procedimientos específicos, algunos de los cuales, por su relevancia, se describen a continuación.

Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad integral en la cadena transfusional (Martínez, 2010)

Este procedimiento se estructura en tres fases, vinculadas estrechamente, que se subdividen en siete etapas con sus pasos específicos.

Fase I: Preparación del estudio.

Fase II: Análisis de los procesos de la cadena transfusional.

Fase III: Mejora continua.

El procedimiento anterior puede utilizarse como una herramienta de gestión de la calidad, facilitando el camino hacia la excelencia en las instituciones y permitiendo un mejor conocimiento interno de los procesos a partir de su análisis, pero se ajusta específicamente a las características de la cadena transfusional.

Procedimiento general para la mejora de la calidad del proceso industrial de la caña de azúcar cubana (Avilés, 2006)

Etapas I. Caracterización y ordenamiento para un enfoque de proceso.

Etapas II. Diagnóstico del proceso industrial.

Etapas III. Ejecución del control por escenarios del proceso industrial.

Etapas IV. Evaluación de la efectividad de la mejora en el proceso industrial de la caña de azúcar.

El procedimiento integra los aspectos organizativos y tecnológicos para la mejora de la calidad en un proceso industrial, por lo que su aplicación se reduce solamente a empresas productoras y no de servicios.

Procedimiento para la mejora de la calidad en la unidad empresarial de base productiva (UEBP) Camilo Cienfuegos (Aguero, 2010)

Este procedimiento está compuesto por once (11) etapas como se muestra a continuación:

1. Determinación del objeto y alcance de la investigación
2. Formación del equipo de trabajo
3. Familiarización con el proceso bajo estudio
4. Búsqueda de los síntomas
5. Definición de posibles causas
6. Confirmación de las teorías sobre las causas
7. Propuesta de alternativas de acciones correctivas y/o preventivas
8. Selección de alternativas
9. Conservación de los resultados
10. Planificación de nuevos objetivos de mejoras
11. Continuación de la mejora

Este procedimiento proporciona una clara visión de cómo resolver los problemas de forma fácil específicamente en esta línea productiva contribuyendo a la toma de decisiones

objetivas que facilitan al aumento del nivel de calidad de sus productos terminados, no obstante resulta necesario adaptarlo a las características de los servicios y específicamente el turismo.

1.4.5 Procedimiento de diagnóstico para la categorización hotelera

El procedimiento de diagnóstico para la categorización hotelera fue diseñado por (Méndez, 2011) y aplicado en el hotel "Brisas del Mar", por tanto, no es necesario adecuarlo, sino que se corresponde completamente con las características de la entidad objeto de estudio. Las etapas del mismo se muestran a continuación:

1. Formación del equipo para la realización del diagnóstico
2. Caracterización del hotel objeto de estudio
3. Levantamiento de las referencias normativas de obligatorio cumplimiento.
4. Análisis de los requisitos obligatorios
5. Análisis del cumplimiento de la NC 127:2001
6. Resultados del diagnóstico
7. Seguimiento y monitoreo de los requisitos obligatorios y del plan de medidas

1.4.6 Procedimiento para recursos humanos

En las empresas se trabaja constantemente por lograr la participación efectiva de los trabajadores en función de mejorar el desempeño de la organización. A continuación se describe un procedimiento que se diseñó con este fin.

Modelo y procedimientos para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas (Sánchez, 2005)

Fase 1. Inicio de la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos.

Fase 2. Planeación del programa de auditoría interna del sistema de gestión recursos humanos.

Fase 3. Implementación del programa de auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos.

Fase 4. Mejora continua.

Este procedimiento se adecua a las condiciones y características del hotel objeto de estudio ya que el mismo se diseñó para aplicarlo en instalaciones turísticas hoteleras, para pequeñas y medianas empresas.

Todos los procedimientos anteriormente descritos se analizaron con el objetivo de determinar las diferencias y semejanzas existentes entre los pasos, fases o etapas que contienen, mostrando los resultados en el Anexo 2.

1.5 Particularidades del turismo en Cuba

Los servicios constituyen un sector trascendental en la economía mundial debido a su capacidad generadora de empleo y beneficios económicos, por mencionar un aspecto (Nariño, 2010).

Dentro de este sector juega un papel importante el turismo, el cual desde el inicio del siglo XXI, es probablemente la actividad económica más importante del mundo. Su expansión y crecimiento están fuera de toda discusión. El desarrollo que gradualmente ha alcanzado esta actividad, en función del potencial de recursos naturales y las características histórico-culturales de muchos países, la han convertido en una esfera importante de la economía, tanto por ser una fuente de ingresos en divisas como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades de la economía nacional.

La actividad turística se ha identificado previamente como una opción para la creación de riqueza y existe una estrategia a nivel de país, aceptada y asumida por el gobierno para su apoyo, promoción y fortalecimiento. Es decir, la población en su conjunto reconoce en el turismo una opción concreta para que el país pueda alcanzar su meta prioritaria: el desarrollo (Fernández, 2006), por tanto el sector turístico es uno de los motores fundamentales de la economía cubana, al influir de modo sustancial en la metamorfosis social, económica, cultural y tecnológica de la sociedad cubana.

La definición clásica de turismo parte de considerar el traslado o viaje como el elemento básico que determinaba su existencia. Si bien ello es así en una primera visión, actualmente se conceptualiza el turismo como un fenómeno más complejo donde intervienen otros elementos, entre los cuales figuran: el alojamiento, la alimentación y la recreación del viajero, además del viaje propiamente dicho. (Méndez, 2011)

De acuerdo con (Fernández, 2006), el turismo se define como: “el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas-culturales y medioambientales que se generan entre los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las

entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos y autoridades de los lugares emisores y receptores, así como las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual”.

Aun cuando resulta complejo definir al turismo, se puede concluir que es un sistema integrado por diferentes actividades, sin las cuales resultaría difícil concebirlo actualmente, además, se ve afectada por factores económicos, culturales, sociales, ambientales e históricos, que condicionan los flujos de personas y los destinos que eligen a nivel mundial.

Los servicios en su generalidad presentan características distintivas, entre ellas están: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y carácter perecedero; (Noda Hernandez, 2004), (Duménigo, 2009), como se muestra a continuación:

1. Intangibilidad: A diferencia de los bienes físicos, no se puede ver, ni oír, ni oler antes de recibir el servicio. Para reducir la incertidumbre, el cliente buscará signos que evidencien la calidad del servicio, a través de aspectos como: lugar, personas, equipos y material de comunicación. La tarea del suministrador de servicio es “gestionar la evidencia”, “tangibilizar lo intangible”
2. Inseparabilidad: Los servicios se producen y se consumen en el mismo tiempo. Si el servicio lo presta una persona, esta es parte del servicio. Tanto el suministrador como el cliente afectan el resultado final del servicio
3. Variabilidad: Los servicios son altamente variables, ya que dependen de quién los proporcionen, cuándo y dónde
4. Carácter Perecedero: Los servicios no se pueden almacenar. Una habitación que no se puede vender en temporada invernal no se puede almacenar para la siguiente temporada.

La gran diferencia entre la fabricación de un servicio y la fabricación de un producto es que el cliente es un integrante fundamental del sistema: es a la vez productor y consumidor. De esta diferencia y de las características expuestas anteriormente se deriva que para que exista un servicio es imprescindible el cliente y el proveedor del sistema.

Varios autores al tratar el tema de los servicios, coinciden en un aspecto: es posible establecer un enfoque y/o mecanismo de gestión, que asegure de forma consciente y estable, altos niveles de calidad en la prestación de servicios, en correspondencia con los

valores y principios que conforman la cultura organizacional (Gallego, 1994), (Ferrer, 1997), (García and Dolan, 1997), (Herrera and Martínez, 2000) (Bernal Prado et al., 2005). El personal de servicio hace la diferencia, por lo que una organización que basa su desempeño en empleados orientados al cliente es una organización que está predestinada al éxito (Schneider, 1987), (Malhorta and Mukherjee, 2004). El servicio no es repetible, es una experiencia. Sus resultados están asociados estrechamente al oferente y al consumidor, su calidad es altamente variable según el momento, el cliente y el personal de servicio que intervenga, lo cual demuestra que no solo existen diferencias entre la producción y los servicios, sino que dentro de este último también existen particularidades de cada empresa y sector en específico, lo cual justifica que en cada estudio se deban analizar las características específicas del objeto de estudio y adecuar dicho estudio a las condiciones del mismo.

El turismo no es una actividad de reciente creación en Cuba, aunque sí su elección como sector estratégico de la economía nacional. Desde 1996, Cuba opta por consolidarse como destino del Caribe y mundial, convirtiendo al turismo en un elemento esencial para el futuro del país, de aquí la importancia de perfeccionar cada uno de los procesos que lo integran.

La década de los 90 comienza con la reformulación del basamento legislativo, institucional y empresarial. En 1994 se funda el MINTUR y se crean cadenas y entidades vinculadas con la infraestructura hotelera y extrahotelera; además, grupos económicos nacionales constituyen organizaciones que participan en la actividad turística y se establece así el denominado sistema del turismo (Ayala Castro, 2003). El incremento de los niveles de ocupación, la disminución de la duración de la temporada baja y la búsqueda de la eficiencia de los procesos turísticos, son las prioridades fundamentales del sector.

Cuba fomenta el desarrollo de un potencial turístico de calidad que tiene como base sus condiciones naturales casi excepcionales, en extensas áreas de playa y cayeríos vírgenes. Actualmente, en el turismo se trabaja para un mercado cada vez más exigente. La importancia del turismo ha dejado de ser relativa ya que se ha convertido en uno de los sectores más dinámicos de la economía cubana, absorbiendo aproximadamente una cuarta parte de las inversiones efectuadas en el país y ocupando importantes lugares en cuanto a aportes de ingresos corrientes a la Balanza de Pagos. Ha dejado de ser una actividad coyuntural para convertirse en un factor estructural en el lapso de un decenio. El exceso de ofertas y el consiguiente aumento de la competitividad hacen que se considere

prioritario todo lo que aporte valor y sea apreciado por el cliente. Crear la diferencia en nuevos y mejorados productos y/o servicios para alcanzar el éxito, solo puede conseguirse al gestionar adecuadamente todos los procesos de la entidad.

Desde hace varios años, el Ministerio del Turismo ha estado inmerso en un proceso de cambios para elevar la eficiencia y eficacia en su gestión, lo que motivó la reorganización de su sistema empresarial. En estos momentos de reordenamiento económico, se desarrolla en el país el proceso de implantación del nuevo sistema de gestión a través de las empresas en perfeccionamiento empresarial que posee como objetivo esencial incrementar la eficiencia y la competitividad del sector empresarial cubano.

Como partícipe de este reordenamiento económico se encuentra el hotel “Brisas de mar” el cual está ubicado en el municipio de Caibarién, provincia de Villa Clara, específicamente en el Reparto “Mar Azul”.

El Hotel cuenta con una larga historia en el campo de la prestación de servicios. Desde la década de los 60 ha sido administrado por diferentes empresas, y durante todo este período transitó por diferentes etapas en su comercialización, con un florecimiento de sus servicios en los años 80.

El Hotel desde el 2005 al 2011, mantuvo una explotación como parte de la cadena ISLAZUL, asumiendo una categoría nominal de 2 estrellas, con un proceso de inversión y mantenimiento que ha incidido positivamente en la imagen de la entidad.

A partir del 2011 y luego de un proceso de cambio de cadena el hotel pasó a pertenecer al Grupo Empresarial de Comercio (GEC). Luego de pertenecer al GEC, el hotel se insertó en la alternativa de desarrollo local, en consonancia con lo planteado en los lineamientos de la política económica y social sobre la política para el turismo donde refiere la necesidad de brindar un mejor servicio, la creación de ofertas y productos turísticos a partir del desarrollo local.

A finales del 2014 se incorporaron al hotel, producto de una política del país de reorganizar la economía y eliminar los planes vacacionales de las empresas, un grupo nuevo de instalaciones pertenecientes a otros organismos que se encontraban en áreas aledañas, perteneciendo ahora a la Empresa Provincial de Alojamiento y Gastronomía.

1.6 Conclusiones parciales del capítulo

1. En el mundo de las organizaciones existen dos enfoques del concepto de mejora de procesos: la reingeniería, que constituye un cambio radical en el diseño de los

procesos y la mejora continua, la que está dirigida a lograr los avances de forma sistemática.

2. El estudio de varias metodologías o procedimientos generales para la solución de problemas ha revelado la existencia de un grupo de herramientas útiles para potenciar la mejora de procesos, las cuales requieren ser reajustadas para ser aplicadas en el sector de los servicios, específicamente en el turismo.
3. Existen varios procedimientos específicos para la mejora en los diversos procesos que ocurren dentro de la empresa los que se han desarrollado de acuerdo a las características de cada empresa o sector en específico, por lo que requiere la adecuación para su implementación en otros contextos.
4. En la literatura consultada no se evidencian metodologías que permitan la integración de herramientas, tanto generales como específicas, para la mejora de cada proceso de la empresa.

Capitulum 2



Capítulo II. Propuesta de la metodología y caja de herramientas para la mejora de los procesos.

2.1 Introducción

Al realizar el análisis de los procedimientos para el mejoramiento de los procesos en la empresa se evidencia la inexistencia de una metodología que solucione los problemas de forma integrada, abarcando tanto la logística, como los recursos humanos, calidad, mantenimiento, gestión de operaciones, así como para la categorización de los hoteles. Para dar cumplimiento a lo previamente expuesto se procede a presentar la propuesta de una metodología y caja de herramientas para la mejora de los procesos.

2.2 Metodología y caja de herramientas para la mejora de los procesos

La metodología y caja de herramientas propuesta (**Figura 2.1**) consta de un procedimiento general y seis procedimientos específicos para la mejora de los procesos en la empresa, incluye procedimientos para mejorar el nivel de servicio al cliente, la calidad, la gestión del mantenimiento, el sistema de planificación y control, la gestión de recursos humanos y para la categorización hotelera. Se garantiza la retroalimentación como parte de la metodología partiendo de la aplicación de los procedimientos específicos y volviendo al procedimiento general donde se identifican nuevamente los problemas y se aplica el procedimiento específico correspondiente.

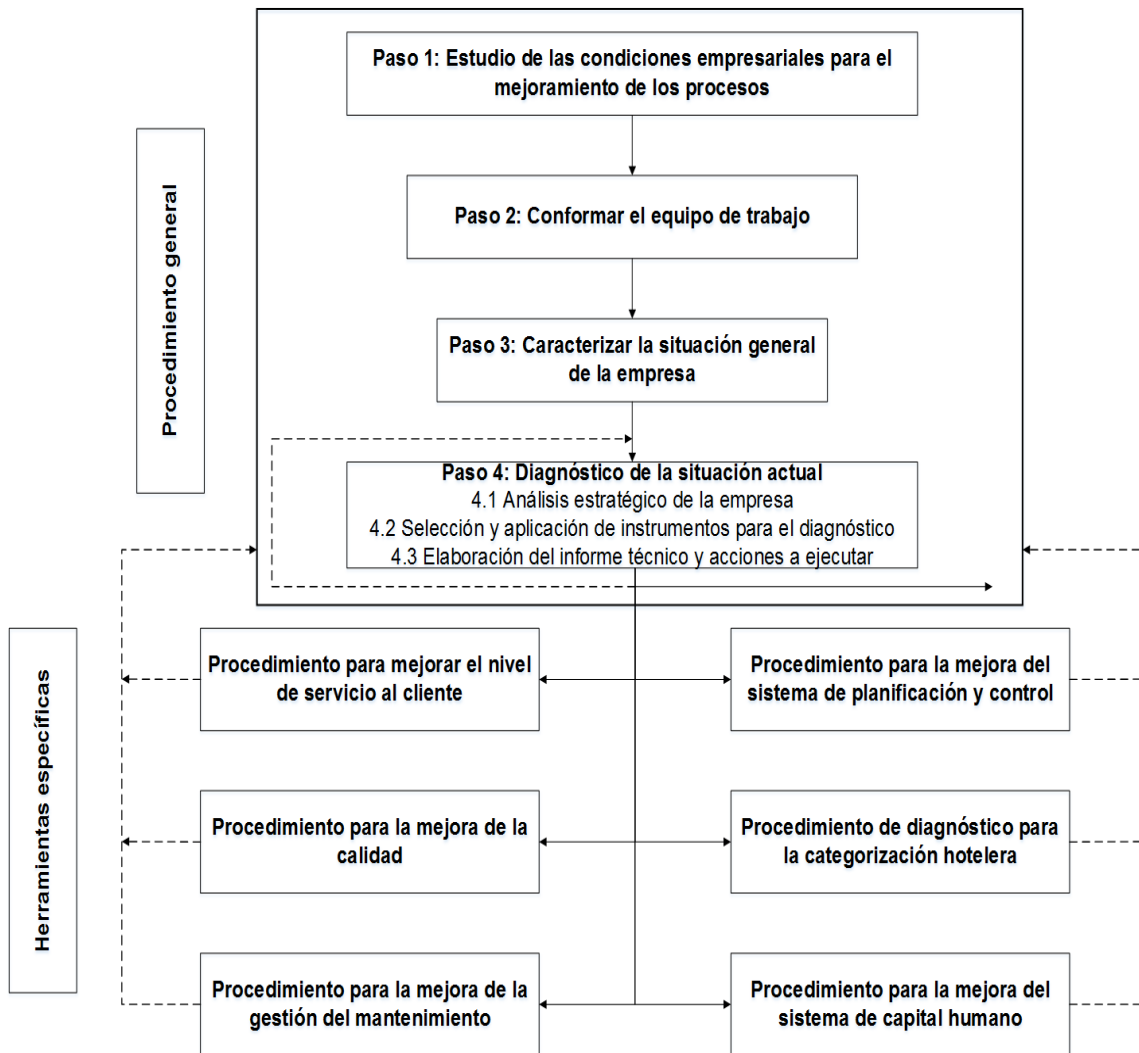


Figura 2.1. "Metodología y caja de herramientas para la mejora de los procesos"

2.3 Procedimiento general

El procedimiento general planteado (**Figura 2.1**) consta de cuatro pasos que permiten la identificación del problema o problemas principales, y se aplica el procedimiento específico para solucionarlo de ser necesario, teniendo en cuenta la mejora continua dentro del mismo.

Paso 1: Estudio de las condiciones empresariales para el mejoramiento de los procesos.

Este es un paso de concientización y determinación de la factibilidad de aplicación del procedimiento propuesto y de generación de la necesidad. Para esto es necesario tener en cuenta el cumplimiento, en mayor o menor medida, de las siguientes condiciones:

- Disposición de la alta dirección de establecer compromisos para enfrentar un proceso de cambio que conduzca a lograr la máxima eficiencia, eficacia y competitividad, centrado en la satisfacción del cliente.
- Posibilidad de la organización y sus trabajadores para constituir equipos de trabajo como parte esencial del desarrollo de la investigación y entrenar al personal en las técnicas más utilizadas en la aplicación de la metodología.
- Existencia y accesibilidad a información confiable sobre ventas totales, ventas por destino, demandas, así como referencias sobre la competencia.

Paso 2: Conformar el equipo de trabajo

En este paso se conforma el equipo de trabajo interdisciplinario para realizar todos los análisis que requieran dinámicas grupales el cual tendrá como función la aplicación de la metodología. Es necesario determinar el número de expertos a incluir en dicho equipo, para lo cual se utiliza la siguiente expresión:

$$Ne = \frac{p(1 - p)k}{I^2} \quad (2.1)$$

donde:

Ne: número de expertos.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005-0.10)

p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α).

Tabla 2.1. Valores tabulados para k según los niveles de confianza más utilizados.

Fuente: Gómez (2010).

(1- α)	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

Después de seleccionada la cantidad de expertos que integren el equipo de trabajo se procede a la selección de las personas que lo conformarán, donde intervienen la calificación técnica, conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión; teniendo en cuenta a su vez que la calidad de los integrantes del equipo influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados.

Paso 3: Caracterizar la situación general de la empresa

Este paso no es de obligatorio cumplimiento, fundamentalmente cuando el diagnóstico es realizado por profesionales pertenecientes a la organización analizada, o en general, por personas que tengan un profundo conocimiento de su funcionamiento, sin embargo, siempre resulta conveniente la revisión de los aspectos que esta etapa contiene, más si el investigador no posee amplio conocimiento acerca de la empresa.

Este paso no constituye un patrón rígido, pues los elementos más significativos a incluir serán aquellos considerados por parte del investigador como imprescindibles para reflejar la situación y aspectos importantes de la organización, entre los que se encuentran los siguientes:

- Nombre de la empresa
- Ubicación
- Cadena hotelera a la que pertenece
- Categoría que posee
- Objeto social
- Características de la fuerza laboral
- Estructura administrativa
- Principales clientes.
- Principales proveedores.

Para la ejecución de este paso se emplearán técnicas de recopilación y análisis de datos, organigramas, entre otros.

Paso 4: Diagnóstico de la situación actual

Este paso es de gran importancia, ya que permite identificar los problemas que afectan el desempeño de los procesos y funciones en la empresa. Para su desarrollo se ha

estructurado en tres pasos: análisis estratégico de la empresa, selección y aplicación de instrumentos para el diagnóstico y elaboración del informe técnico y acciones a ejecutar.

4.1 Análisis estratégico de la empresa

Estrategia empresarial es la determinación de los objetivos que la empresa quiere asumir de acuerdo con su visión del futuro y sus prioridades competitivas, así como las vías que debe seguir para alcanzar dichos objetivos desde la situación actual, que es la que refleja su misión. (Paz, 2014)

En este paso se debe realizar la revisión de los diferentes elementos estratégicos que deben estar presentes en cualquier organización con el objetivo de identificar los aspectos que desde el punto de vista estratégico favorecen o limitan la actividad de la empresa, con el fin de buscar soluciones que minimicen estas limitaciones. Para la evaluación estratégica general de la empresa se realiza un análisis del objeto empresarial de la entidad, así como de todos los elementos estratégicos tales como: misión, visión, objetivos estratégicos, factores claves de éxito, valores compartidos; teniendo en cuenta la incidencia de los factores tanto externos como internos que ha identificado la empresa para su desenvolvimiento en el escenario actual en que se desempeña, con el fin de evaluar su correspondencia.

A través de la aplicación de una matriz DAFO dentro del análisis estratégico de la organización, se pretende identificar mediante sus principales fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, la influencia de los factores externos e internos en la actividad empresarial, con el fin de determinar las prioridades estratégicas en que se debe enfocar la estrategia de la empresa para enfrentar los retos que le impone su objeto social.

4.2 Selección y aplicación de instrumentos para el diagnóstico

Para la ejecución de este paso se realizarán encuestas, revisión de documentos, entrevistas, observación directa y trabajo en equipo, que en función de las necesidades se utilizará la que corresponda.

Con la información recopilada se determinan los problemas principales que afectan el funcionamiento de la actividad empresarial.

Posteriormente se procede a organizarlos para lo cual se determina el orden de prioridad de los problemas de acuerdo con los efectos negativos que provoca, para ello se aplica un método de expertos, siendo indispensable determinar el nivel de concordancia entre ellos,

esto puede realizarse de manera más o menos sofisticada en la medida que se realice manualmente o con el uso de software estadísticos como el SPSS.

Después de aplicar el método de expertos y comprobar que hay concordancia entre los mismos, los problemas son ordenados y se establecen las prioridades antes mencionadas.

4.3 Elaboración del informe técnico y acciones a ejecutar

Este constituye el último paso del diagnóstico en el cual debe ser elaborado un informe final como resumen de lo analizado en él y que se discute con la alta dirección de la organización. En este informe se incluyen gráficos y/o tablas donde aparezca plasmado el problema principal y sus causas, siendo recomendable para ello, entre otros, los denominados diagramas de causa y efecto o el árbol de la realidad actual.

Se incluye también en el informe las acciones a realizar para cada problema detectado y se analiza si se puede dar solución o si es necesario aplicar procedimientos y herramientas específicas para cada uno de los procesos y funciones de la misma.

En correspondencia con el problema principal identificado con la aplicación del procedimiento general, se selecciona el procedimiento específico correspondiente con el fin de solucionarlo.

2.4 Procedimientos específicos

En el presente epígrafe se describen los seis procedimientos específicos que componen la caja de herramientas: procedimiento para mejorar el NSC, para la mejora del sistema de planificación y control, para la mejora de la gestión del mantenimiento, para la mejora de la calidad, para la mejora del sistema de capital humano y el procedimiento para la categorización hotelera.

2.4.1 Procedimiento para mejorar el nivel de servicio al cliente

Partiendo de que la cadena logística inicia en el eslabón cliente, la medición del nivel de servicio al cliente permite evaluar el grado actual de enfoque hacia éste que tiene la organización (Zamora, 2011), por tanto la primera preocupación en la planeación de la logística deberá ser el adecuado establecimiento de los niveles de servicio al cliente.

En la **Figura 2.2** se muestran los pasos que componen el procedimiento para mejorar el nivel de servicio al cliente, el cual se diseñó basado en los procedimientos expuestos por Cámbar (2014), Zamora (2011) y Knudsen (2002).

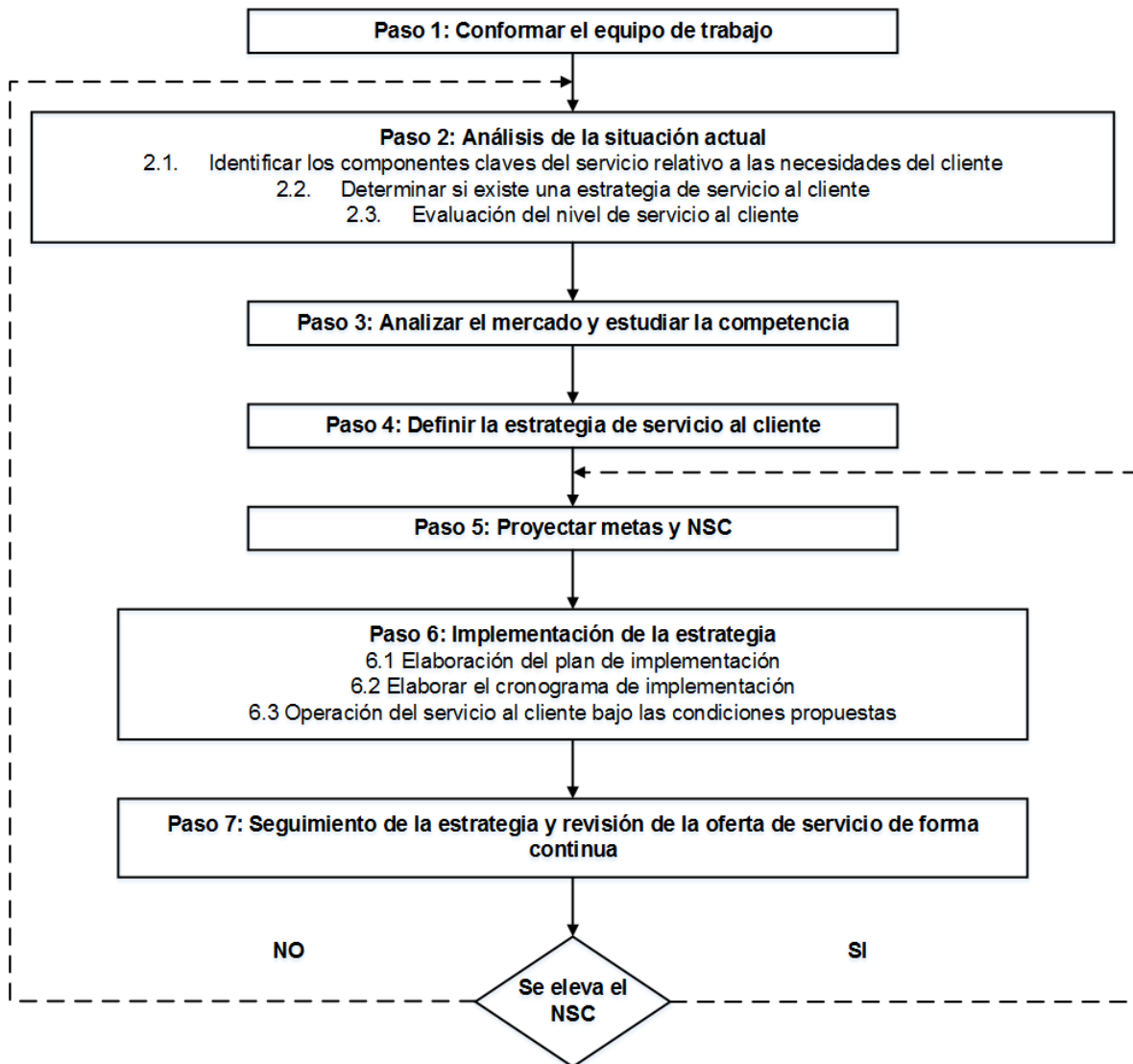


Figura 2.2. "Procedimiento específico para mejorar el nivel de servicio al cliente"

1. Conformar el equipo de trabajo

Este paso se realizará de forma similar al paso 2 del procedimiento general, solamente teniendo en cuenta que los expertos deben tener amplios conocimientos de la actividad logística que se realiza en el hotel. Existe la posibilidad de que coincidan con los expertos anteriormente seleccionados en el procedimiento general.

2. Análisis de la situación actual

Como parte del análisis de la situación actual se analizarán los componentes claves del servicio relativo a las necesidades del cliente, se determinará si existe una estrategia de servicio al cliente en la empresa y se evaluará el NSC, aspectos que permitirán conocer la

situación de la empresa analizada en el proceso de prestación de servicio.

2.1. Identificar los componentes clave del servicio relativo a las necesidades del cliente

Como parte de los factores influyentes en una estrategia de servicio al cliente se encuentran los componentes clave del servicio. Para que una empresa tenga éxito en la puesta en marcha de una política de servicio al cliente es necesario, en primer lugar, establecer sus componentes clave. Es posible que la empresa los tenga definidos, de ser así se analizarán ya que es preciso tomar en consideración que pueden existir diferencias significativas entre los definidos por el cliente y los identificados por la empresa, por el contrario si no están identificados se definirán.

Entre los componentes claves que pueden considerarse se encuentran los siguientes:

- Calidad del servicio
- Variedad de servicios
- Características del servicio
- Costo
- Disponibilidad del servicio
- Tiempo de respuesta ante los pedidos
- Actitud del personal

En este paso se identificarán cuáles de estos componentes se encuentran vinculados al servicio que brinda la entidad y que a su vez responden a las necesidades de los clientes.

2.2. Determinar si existe una estrategia de servicio al cliente

El estudio de este aspecto se realiza con el objetivo de comprobar si en la empresa existe una estrategia definida de servicio al cliente, o acciones que son implementadas para satisfacer y elevar el nivel de servicio al cliente, y hasta qué punto contribuyen al incremento de este indicador.

Para el desarrollo de este paso se analizará la documentación referente a la opinión de los clientes acerca del servicio prestado, así como las reclamaciones e insatisfacciones planteadas por estos y el tratamiento que se les da a las mismas, con el fin de comprobar si han tenido respuesta y si se han visto cubiertas las expectativas del cliente en cuanto a la mejora reclamada.

2.3. Evaluación del nivel de servicio al cliente

Para el desarrollo de este paso se propone la medición de indicadores para evaluar el nivel de servicio al cliente (NSC) en el proceso de alojamiento, mientras que en el proceso de restauración se realizará esa evaluación a partir de las encuestas realizadas a los clientes.

En primer lugar serán definidos los indicadores a través de los cuales se medirá el nivel de servicio; es decir, los indicadores de servicio, que no son más que: el conjunto de datos referidos al servicio cuyo análisis indica el grado de cumplimiento de los niveles de servicio previamente establecidos. Los indicadores son, en definitiva, conceptos que se van a “medir”; que una vez definidos para un sistema en particular, deben serles establecidos sus respectivos valores objetivos en un determinado periodo, esto facilitará determinar los umbrales a alcanzar y comprobar hasta qué punto se alcanzan esos niveles.

En este caso el cálculo de los mismos permitirá realizar el análisis de la situación de la empresa en el proceso de alojamiento. La definición de estos indicadores se realizará teniendo en cuenta las características particulares del servicio así como las unidades de medida y los conceptos que se manifiestan en la práctica diaria en el hotel “Brisas del Mar”; pero muy en especial considerando los criterios que tiene el cliente del servicio que se presta, de forma tal que los mismos midan aspectos que realmente resulten de su interés.

El nivel de servicio general para este proceso estaría dado por la integración multiplicativa de los medidores particulares seleccionados.

- NSP (Nivel de servicio de pedidos)

$$NSP = \frac{\text{habitaciones entregadas}}{\text{habitaciones disponibles}} * 100 \quad (2.2)$$

$$0\% \leq NSP \leq 100\%$$

- NSU (Nivel de servicio de unidades)

$$NSU = \frac{\text{habitaciones disponibles}}{\text{total de habitaciones}} * 100 \quad (2.3)$$

$$0\% \leq NSU \leq 100\%$$

- CPE (Cumplimiento del Plazo de Entrega)

$$CPE = \frac{\text{habitaciones entregadas en tiempo}}{\text{habitaciones entregadas}} * 100 \quad (2.4)$$

$$0\% \leq CPE \leq 100\%$$

- Nivel de Atención a las Reclamaciones (NAR)

$$NAR = \frac{\text{reclamaciones atendidas}}{\text{total de reclamaciones realizadas}} * 100 \quad (2.5)$$

$$0\% \leq NAR \leq 100\%$$

- NAS (Nivel de Aceptación del Servicio)

$$NAS = \frac{\text{habitaciones vendidas sin reclamación}}{\text{total vendidas}} * 100 \quad (2.6)$$

$$0\% \leq NAS \leq 100\%$$

Luego de calculado cada indicador, el nivel de servicio general (NSG) para esta área se calcula a partir de la siguiente expresión:

$$NSG = NSP * NSU * CPE * NAR * NAS \quad (2.7)$$

Para el área de restauración se tomarán los datos de la encuesta realizada a los clientes, (Anexo 3), donde a partir de la evaluación que los clientes ofrecen de los diferentes componentes se determinará el NSG para esta área.

3. Analizar el mercado y estudiar la competencia

Este paso tiene como objetivo fundamental determinar el segmento de mercado que será objeto de estudio. Un mercado no es un todo homogéneo, está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc. Toda esta diversidad hace casi imposible el análisis y estudio del mercado en su totalidad, por esos motivos, surge la imperiosa necesidad de dividir el mercado en grupos con características homogéneas, es decir, segmentar el mercado, que no es más que el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad.

La segmentación se realiza mediante la selección de una o varias variables que deben ser: medibles, accesibles, sustanciales, maniobrables, confiables, válidas, estables,

homogéneas y generalizadoras. En consecuencia, la selección está en función de las respuestas a la pregunta: ¿Qué desea cada segmento de cliente?

En el entorno empresarial, una característica esencial en la mayoría de las estrategias es la capacidad de hacerlo mejor que la competencia y en muchos mercados, el servicio al cliente se ha convertido en el factor clave de la estrategia de marketing (Ballou, 1991, Zamora, 2011).

Estudiar la competencia tiene como objetivo analizar la realidad en que se encuentra la empresa en cuanto a los componentes clave del servicio, así como también considerar el estado de la competencia con respecto a los mismos componentes; todo con el fin de comparar y a su vez evaluar la situación de la entidad con respecto a los competidores, tomando como punto de referencia los componentes clave del servicio.

4. Definir la estrategia de servicio al cliente

La estrategia se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

Será este paso en el cual; según las dificultades detectadas durante el análisis del mercado y la competencia, así también como resultados obtenidos análisis de los indicadores; se diseñará el camino a seguir por la entidad con la finalidad de mejorar el nivel de servicio al cliente existente en el momento en que se lleve a cabo la investigación. Con este fin serán definidas las acciones a seguir; de modo tal que sean corregidas las deficiencias y consideradas las características específicas tanto del entorno como de los clientes.

5. Proyectar metas y NSC

En este paso se debe tener en cuenta el servicio esperado por los clientes, los patrones de conducta, la capacidad del sistema logístico de brindar el servicio esperado y la situación de la competencia, para definir la meta y el nivel de servicio a garantizar para cada grupo de clientes.

La proyección del nivel de servicio puede hacerse a través de dos vías:

1. Determinar el nivel óptimo de servicio. De esta forma se asume el riesgo de no tener en cuenta la situación de la competencia.

2. Fijando el nivel de servicio a partir de la competencia. En este caso se corre el riesgo de no trabajar con el nivel de servicio al cliente óptimo desde el punto de vista económico.

La meta y nivel de servicio se establece individualmente para cada grupo de clientes en función de las características del servicio propuesto. El cumplimiento de las características del servicio se determina mediante los medidores del nivel de servicio por segmento de mercado, permitiendo evaluar la calidad ofertada del servicio prestado; con esta información puede definirse el punto donde se hace óptimo el nivel de servicio al cliente. Posteriormente se establece una comparación entre el nivel real y el deseado, lo cual permite tomar decisiones sobre la estrategia más adecuada que posibilite el cumplimiento de los niveles de servicio deseados por la empresa.

6. Implementación de la estrategia

El objetivo fundamental de este paso es llevar a actividades y hechos concretos las soluciones planteadas en el paso anterior.

6.1 Elaboración del plan de implementación

Para su elaboración se debe establecer los programas de capacitación del personal involucrado en el proceso de implantación de las salidas del procedimiento propuesto. Se establece el plan de implementación.

El plan de implementación contempla los elementos siguientes (Zamora, 2011):

1. Definición de elementos (tareas y proyectos).
2. Definición de objetivos de cada elemento.
3. Características de las actividades (recursos necesarios, duración esperada de la actividad y responsabilidad para su desempeño).
4. Identificación de restricciones (financieras, humanas o legales).
5. Cálculo de datos y holguras (Cálculo de las fechas más tempranas y más tardías de inicio y fin de cada actividad).
6. Declaración financiera (identificando la magnitud y registrando las inversiones necesarias y economías esperadas).
7. Identificación de riesgos.
8. Plan de auditoría.

6.2 Elaborar el cronograma de implementación

Para la implementación del paso anterior se hace necesaria la creación de un cronograma que guíe la implementación de los resultados obtenidos en los pasos anteriores, en el cual se defina la secuencia y duración de las actividades que permitirán a todos los miembros del mismo encontrarse listos para la arrancada. Con esto se busca que se trabaje a un ritmo constante además de que proporciona la ventaja de saber si se puede terminar en tiempo o no lo que se desee si no se da algún contratiempo. Esto sin lugar a duda permite también que los que asesoran procesos, actividades, tareas, etc., puedan programar revisiones o controles.

6.3 Operación del servicio al cliente bajo las condiciones propuestas

Una vez que la implementación esté en marcha es fundamental que se lleve a cabo bajo las condiciones propuestas, ya que cualquier desviación que se provoque puede poner en peligro el alcance de los objetivos planteados. Para detectar estas desviaciones se hace necesaria la aplicación de controles periódicos en los puntos más vulnerables del proceso productivo.

Es evidente que sin ser este el paso final del procedimiento, resulta el momento de unificar las acciones enfocadas a la mejora y ponerlas en práctica con la mayor eficiencia posible.

7. Seguimiento de la estrategia y revisión de la oferta de servicio de forma continua

Al establecer el nivel de servicio, es necesario fijar también alguna vía para mejorarlo para que funcione como un elemento de retroalimentación en función del nivel de servicio al cliente en busca de lograr una mejora continua en éste.

Este paso implica la revisión y control periódico de los resultados, facilitando un funcionamiento cíclico y sistemático del procedimiento, ya que tanto la organización como el mercado se encuentran en constante movimiento y cambio; llevando a una permanente vigilia sobre las estrategias a seguir en todo momento con cada cliente, lo cual representa la única forma de mantenerse en el mercado en los momentos actuales.

En el procedimiento propuesto se proyecta la retroalimentación a partir del seguimiento de la estrategia, incluyendo también la definición de los indicadores; estructura que proporciona la continuidad y mejora del mismo.

2.4.2 Procedimiento para la mejora del sistema de planificación y control

A continuación se describe el procedimiento para la mejora del sistema de planificación y control el cual es adaptado de los propuestos por Gómez (2002) y Pérez (2013).

1. Conformar el equipo de trabajo

En esta etapa se conforma el equipo de trabajo, el cual tendrá como función la aplicación del procedimiento. Es de gran importancia ya que los trabajadores escogidos brindarán su cooperación con el personal implicado en la investigación para la toma de decisiones. Existe la posibilidad de que coincidan con los expertos anteriormente seleccionados en el procedimiento general.

2. Diagnóstico de la gestión productiva

Para la realización del diagnóstico de la gestión productiva se proponen los pasos que se mencionan a continuación: análisis de las exigencias técnico-organizativas, análisis de los principios de organización de la producción, precisión y enriquecimiento de los principales problemas, determinación del nivel de excelencia organizativa y resumen de los problemas.

3. Definición de la filosofía, principios, objetivos y portadores de la mejora del sistema de planificación y control

La filosofía del sistema de planificación y control permite concebir un conjunto de doctrinas y retos que estén acorde con las condiciones que emanan del entorno, las estrategias y los objetivos que plantea la empresa, así como de los resultados del diagnóstico realizado con anterioridad. Dentro de esta etapa se definen los portadores de la mejora, los cuales son estados deseados que propician la mejora continua del sistema y por tanto, constituyen un resultado concreto hacia la mejora global de la eficiencia del sistema.

4. Definición de las mejoras del sistema de planificación y control

Conociendo cuál es el estado deseado y el que presenta la empresa luego de realizado el diagnóstico, es ineludible buscar las mejoras que permitan avanzar del uno al otro. Todo sistema necesita de condiciones básicas que permitan la elaboración de planes y programas, objetivos y su posterior cumplimiento.

5. Preparación del personal que trabaja en cada uno de los niveles del sistema (táctico-operativo)

La preparación de todo el personal que trabaja en cada uno de estos niveles del sistema juega un papel fundamental; de la calidad de su trabajo depende en gran medida el éxito posterior en la aplicación de las propuestas para la mejora del sistema de planificación y control de la producción.

6. Aplicación de las mejoras

En este paso se aplican las mejoras definidas en los pasos anteriores con el objetivo de acercarse al estado deseado dentro del sector productivo.

7. Análisis del comportamiento de los portadores de la mejora

Una vez aplicadas las mejoras al sistema es necesario evaluar el impacto de las mismas para ver si se han llegado a satisfacer sus portadores, en caso contrario se regresará al paso 4 para determinar qué otro aspecto puede mejorarse. Si las nuevas mejoras aplicadas no son suficientes para satisfacer sus portadores, se regresa al paso 2 para realizar repetidamente un diagnóstico de la gestión productiva. Si todo esto no es suficiente, entonces se regresará al paso 1.

2.4.3 Procedimiento para la mejora de la gestión del mantenimiento

A continuación se describe el procedimiento para la mejora de la gestión del mantenimiento, el cual se diseñó a partir de los expuestos por Martínez (1996) y Pentón (2005).

1. Preparación

Esta fase consta de dos etapas, la etapa 1, donde se conforma el equipo de trabajo que tendrá como función la aplicación del procedimiento general, el cual deberá tener amplio conocimiento sobre las actividades de mantenimiento en la entidad objeto de estudio, existe la posibilidad de que coincidan con los expertos anteriormente seleccionados en el procedimiento general; y la etapa dos donde se definen las características de la entidad objeto de estudio, haciendo énfasis en los aspectos generales de su mantenimiento.

2. Diagnóstico

Esta etapa tiene como objetivo la estimación del grado de los problemas y el análisis preliminar de las causas, son los puntos de referencia para evaluar el efecto del mejoramiento posterior.

3. Decidir y emprender las acciones correctivas, preventivas y/o de mejora

En esta etapa se deciden y emprenden por el auditado las acciones correctivas, preventivas y/o de mejora.

La esencia de esta etapa es hacerle frente a los problemas organizativos detectados en el diagnóstico del servicio de mantenimiento, para lo cual se propone determinar la estrategia de mantenimiento más adecuada para la entidad objeto de estudio. Puede optarse por la aplicación de una de las estrategias siguientes: SAM, un solo sistema de mantenimiento, tercerizar el mantenimiento u otras.

2.4.4 Procedimiento para la mejora de la calidad

A continuación se describe el procedimiento para la mejora de la calidad, el cual es una adaptación del procedimiento expuesto por Agüero (2010).

1. Conformar el equipo de trabajo

En esta etapa se conforma el equipo de trabajo, el cual tendrá como función la aplicación del procedimiento general propuesto. Esta etapa aporta valor al estudio, ya que los trabajadores escogidos brindarán su cooperación con el personal implicado en la investigación para la toma de decisiones, siempre tomando como bases los hechos. Existe la posibilidad de que coincidan con los expertos anteriormente seleccionados en el procedimiento general.

2. Familiarización con el proceso bajo estudio

Después de formar el equipo de trabajo se pasa a realizar una familiarización con el objeto de estudio y su entorno, lo que permite que el investigador se ubique temporal y espacialmente, esto facilita la comprensión de los fenómenos bajo análisis (todo lo asociado a la deficiencia seleccionada para actuar en su mejora). En este paso se pueden utilizar herramientas como: la observación directa, entrevistas y encuestas al personal del centro, la consulta de bibliografía especializada y documentos del área objeto de estudio, entre otras que faciliten el desarrollo veraz de la investigación. Todas estas herramientas facilitan la recopilación de información de forma efectiva para que el analista se familiarice con el objeto de estudio, lo que permite que la investigación se realice con rigor científico.

3. Búsqueda de los síntomas

El este paso se estudia todo lo referente al flujo del proceso, apoyándose en el análisis de la información recopilada acerca de las condiciones adversas o problemas de calidad

[signos externos] presentes en el proceso objeto de mejoramiento con el fin de facilitar la formulación de teorías sobre las causas.

4. Definición de posibles causas

En esta etapa se trata de buscar todas las posibles causas que están induciendo en los síntomas antes mencionados una manera de realizar esto es mediante las técnicas de trabajo en grupo, donde un método alternativo, es la tormenta de ideas que para ello se utilizarán los expertos escogidos anteriormente.

5. Propuesta de alternativas de acciones correctivas y/o preventivas

En este paso el equipo de trabajo elabora un informe con los resultados obtenidos, los cuales indican la necesidad de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora que se requieren para eliminar los riesgos o para reducir su presentación a niveles aceptables.

En la formulación de estas propuestas debe participar el personal directamente involucrado en los procesos objetos de mejoras, mientras mayor sea la cantidad de alternativas propuestas, mayores posibilidades habrán de aplicar las acciones correctivas y/o preventivas más ventajosas para la organización, una vez que éstas hayan sido evaluadas.

6. Selección de alternativas

La selección de acciones correctivas y/o preventivas que se deben acometer con vista a lograr las mejoras deseadas se realizará sobre la base de la evaluación de cada una de las alternativas propuestas teniendo en cuenta su factibilidad.

Como criterio final para la evaluación de las alternativas preseleccionadas se recomienda realizar un estudio de los beneficios económicos de la inversión, puesto que ya en esta se cuenta con propuestas específicas de mejoras que proporcionan una mayor objetividad en las estimaciones iniciales.

7. Planificación de nuevos objetivos de mejoras

La planificación de nuevos objetivos para realizar mejoras dentro de la organización permite trabajar sobre aquellos efectos que fueron determinados en el análisis de la situación actual de la empresa y no fueron analizados inicialmente por presentar un nivel de prioridad inferior al objeto de estudio seleccionado. Para desarrollar esta actividad se debe tomar como punto de partida el análisis realizado en la cuarta etapa del procedimiento propuesto, denominada

8. Continuación de la mejora

Esta etapa garantiza la mejora continua, con el objetivo de enfocar a la empresa a la dirección marcada por la política de empresa y que esto siempre se pueda demostrar de forma objetiva con datos correspondientes.

Debe entenderse dentro de la filosofía de la mejora continua que debe ser cíclico, y en cada ciclo ir adaptándose a nuevos estados más exigentes, con su aplicación debe ir generándose en la organización y en la unidad operacional una capacidad de cambio permanente.

2.4.5 Procedimiento de diagnóstico para la categorización hotelera

El procedimiento de diagnóstico para la categorización hotelera que a continuación se describe fue adaptado del expuesto por Méndez (2011), al cual solo se le realizaron pequeñas modificaciones con el fin de insertarlo a la metodología pues el mismo fue diseñado para el hotel objeto de estudio de la presente investigación.

1. Formación del equipo para la realización del diagnóstico

Las técnicas de trabajo en grupo son muy utilizadas en la actualidad para el desarrollo de procesos de gestión, el cual debe estar integrado por personas que logren el aporte de elementos importantes para el objeto de análisis. Existe la posibilidad de que coincidan con los expertos anteriormente seleccionados en el procedimiento general. Es importante asegurar que el equipo comprenda el propósito del trabajo en grupo y de sus papeles individuales.

2. Caracterización del hotel objeto de estudio

Una vez conformado el equipo de trabajo se hace necesario realizar o actualizar la caracterización de la organización, elemento fundamental que describe la entidad a lo interno y externo, teniendo en cuenta los elementos que se consideren necesarios y que posibiliten el conocimiento integral de la entidad para todos los miembros del equipo.

3. Levantamiento de las referencias normativas de obligatorio cumplimiento.

En este paso deben comprobarse las referencias normativas de obligatorio cumplimiento, los documentos propios de la empresa a la cual pertenece la instalación objeto de estudio e indicaciones y estándares que constituyen buenas prácticas de MINTUR.

4. Análisis de los requisitos obligatorios

Previo al análisis del cumplimiento de la NC 127:2001 es necesario verificar el estado de cumplimiento de los requisitos considerados obligatorios, los cuales resultan invalidantes para otorgar la categoría solicitada. En cada caso se aplican las listas de verificaciones aprobadas al efecto.

5. Análisis del cumplimiento de la NC 127:2001

La NC 127:2001 establece que, para todas las categorías de alojamiento turístico, el diseño arquitectónico, mobiliario y ambientación deben lograr una imagen que lo identifique y personalice. En este paso el grupo de trabajo, teniendo en cuenta el segmento de clientes atendidos en el hotel, las potencialidades del producto, la infraestructura actual y el análisis de los requisitos obligatorios para la categorización hotelera, procede a determinar la categoría para la cual se evalúa el hotel. Para el análisis de su cumplimiento en función de la categoría propuesta se aplica la lista de verificación establecida por dicha normativa.

6. Resultados del diagnóstico

A partir del diagnóstico realizado se debe proceder a la presentación de los resultados los mismos se expresarán de una forma sencilla y entendible. En la presentación de los resultados se deben resaltar las deficiencias encontradas por áreas. Además se deberá presentar un diagrama causa efecto donde se hagan más explícitos los problemas y sus principales causas. Esto permitirá desarrollar un plan de medidas general para la instalación pero que a su vez se ajuste de manera personalizada a cada área de la misma, que contemple mejores soluciones y determine el personal responsable de su cumplimiento.

7. Seguimiento y monitoreo de los requisitos obligatorios y del plan de medidas

El procedimiento propuesto se considera de mejora continua ya que, tanto los requisitos obligatorios como el cumplimiento de la NC 127:2001 y el Manual de gestión para el funcionamiento del sistema de alojamiento son verificables en el tiempo por los organismos acreditados al efecto, es por ello que se propone el seguimiento y monitoreo de los requisitos obligatorios como un proceso predeterminado. Así como el control en la ejecución del plan de medidas.

8. Procedimiento para la mejora del sistema de capital humano

El procedimiento para la mejora del sistema de capital humano que se describe es una adaptación del diseñado por Sánchez (2005), a continuación se describen los principales pasos que lo componen.

1. Conformar el equipo de trabajo

En esta etapa se conforma el equipo de trabajo, el cual tendrá como función la aplicación del procedimiento propuesto, los cuales deberán poseer amplios conocimientos acerca del sistema de capital humano de la entidad. Existe la posibilidad de que coincidan con los expertos anteriormente seleccionados en el procedimiento general.

2. Inicio de la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos

El objetivo de esta fase es lograr desde el inicio el y durante todo el proceso, el compromiso, la preparación y la participación activa, tanto del equipo auditor como de los trabajadores implicados, desde la alta dirección hasta el nivel operativo; está compuesta por tres (3) etapas: autoridad para el programa de auditoría, organización del equipo auditor y compromiso de todos los niveles de la organización con el proceso de auditoría que se desarrollará y con sus resultados.

3. Planeación del programa de auditoría interna del sistema de gestión recursos humanos

El propósito de esta fase es establecer los objetivos, el alcance y los recursos necesarios para el programa de auditoría. Los pasos a desarrollar en esta fase son cinco (5) y parten de definir los objetivos, el alcance y asignar los recursos para el programa de auditoría; establecer el contacto inicial con el auditado; asignar las tareas al equipo auditor, preparar los documentos de trabajo que sean necesarios como referencia y requisito del desarrollo de la auditoría y comunicar las características generales del programa de auditoría interna del Sistema de gestión de recursos humanos para el turismo (SGRHT) a realizar, con el objetivo de que todos estén informados y así tratar de obtener su máxima colaboración.

4. Implementación del programa de auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos

El objetivo de esta fase es resumir, de forma sintética, la situación interna de la organización y de su entorno, así como la relación entre la estrategia empresarial y las políticas y prácticas de RR.HH y sobre esta base formular un sistema de indicadores que

permitan medir el desempeño integral del SGRHT. Esta fase consta de dos etapas: situación actual de la organización y evaluación del desempeño del sistema de gestión de recursos humanos, ambas con sus correspondientes pasos.

5. Mejora continua

El objetivo de esta fase es diseñar e implementar las estrategias de mejora relacionadas con las políticas y prácticas de RR.HH. Las etapas a desarrollar son dos (2) y parten del diseño e implementación de las estrategias de mejora y el control y el seguimiento de los resultados de la auditoría interna del SGRHT.

2.5 Conclusiones parciales del capítulo

1. La metodología y caja de herramientas propuesta para la mejora de los procesos en el hotel "Brisas del Mar", planteado en el presente capítulo como solución al problema de investigación, permite a la entidad contar con una herramienta valiosa para la mejora integral de los procesos en todas las áreas y funciones de la misma.
2. La metodología consta de un procedimiento general y seis procedimientos específicos que permiten la mejora integral de los procesos, los cuales se describen de forma clara y precisa, especificando lo que se debe realizar en cada paso que los componen, así como también la posibilidad de retornar a pasos anteriores con el fin de corregir deficiencias en el análisis.
3. La metodología brinda la posibilidad de ser adaptable a cualquier entidad perteneciente a la cadena hotelera del país, que desee mejorar los procesos y funciones de la misma, como es el caso del hotel "Brisas del Mar".

Capitulum 3



Capítulo III. Aplicación de la metodología y caja de herramientas en el hotel "Brisas del Mar"

Partiendo del problema de investigación planteado en la introducción de la presente tesis, se consideró pertinente orientar la comprobación práctica hacia el mejoramiento del nivel de servicio al cliente, teniendo en cuenta que el procedimiento para la categorización hotelera ya fue aplicado en la entidad objeto de estudio y los restantes se aplicarán en investigaciones futuras.

3.1 Aplicación del procedimiento general

En este epígrafe se procede a la aplicación del procedimiento general planteado en el capítulo dos.

Paso 1: Estudio de las condiciones empresariales para el mejoramiento de los procesos

El hotel "Brisas del Mar" trabaja constantemente por dar una adecuada atención al cliente, con disposición por parte de la alta dirección de la organización a enfrentar procesos de cambios que conduzcan a lograr la máxima competitividad ante mercados muy cambiantes y cada día más exigentes, y dar respuesta a las transformaciones del modelo económico socialista, centrado en la satisfacción del cliente; y para ello cuentan con datos confiables sobre las ventas totales y por destinos, así como información sobre la competencia y demanda. La empresa posee trabajadores capacitados para constituir equipos de trabajo y entrenarse en las principales técnicas a aplicar durante el estudio, así como la disponibilidad de los recursos y la información necesaria para el comienzo del proceso de mejora continua y la aplicación de las soluciones.

Paso 2: Conformar el equipo de trabajo

Con el fin de aplicar el procedimiento propuesto se constituyó el equipo de trabajo, para lo cual se seleccionaron las personas de más experiencia en la empresa y que más pudiesen aportar a la investigación, con más conocimientos generales de la organización así como de todos los procesos y funciones de la misma.

Para determinar la cantidad de expertos que debe integrar el grupo de trabajo se plantea que:

$$1-\alpha = 0.99 \text{ para } k = 6.6564$$

$$p = 0.01$$

$I = \pm 0.10$

Con los datos anteriores se obtiene como resultado que $N_e = 6.589836$ por lo que se consideran 7 expertos para la constitución del equipo de trabajo, estructurado de la siguiente forma:

1. Director de la entidad
2. Jefe equipo alojamiento
3. Jefe económico
4. Ama de llaves
5. Jefe de aseguramiento
6. Especialista comercial
7. Inversionista principal

Paso 3: Caracterizar la situación general de la empresa

El Hotel "Brisas del mar" se encuentra ubicado en el municipio de Caibarién, provincia de Villa Clara, específicamente en el reparto "Mar Azul", el mismo posee un ambiente familiar y seguro. Su privilegiada ubicación justo a orillas del mar lo convierte en un destino importante para turistas que visitan el centro norte de la isla. Se encuentra a ocho kilómetros del pedraplén, carretera considerada como una joya de la arquitectura nacional y de los hoteles del litoral norte de la provincia con sus inigualables playas.

Desde el punto de vista de la comercialización el hotel se considera un producto Sol y Playa y se encuentra cerca de varios sitios de interés cultural para el desarrollo del turismo tales como la antigua Villa colonial de San Juan de los Remedios y la ciudad de Santa Clara con una plaza dedicada a guardar los restos del inmortal Guerrillero Heroico y su guerrilla.

El hotel cuenta con una larga historia en el campo de la prestación de servicios. Desde la década de los años 60 ha sido administrado por diferentes empresas, y durante todo este período transitó por diferentes etapas en su comercialización, con un florecimiento de sus servicios en los años 80.

Formando parte de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía del municipio, en la segunda mitad de la década del 90 el hotel alcanza un grado de deterioro que culmina con el cese de sus servicios, momento en el cual es entregado a la Cadena ISLAZUL para su reconstrucción y puesta en explotación bajo los lineamientos y directivas del MINTUR a partir del año 2005 en que se efectúa el traspaso de propiedad. Posteriormente en el 2011

se efectúa otro traspaso de propiedad y es adquirido por decisión del país por el G.E.C., en ese momento mantuvo su operación con las mismas características que cuando operaba con ISLAZUL y se le adicionaron dos puntos de ventas en moneda nacional, durante ese período y producto de su incorporación a la Iniciativa de Desarrollo Local (IDL) el hotel comenzó a tener mayores oportunidades de mejora al contar con un capital propio. Su objetivo fundamental es mejorar con la autogestión económica el desarrollo de la operación hotelera y a su vez lograr que de las utilidades netas que el mismo obtiene aportar al municipio para el desarrollo de su estructura el 25 % de estas, el otro 25 % pasa al Grupo Empresarial de Comercio y el resto es decir el 50 % se utilizara para el reaprovisionamiento del hotel en su infraestructura tanto para los servicios como para los procesos de apoyo.

En 2014 el hotel fue sometido a otro grupo de cambios, producto nuevamente a decisiones del país le fueron incorporadas a su estructura un grupo de instalaciones. Estas por no contar con el confort y la calidad necesaria se explotan en moneda nacional.

En la actualidad, la instalación opera con una categoría nominal de dos estrellas y cuenta con 27 habitaciones climatizadas, de ellas 24 dobles y 3 especiales, un restaurante con capacidad para 34 clientes, piscina, bar y parrillada en la piscina, Ranchón "El Caney" y un punto de venta en el área de playa que funciona en los meses de verano. Este grupo de habitaciones y áreas son para el servicio en CUC.

El conjunto de habitaciones y áreas destinadas al servicio en CUP no se encuentran categorizadas, éstas áreas son; Restaurante "El Coral", Restaurante "La Casona", Parrillada "Vista al Mar" dos puntos de venta "El Cangrejito" y "La Frontera".

El hotel posee televisión vía satélite, agua caliente, un restaurante con ofertas de platos típicos marineros, cocina internacional y criolla, facilidades para renta de autos, taxis y parqueo, entre otros.

El objeto social conferido a la instalación es "la prestación de servicios de alojamiento, restauración y recreación para el turismo nacional e internacional" por lo que se identifican como sus procesos principales el alojamiento y la restauración.

La instalación cuenta con un total de 102 trabajadores, de ellos 65 hombres y 37 mujeres de los cuales el 18 % tienen nivel superior, el 73 % técnico medio y el 9 % duodécimo grado.



Figura 3.1: "Nivel de escolaridad"

Para su funcionamiento el hotel se organiza en diferentes áreas o departamentos como se muestra en el Anexo 4.

Los principales clientes del hotel se muestran en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1 Principales clientes del Hotel "Brisas del Mar"

Principales clientes	
Suchel	Cubanos Agencia
Habanos	Emproy
EMCOR	Alastor
ATC	Cubanos
Transgaviota	Extranjeros libre
Transcupet	CIMEX
EMCE	ECSI
Emprestur	ETECSA
Banco	Desvío del Mascotte

Hidráulica	Grupo Electrónico
Emp. Elec. Ciego de Ávila	Coracán
SASA	Copextel
Emp. Elec. Santa Clara	AEI
Master and Master	Bucaneros S.A.
Alm. Universales	Seisa
GAMMA	Gaviota
Cubataxi	Tenería y pieles
ITH	Fábrica de Bicicleta
Geysel	Cuba-Control
Esc. Hotelería y turismo	

Los principales proveedores del hotel se clasifican en: proveedores de servicios y de suministro de mercancías, los cuales garantizan los servicios de apoyo y la mercancía que posibilita cumplir con las necesidades de los clientes. Estos son:

De servicios:

1. COPEXTEL (Servicios de reparación y mantenimiento de equipos gastronómicos y electrónicos)
2. EMPRESTUR (Servicios de reparación y mantenimiento de equipos gastronómicos y electrónicos, sistemas constructivos, sistemas de refrigeración y climatización, fumigación)
3. SERVISA (alquiler y lavado de lencería)
4. FAME(Sistemas de piscinas)
5. ALASTOR (Sistemas de Agua Caliente y Paneles Solares)
6. VICLART (Confecciones)
7. GET (Reparación de monitores, cajas registradoras, computadoras)

8. CIMEX (Servicios técnicos reparación de monitores, cajas registradoras, computadoras, ventas de materiales e insumos hoteleros)
9. Propaganda PCC (llaveros, señalética, banderas, etc.)
10. Oficina Nacional de Normalización Villa Clara (verificación y calibración de instrumentos de medición)
11. SEISA (Servicios de Seguridad Integral)
12. SASA, Caibarién (reparación y mantenimiento de equipos automotor)
13. Sagua enrollado de turbinas (reparación y mantenimiento de motores de turbinas)
14. UNECAMOTO (reparación y mantenimiento del grupo electrógeno)
15. ETECSA (servicio telefónico, reparación y mantenimiento de teléfonos)
16. TRASVAL (traslado de valores, cerrajería)
17. APCI (certificación de sistemas contra incendio)

De suministro de mercancías:

18. ITH (alimentos, bebidas, insumos y ferreterías)
19. EPPA El Pinto (helados y pan)
20. Doña Nely (pan)
21. Bucanero.SA (cervezas y maltas)
22. EMBELI (bebidas y refrescos V.C.)
23. BRASCUBA (cigarros)
24. COPEXTEL (ferretería, materiales de oficinas)
25. CAN (huevos)
26. Oro Rojo (cárnico Villa Clara)
27. MACUN (cárnico Villa Clara)
28. Confitera Caibarién (confituras)
29. Papas & Company (confituras)
30. FINCIMEX Tarjetas Magnéticas (tarjetas magnéticas de combustible)
31. CUPET (servicio de gas licuado)
32. Havana Club (rones Havana Club)
33. Imprenta Caibarién (modelos)
34. Lácteos VC (productos lácteos)
35. Pescacentro (productos de la pesca)
36. DIVEP (piezas de autos y ferreterías)

37. ELQUIM (productos químicos y de limpieza)
38. Yabú (productos agrícolas)
39. Frutas selectas (productos agrícolas)
40. Suchel proquimia (productos químicos de piscina y limpieza)

Paso 4: Diagnóstico de la situación actual

4.1. Análisis estratégico de la empresa

Para este análisis se parte del estudio de los principales elementos internos y externos de la organización. La misión y visión del hotel están definidas como se muestra a continuación:

Misión: "Brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación capaces de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, aportando a la Empresa los niveles de economía, eficiencia y eficacia requeridos".

Visión: "Nos diferenciamos de la competencia por nuestros altos índices de satisfacción al cliente, economía, eficiencia y eficacia".

La entidad se plantea como **objetivos estratégicos** los siguientes:

- Disponer de un producto turístico que satisfaga las expectativas y requerimientos de los clientes.
- Garantizar el cumplimiento de las normas vigentes relacionadas con la higiene, accesibilidad y seguridad en los servicios turísticos, a través del cumplimiento de las regulaciones nacionales, el respeto a la sociedad y el medio ambiente.
- Desarrollar un producto turístico que destaque el patrimonio cultural de nuestro país, incorporando de forma coherente a los elementos de imagen y comunicación, gastronomía y animación los valores autóctonos y distintivos de nuestro pueblo.
- Contar con recursos humanos calificados, con elevada moral revolucionaria, motivados y comprometidos en sus respectivas funciones con el papel que desempeña el turismo en el desarrollo del país.

Para su correcto desempeño el hotel cuenta con los **factores claves de éxito** que se mencionan a continuación:

- Formación continua
- Motivación personal
- Mejora continua

- Personalización del servicio
- Comunicación efectiva

El hotel presenta como **valores compartidos** los siguientes:

- Control
- Eficiencia
- Ahorro
- Calidad
- Honradez
- Combatividad
- Sentido de Pertenencia

En el hotel se encuentran identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se muestran a continuación:

Fortalezas:

1. Ingresos en divisas convertibles por la prestación del servicio, que dan garantía financiera y acceso a los mercados suministradores que operan con esta moneda.
2. Localización geográfica que permite al cliente conocer y disfrutar de varios lugares de interés turístico, históricos y culturales.
3. Personal identificado y comprometido con la organización.

Debilidades:

1. Insuficiente gestión del aprovisionamiento.
2. Carencia de métodos y procedimientos para medir y aumentar la satisfacción del cliente.
3. Inconsistencias en la planificación y control de los servicios.
4. Deficiente calificación y especialización del personal directo e indirecto para enfrentar el nuevo servicio.
5. Deterioro del hotel en general y con mayor incidencia en el área habitacional por la ausencia de inversión.

Oportunidades:

1. Desarrollo y ampliación del turismo en Cuba, tanto nacional como extranjero.
2. Producto de Sol y Playa que cuenta con un clima estable casi todo el año.

3. Proyecto de desarrollo local del municipio.
4. Inexistencia de competencia que brinde la totalidad de los servicios que se brindan en el hotel.

Amenazas:

1. Crisis económica mundial.
2. Problemas de abastecimiento y prestaciones de servicios externos.
3. Los cambios que se están dando en el mercado donde los clientes son más especializados en cuanto a las necesidades que pretende satisfacer.
4. Aparición de nuevos competidores.

El análisis de la matriz DAFO de la entidad (Anexo 5), permite analizar que el hotel se encuentra en el cuadrante: organización fuerte y con oportunidades, por tanto, la estrategia debe ser ofensiva o de ataque. La mayor Fortaleza con que cuenta la empresa es la de poseer ingresos en divisas convertibles por la prestación del servicio, que dan garantía financiera y acceso a los mercados suministradores que operan con esta moneda y la principal oportunidad es el desarrollo y ampliación del turismo en Cuba, tanto nacional como extranjero. Por tanto, la proyección estratégica que debe tener la empresa debe estar enfocada a afrontar la mayor amenaza que es la aparición de nuevos competidores, para lo cual deberá analizar sus demás debilidades con el fin de superarlas y elevar los estándares de los servicios ofertados y logrando la satisfacción de los clientes como elemento principal para superar a la competencia, por lo que se deberá lograr una adecuada gestión del aprovisionamiento como elemento principal para un adecuado servicio al cliente.

El análisis matricial estratégico en la organización objeto de estudio, nos permite apreciar la existencia de fortalezas organizacionales que contribuyen a su funcionamiento, presentando oportunidades ofrecidas por el entorno que contribuyen a la mejor oferta de servicios al cliente.

4.2. Selección y aplicación de instrumentos para el diagnóstico

En este paso se realizará un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la organización, apoyándose en algunas de las técnicas mencionadas en el capítulo dos de la presente investigación.

En este caso se entrevistó al personal del área de recepción como eje central en el intercambio con los clientes, así como los jefes de cada departamento. Como parte del

diagnóstico se analizaron encuestas realizadas a los clientes del hotel y documentos de interés. El trabajo con los expertos seleccionados comenzó con el estudio de los resultados obtenidos en las entrevistas y como resultado del análisis de las encuestas. Cada uno emitió su criterio, previa valoración de los problemas, coincidiendo en que todos afectan el adecuado desempeño de la actividad empresarial, los mismos se muestran a continuación:

1. Servicios no categorizados
2. Personal no capacitado para enfrentar el nuevo servicio
3. Mantenimiento inadecuado de las instalaciones
4. Inestabilidad en inventario
5. Equipamiento gastronómico insuficiente
6. Insatisfacción de los clientes
7. Equipamiento, mobiliario, accesorios de habitaciones y baños públicos incompleto
8. El hotel no cuenta con un sistema de detección y extinción de incendio
9. Inadecuado almacenamiento temporal de los desechos sólidos

Después de identificados los problemas se procede al procesamiento estadístico de los mismos con el objetivo de darles un tratamiento priorizado, según su nivel de significación.

Para esto fue necesario realizar la evaluación en la que cada experto emitió su criterio acerca de la prioridad de cada problema utilizándose para ello una escala del 1 al 9 donde el 1 es el más importante y el 9 el menos importante, mostrándose los resultados de dichos criterios en la **Figura 3.2** "Criterios emitidos por los expertos".

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9
1	2	5	6	3	8	1	4	7	9
2	1	3	7	4	8	2	5	6	9
3	1	4	6	2	7	3	5	9	8
4	2	4	5	3	6	1	7	9	8
5	2	4	3	5	8	1	6	7	9
6	2	5	3	4	6	1	7	7	9
7	2	3	4	5	6	1	7	8	9

Figura 3.2 " Criterios emitidos por los expertos "

Luego se procede a analizar la concordancia entre el juicio de los expertos con la ayuda del software SPSS y determinar el orden de prioridad de los problemas.

Planteamiento de la hipótesis.

H0: No es confiable el juicio de los expertos.

H1: Es confiable el juicio de los expertos.

Para $\alpha = 0.05$

Los resultados del procesamiento de los datos en el software se muestran en el Anexo 6.

Cumplimiento de la región crítica:

Sig. asintót. $(0.00) < \alpha (0.05)$

Se rechaza la Hipótesis Nula; por lo tanto es confiable el juicio de los expertos.

Del análisis anterior se obtuvo como resultado el orden siguiente:

1. Insatisfacción de los clientes
2. Servicios no categorizados
3. Inestabilidad en inventario
4. Personal no capacitado para enfrentar el nuevo servicio
5. Mantenimiento inadecuado de las instalaciones
6. Equipamiento, mobiliario, accesorios de habitaciones y baños públicos incompleto
7. Equipamiento gastronómico insuficiente
8. El hotel no cuenta con un sistema de detección y extinción de incendio
9. Inadecuado almacenamiento temporal de los desechos sólidos

4.3. Elaboración del informe técnico y acciones a ejecutar

A raíz del diagnóstico realizado se detectaron una serie de problemas que afectan el desempeño de la actividad empresarial los cuales se muestran en la **Figura 3.3.**

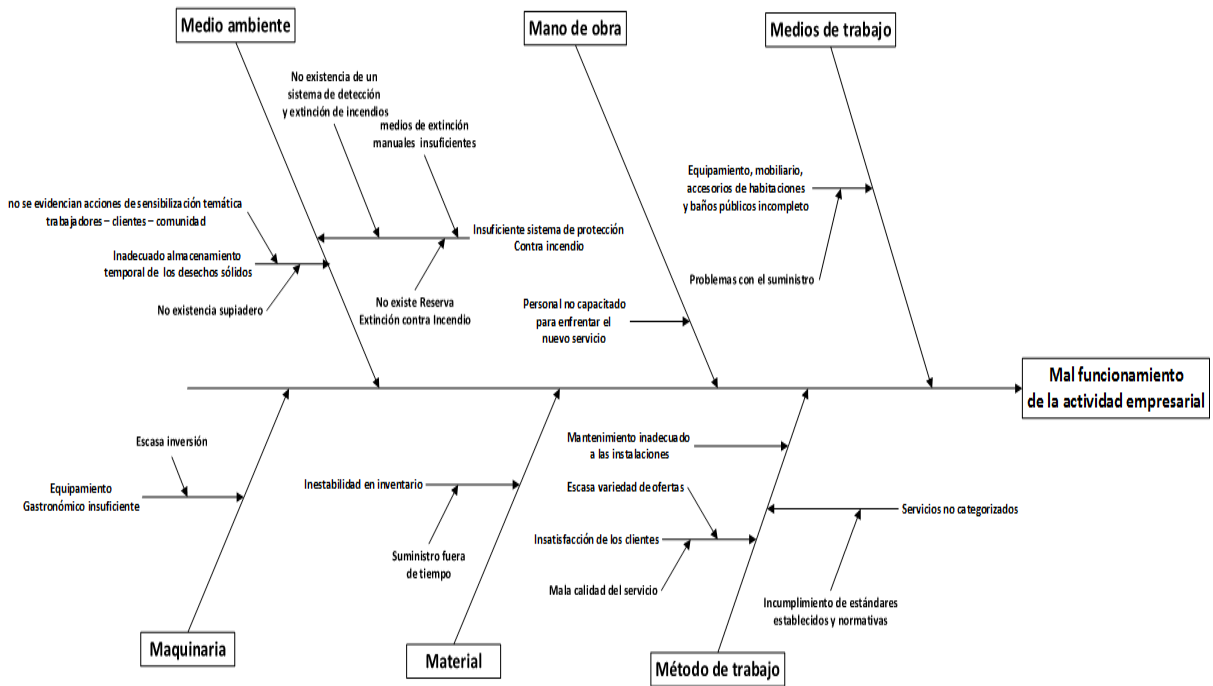


Figura 3.3 "Diagrama causa-efecto para el funcionamiento de la actividad empresarial"

Estos problemas se sometieron a evaluación por parte de los expertos para dar un orden de prioridad a los mismos, resultando que el problema principal es la insatisfacción de los clientes.

En la **Tabla 3.2** se muestran las acciones a llevar a cabo para aquellos problemas cuyas soluciones tiene posibilidad de solución inmediata.

Tabla 3.2 Acciones a ejecutar para solucionar los problemas

Problema	Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
Personal no capacitado para enfrentar el nuevo servicio	Realizar cursos de nivelación y capacitación a los trabajadores con necesidades	Jefe del departamento de recursos humanos	3 meses
Mantenimiento inadecuado de las instalaciones	Aplicar correctamente el plan de mantenimiento	Jefe del departamento de aseguramiento	6 meses
Insuficiente	Realizar la compra de	Técnico de	1 mes

sistema de protección contra incendio	los accesorios necesarios, así como hacer cumplir con los requisitos	seguridad y protección	
Inadecuado almacenamiento temporal de los desechos sólidos	Reubicar el supiadero dentro del área de la instalación, separándolo de las habitaciones y locales fuera del flujo de entrada de alimentos al hotel	Jefe aseguramiento y especialista en inversiones	1 mes

Con el objetivo de dar solución al problema principal se procede a la aplicación de un procedimiento específico para mejorar el nivel de servicio al cliente.

3.2 Aplicación del procedimiento específico para mejorar el nivel de servicio al cliente en el hotel "Brisas del Mar"

1. Conformar el equipo de trabajo

Para la conformación del equipo de trabajo se procede de la misma forma que en el paso 2 del procedimiento general. En este caso los integrantes del equipo deben tener experiencia y conocimientos específicos relacionados con el servicio al cliente. El equipo de trabajo quedó conformado de la siguiente forma:

1. Jefe equipo alojamiento
2. Ama de llaves
3. Jefe A+B
4. Jefe de aseguramiento
5. Capitán de servicios gastronómicos
6. Dependiente
7. Jefe de cocina

2. Análisis de la situación actual

- 2.1. Identificar los componentes claves del servicio relativo a las necesidades del cliente.

Dentro de los componentes clave del servicio analizados en el capítulo dos de la presente investigación; aquellos que resultaron significativos dentro del proceso de servicio al cliente en el hotel, teniendo en cuenta que la principal y fundamental oferta que realiza el Hotel es la venta de alojamiento y gastronomía, son los que se relacionan a continuación:

- Calidad del servicio
- Variedad de las ofertas
- Características del servicio
- Disponibilidad del servicio
- Precio

2.2. Determinar si existe una estrategia de servicio al cliente

Para dar cumplimiento a la presente etapa fue necesario determinar qué acciones se llevan a cabo en la empresa con el fin de mejorar el nivel de servicio al cliente y si las mismas conforman una estrategia. Partiendo de que se entiende por estrategia: *el conjunto de principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar*; vale destacar que el hotel tiene definidos canales para conocer las necesidades y expectativas de los clientes entre los que se encuentran: la percepción de los trabajadores en contacto directo con los clientes sobre la satisfacción con respecto al servicio y las opiniones manifestadas por estos, así como la apreciación sobre aspectos que considere que hayan provocado una reacción tanto positiva como negativa, las cuales se informan en el registro de incidencias en la comunicación con el cliente, las encuestas y/o entrevistas que se les realizan a los clientes y contactos personales, de forma diaria con los clientes que asisten a la empresa o comunicación vía teléfono – correo; donde se concierta con ellos las necesidades y expectativas, quedando plasmado en el libro de incidencias, así como el índice de repitencia.

Se puede resumir que no existe definida una estrategia de servicio al cliente, sino que se utilizan principalmente para conocer los criterios de los clientes los siguientes métodos: encuestas, entrevistas, libro de incidencias e índice de repitencia.

2.3. Evaluación del nivel de servicio al cliente

Para la realización de este paso procede al cálculo del nivel de servicio mediante los indicadores definidos en el capítulo anterior; que contribuirán a conocer la situación actual de empresa en torno al servicio al cliente en el área de alojamiento. **(Tabla 3.3)**

Tabla 3.3 Indicadores para medir el NSC

Indicador	Expresión	Valores	Coeficiente	Por ciento
NSP	$NSP = \frac{\text{habitaciones entregadas}}{\text{habitaciones disponibles}} * 100$	$\frac{3764}{5739}$	0.655	65.5
NSU	$NSU = \frac{\text{habitaciones disponibles}}{\text{total de habitaciones}} * 100$	$\frac{5739}{7371}$	0.778	77.8
CPE	$CPE = \frac{\text{habitaciones entregadas en tiempo}}{\text{habitaciones entregadas}} * 100$	$\frac{3662}{3764}$	0.973	97.3
NAR	$NAR = \frac{\text{reclamaciones atendidas}}{\text{total de reclamaciones realizadas}} * 100$	$\frac{95}{110}$	0.864	86.4
NAS	$NAS = \frac{\text{habitaciones vendidas sin reclamación}}{\text{total de vendidas}} * 100$	$\frac{3696}{3764}$	0.981	98.1
NSgral	$NSP*NSU*CPE*NAR*NAS=0.655*0.778*0.973*0.864*0.981=0.42=42\%$			

Teniendo en cuenta el resultado obtenido el hotel posee un nivel de servicio bajo en cuanto a los servicios de alojamiento (el grupo de expertos consideró un NSC bajo partiendo del análisis de cada uno de los indicadores y de los estándares establecidos para el hotel), el cual está afectado principalmente por el indicador NSP, donde se evidencia que la disponibilidad de habitaciones es muy superior a las habitaciones entregadas, lo cual sucede como consecuencia de la existencia de picos en la demanda, ya que durante la semana el hotel presenta gran cantidad de clientes, no sucediendo así los fines de semana, y el NSU, afectado por la existencia de habitaciones fuera de orden, especialmente por cuestiones de mantenimiento y por la carencia de los elementos de la habitación relacionados con el mobiliario, accesorios y otros.

Con respecto a los servicios de restauración, para medir el nivel de servicio al cliente se tomó como base los resultados de la encuesta realizada a los clientes (Anexo 3) para evaluar el servicio durante el año 2014, los resultados de dicha encuesta para el área de restauración se muestran en la **Tabla 3.4**.

Tabla 3.4 Evaluación de los clientes al servicio de restauración

Área de restauración	
B	M

Por ciento de clientes	48	52
-------------------------------	----	----

A partir de los resultados anteriores se puede concluir que el nivel de servicio en el área de restauración es bajo ya que el hotel considera esta evaluación cuando más del 50% de los encuestados emite una evaluación de mal con respecto a este servicio.

Las causas de este bajo NSC en ambas áreas se muestran en la **Figura 3.4.**

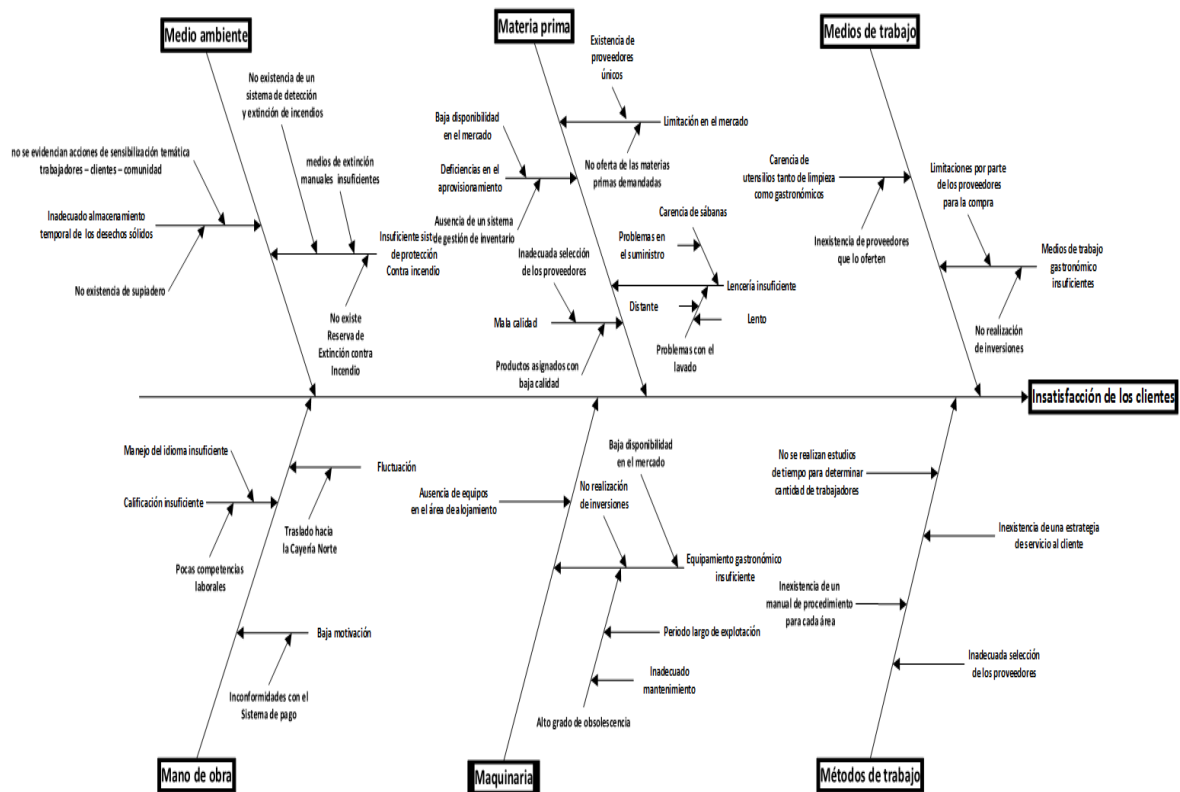


Figura 3.4 "Diagrama causa-efecto para la insatisfacción de los clientes"

3. Analizar el mercado y estudiar la competencia

Como principales grupos o segmentos de clientes del hotel se encuentran el turismo directo, personal técnico con dietas MINTUR, firmas extranjeras y entidades estatales.

Dentro de los nacionales tienen un gran peso las firmas extranjeras y las entidades estatales, esto está motivado por el aumento de las necesidades de asistencia técnica y de nuevas inversiones en la cayería noreste de la provincia, y estas firmas y empresas estatales solo pueden alojar sus técnicos, especialistas y personal de apoyo en

instalaciones de este tipo. Todos estos contratos de clientes nacionales según última actualización suman un total de 1620 clientes.

En la **Figura 3.5** se muestra el comportamiento de los principales clientes por grupos:

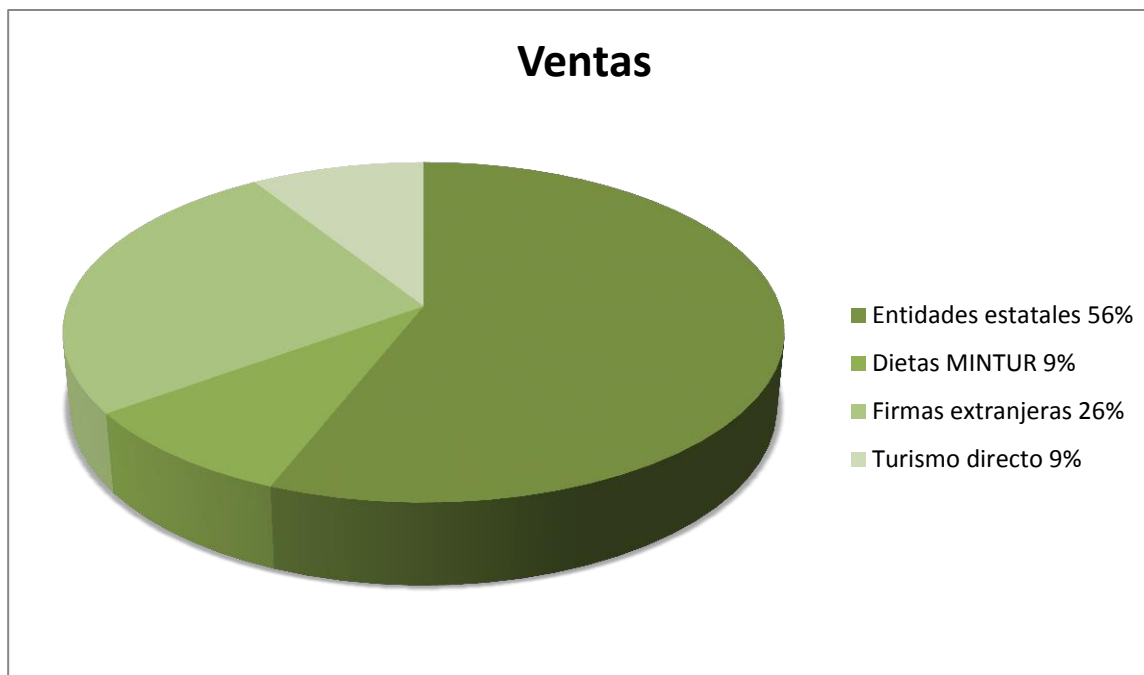


Figura 3.5 "Comportamiento de los principales clientes por grupos".

Para continuar el estudio del mercado se procedió a determinar las necesidades fundamentales para cada segmento de mercado, tomando como base datos proporcionados por la entidad sobre encuestas realizadas a estos para analizar la importancia que tiene la calidad del servicio, la variedad de las ofertas, el tiempo de respuesta ante la demanda y el precio, aspectos que se muestran en la Tabla 3.3, donde a cada uno se les da valores de importancia de 1 hasta 5, siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia.

Tabla 3.5 Aspectos analizados en los segmentos de mercado.

Aspectos analizados
1. Calidad del servicio
2. Variedad de ofertas
3. Disponibilidad del servicio
4. Precio

5. Características del servicio

A continuación se muestra el comportamiento de los turistas/días según segmento:

Tabla 3.6 Comportamiento de los turistas /días según segmento

Tipos de clientes	2014
	tur días
Dietas MINTUR	1405
Firmas extranjeras	4093
Entidades Estatales	8710
Turismo directo	1328
Total	15536

En la siguiente tabla se muestra la evaluación realizada por cada segmento a los aspectos anteriores.

Tabla 3.7 Evaluación realizada por los clientes

Segmento	% que representan	Clasificación de los aspectos				
		1	2	3	4	5
Dietas MINTUR	9	1	3	5	2	4
Firmas extranjeras	26	1	3	2	4	5
Entidades Estatales	56	1	5	3	2	4
Turismo directo	9	2	5	4	1	4
Total	100	1.25	4	3.5	2.25	4.25

Como resultado del análisis realizado en los segmentos de mercado se obtuvo que la variable principal, basado en la puntuación fue la calidad del servicio, coincidiendo con la

prioridad del segmento de mercado de mayor importancia para el hotel (firmas extranjeras y entidades estatales) por el % que representan.

Para estudiar la competencia se comparará la entidad en cuanto a los componentes clave del servicio identificados anteriormente.

El hotel presenta como competencia el motel Villazucar ubicada en las afueras de la ciudad de Caibarién perteneciente a la Empresa de Alojamiento y Gastronomía especializada de Santa Clara y los hostales del municipio. Para el análisis de esta competencia se analizarán los aspectos desde el punto de vista cualitativo ya que se carece de datos para la realización de un análisis cuantitativo (producto del paso de Villazucar a la Empresa de Alojamiento y Gastronomía, antes perteneciente al MINAZ y reciente aparición del sector cuentapropista), y en ninguna de las dos competencias señaladas anteriormente se realizan o se han realizado estudios del NSC.

- Calidad del servicio

En cuanto a la calidad del servicio, el hotel es superior a Villazúcar ya que al poseer una categoría nominal superior (dos estrellas) y esta ser tercera categoría, el servicio demanda una serie de requisitos de obligatorio cumplimiento que lo sitúan por encima de esta tanto en el servicio de restauración (el hotel posee una categoría nominal de "tres tenedores") como en el de alojamiento, los hostales por su parte, aunque no todos, presentan una calidad similar. A pesar de esto el hotel presenta una serie de problemas que se han planteado en la presente investigación que afectan la calidad del servicio tanto de alojamiento como de restauración, dados principalmente por la ausencia de suministros necesarios para la prestación del servicio y la satisfacción de los clientes.

- Variedad de las ofertas

Villazúcar presta servicios de alojamiento, salón de teatro para reuniones, casa protocolar, restaurante, piscina, cafetería, bar y sala de juegos, por su parte los hostales brindan servicios de hospedaje y gastronomía solamente, no obstante el hotel es superior a ambos, brindando servicios de alojamiento, restaurante, piscina, snack bar, renta de autos en Caibarién, parqueo, recreación, parrillada en la piscina, ranchón, aunque no posee sala de juegos y otra serie de servicios que han sido causantes de insatisfacciones de los clientes como: cambio de moneda 24h, cajas de seguridad en habitaciones, maletero, información y ventas de excursiones. Con mayor incidencia en el servicio de restauración se evidencian problemas con la variedad del servicio, ya que las ofertas a realizar

dependen en gran medida de los productos ofertados por los proveedores, los cuales en muchos casos presentan problemas en el suministro, y de la adecuada gestión del inventario, dificultades estas que no se evidencian en los hostales.

- Características del servicio

El hotel ofrece servicio todo el año al igual que los hostales y Villazucar. El hotel se considera un producto de Sol y Playa con una ubicación privilegiada justo a orillas del mar con una categoría superior a ambos, no obstante el servicio ofertado por los hostales es más personalizado y enfocado más a las necesidades particulares de cada cliente.

- Disponibilidad del servicio

Villazúcar consta de 34 habitaciones con capacidad para 200 huéspedes y los hostales tienen capacidad para 180 huéspedes, el hotel por su parte cuenta con 27 habitaciones con capacidad para 60 huéspedes. El restaurante tiene capacidad para 34 clientes siendo superior a los de la competencia (Villazúcar tiene restaurante con capacidad para 28 clientes). En este aspecto el hotel se encuentra por debajo de la competencia. Tanto el hotel como la competencia brindan servicio todo el año.

- Precio

Villazúcar opera en moneda nacional siendo los precios asequibles para toda la población, en cuanto a los hostales, de los cuarenta que existen en el municipio, veinticinco trabajan en cuc, siendo los precios similares a los del hotel.

A pesar de ser superior en muchos casos a la competencia, el hotel presenta una serie de aspectos en los cuales debe trabajar con el fin de brindar un mejor servicio y lograr la satisfacción de los clientes.

4. Definir la estrategia de servicio al cliente

Para definir la estrategia de servicio al cliente se toman como referencia las prioridades antes analizadas, resultando las prioridades siguientes:

- Identificar y seleccionar proveedores que garanticen estabilidad en el suministro y calidad de los productos
- Gestionar adecuadamente el inventario para lograr estabilidad en las ofertas
- Aumentar la capacidad del hotel en cuanto al servicio de alojamiento
- Elevar la calidad del servicio
- Incluir nuevas ofertas de servicio

En aras de lograr una mayor estabilidad en el suministro y calidad de los productos, se plantea la necesidad lograr una adecuada gestión de los suministros, la cual garantice la correcta identificación y selección de los proveedores, ya que al pasar de la cadena ISLAZUL al GEC, se produjo un cambio en cuanto a los proveedores de la instalación, por lo que se requiere realizar una correcta selección de los proveedores previamente identificados.

En el hotel no existe un sistema de gestión de inventario, por lo que se evidencian problemas en cuanto a la oferta del servicio, por lo que es necesario realizar estudios con el objetivo de implantar un sistema de gestión de inventario que se adecue a las características de la entidad.

En cuanto al aumento de la capacidad en el área de alojamiento, en el hotel ya se aprobó la inversión destinada a la construcción de un conjunto de habitaciones que garantizarán la disponibilidad del servicio ante la demanda.

Elevar la calidad del servicio es un aspecto en el que siempre se puede trabajar a pesar que en comparación con la competencia se encuentre superior, se debe trabajar por cumplir con lo requerido para este tipo de servicio así como tratar de lograr un servicio más personalizado, igualmente sucede con la ampliación de las ofertas, se debe trabajar en base a lograr cumplir con las expectativas de los clientes en este sentido, aspecto que mejorará una vez se logre la adecuada gestión de los suministros y del inventario.

5. Proyectar de las metas y NSC

Con el objetivo de proyectar las metas y NSC, se realiza un análisis teniendo en cuenta los clientes y la competencia. A través del método Delphi, en un grupo determinado de rondas, se alcanza un consenso sobre el nivel de servicio deseado en cada uno de los indicadores propuestos.

En correspondencia con lo proyectado se determina si la empresa posee capacidad suficiente para responder a estas metas planteadas por los expertos y la respuesta en este caso es positiva, por lo tanto, las metas se muestran en la **Tabla 3.8**.

Tabla 3.8 Valor meta de los indicadores para medir el nivel de servicio al cliente en el servicio de alojamiento

No	INDICADOR	RESULTADO (%)
----	-----------	---------------

1	NSP	96
2	NSU	99
	CPE	99
3	NAR	100
4	NAS	100

Para el servicio de restauración se propone elevar el NSC hasta un 95%.

6. Implantación de la estrategia

En este paso se muestran las actividades y hechos concretos para cumplimentar las soluciones planteadas en el paso anterior.

6.1 Elaboración del plan de implementación

Con el objetivo de lograr el desarrollo de las estrategias propuestas se establece un plan de acción, el cual se muestra en la **Tabla 3.9**.

Tabla 3.9 Plan de acción para el desarrollo de las estrategias propuestas

Acción	Responsable	Fecha inicio	Fecha de terminación
Crear el grupo de trabajo	Jefe de recursos humanos	Agosto 2015	Agosto 2015
Diseñar el sistema de gestión de aprovisionamiento	Jefe de equipo	Agosto 2015	Noviembre 2015
Diseñar el sistema de gestión de inventario	Jefe de equipo	Noviembre 2015	Febrero 2016
Someter a aprobación por parte de la dirección los diseños realizados	Director	Febrero 2016	Febrero 2016

Preparación del personal para el trabajo con las estrategias diseñadas	Responsable de capacitación	Febrero 2016	Agosto 2016
Implantación de las estrategias	Consejo de Dirección y personal implicado	Agosto 2016	Junio 2017
Medir el desempeño	Director	Enero 2016	Permanente
Tomar las medidas correctivas para el mejoramiento	Director	Junio 2017	Permanente

3.3 Conclusiones parciales del capítulo

1. Se evidencia la viabilidad de la aplicación de la metodología y caja de herramientas para la mejora de los procesos a través de su aplicación en el hotel "Brisas del Mar", el cual permitió determinar una serie de problemas resultando el de mayor importancia la insatisfacción de los clientes.
2. El procedimiento para la mejora del NSC aplicado en el hotel "Brisas del Mar" reveló que el principal problema que afecta el NSC es que no existe una adecuada gestión del aprovisionamiento, por lo que es necesario su diseño, planteando un plan de acción para su desarrollo.

Conclusiones



CONCLUSIONES

1. La confección del marco teórico referencial permitió analizar una serie de procedimientos tanto generales como específicos para la mejora de los procesos comprobándose que ninguno de estos integra los elementos necesarios para lograr la mejora en los procesos del hotel "Brisas del Mar", por lo que resulta necesario plantear la metodología y caja de herramientas para lograr dicha mejora.
2. La metodología y caja de herramientas planteada permite a la entidad contar con una herramienta valiosa para la mejora integral de los procesos en todas las áreas y funciones de la misma.
3. La metodología consta de un procedimiento general y seis procedimientos específicos que permiten la mejora integral de los procesos y brinda la posibilidad de ser adaptable a entidades pertenecientes a las cadenas hoteleras del país, que deseen mejorar sus procesos y funciones, como es el caso del hotel "Brisas del Mar".
4. Se evidencia la viabilidad de la aplicación de la metodología y caja de herramientas para la mejora de los procesos a través de su aplicación, evidenciando que el problema principal está referido al bajo NSC.
5. Teniendo en cuenta que el problema principal está referido al bajo NSC se aplica el procedimiento específico para mejorar el NSC, detectando que la principal causa que lo afecta es la inadecuada gestión del aprovisionamiento, por lo que se propone su diseño y un plan de acción para cumplimentarlo.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

1. Dar continuidad a la aplicación de las estrategias propuestas con vistas a evaluar los resultados y comprobar si se eleva el NSC.
2. Aplicar la metodología con vistas a solucionar los problemas identificados como parte de la aplicación del procedimiento general y que no fueron tratados en la presente investigación.
3. Realizar las modificaciones pertinentes a los procedimientos específicos que integran la caja de herramientas a partir de su aplicación.
4. Comprobar la factibilidad de aplicación de la metodología y caja de herramientas en otras entidades de la cadena hotelera del país.

Bibliografia



BIBLIOGRAFÍA

1. ACEVEDO SUÁREZ, J. A. E. A. 2010. *La logística moderna en la empresa*, La Habana, Cuba.
2. AGUERO, D. M. 2010. *Propuesta de un procedimiento para la mejora de la calidad en la unidad empresarial de base productiva (UEBP) Camilo Cienfuegos*. Trabajo de Diploma, UCLV.
3. AVILÉS, H. B. G. 2006. *Procedimiento para la mejora de la calidad del proceso industrial cubano de la caña de azúcar*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, UCLV.
4. AYALA CASTRO, H. 2003. *Conceptos básicos y actualidad del turismo internacional*. . Universidad de La Habana.
5. BALLOU, H. R. 1991. *La logística empresarial. Control y Planificación*, Madrid.
6. BERNAL PRADO, M., CONDE PÉREZ, E. & CARBONELL DUMÉNIGO, A. 2005. *La Gestión de Marketing en el Turismo*. *Investigación y Marketing*, 87, 6-11.
7. BIAZZO, S. 2000. Approaches to business process analysis: a review. *Business Process Management Journal*, 6, 99-107.
8. BOER, H., BERGER, A., CHAPMAN, R. & GERTSEN, F. 2000. *CI changes. From suggestion box to organisational learning. Continuous improvement in Europe and Australia*, Ashgate, Aldershot.
9. BOND, T. C. 1999. The role of performance measurement in continuous improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 19, 13-18.
10. CÁMBAR, M. A. T. 2014. *Procedimiento para mejorar el nivel de servicio al cliente en la Empresa Gráfica de Villa Clara*.
11. CAMISÓN, C., CRUZ, S. & GONZÁLEZ, T. 2006. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, España.
12. CASTRO, C. G. L. D. 2009. *Procedimiento para el mejoramiento de la Gestión Logística en las Unidades de Venta de la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara basado en un enfoque en proceso*. Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial, UCLV.

13. CAZAÑAS, R. D. 2009. *Procedimiento para el diagnóstico y mejoramiento de la Organización del Trabajo en brigadas de mantenimiento constructivo*. Trabajo de Diploma, UCLV.
14. CHASE, R. B., JACOBS, F. R. & AQUILANO, N. J. 2005. *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva La Habana*.
15. DAVENPORT, T. H. 1993. *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
16. DAVENPORT, T. H. & SHORT, J. E. 1990. The new industrial engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31, 11-27.
17. DUMÉNIGO, A. C. 2009. *Procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras* Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, UCLV.
18. ELZINGA, J. & HORAK, T., ET AL. 1995. Business Process Management: Survey and Methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42, 119-128.
19. FERNÁNDEZ, R. M. 2006. *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. Universidad de la Habana.
20. FERRER, R. 1997. La Gestión Emocional: Gestión Ética y Gestión Estratégica en las Pequeñas y Grandes Empresas. *Alta Dirección*, 196, 15-28.
21. GALLEGO, J. F. 1994. *Hostelería y Productividad*, Madrid, España.
22. GARCÍA, A. & PRADO, J. C. 2002. La participación del personal en la mejora continua de las empresas. In: AEC (ed.) *Madrid, Spain*.
23. GARCÍA, S. & DOLAN, S. 1997. *La Dirección por Valores: El cambio más allá de la DPO*, Madrid, España.
24. GARVIN, D. A. 1998. *The processes of organization and management*.
25. GÓMEZ BRAVO, L. 2000. *Mejoramiento Continuo de la productividad y Calidad*, Venezuela.
26. GÓMEZ, H. M. 2010. *Procedimiento para el mejoramiento y la gestión por procesos aplicado a la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Villa Clara*
27. (EIPH VC). UCLV.

28. GÓMEZ, R. A. R. 2002. *Procedimiento para la mejora continua y el perfeccionamiento del sistema de planificación y control del servicio de reparación de motores. Aplicación al caso de la reparación de motores diesel*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, UCLV.
29. GRÜTTER, A. W., FIELD, J. M. & FAULL, N. H. B. 2002. Work team performance over time: three case studies of South African manufacturers. *Journal of Operations Management*, 20, 641-657.
30. GUTIÉRREZ, M. 2008. *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de la calidad*, México.
31. HAMMER, M. & CHAMPY, J. 1993. *Reengineering the corporation: A manifesto for Business Revolution*, New York, N.Y.
32. HAMMER, M. & CHAMPY, J. 1994. *Reingeniería*, Buenos Aires.
33. HARRINGTON, H. J. 1991. "Business Process Improvement; The breakthrough strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness". New York.
34. HERNÁNDEZ & RODRÍGUEZ, S. 2006. *Introducción a la Administración*, México
35. HERNÁNDEZ LOBATO, M. 2008. *Modelo estratégico de mejora continua aplicado a pequeñas y medianas empresas mexicanas*. Tesis para optar por el Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, CUJAE.
36. HERNÁNDEZ, M. D. 2012. *Procedimiento para la mejora de la calidad del servicio de Telefonía Básica. Aplicación en el Centro de Telecomunicaciones Sagua la Grande*. Tesis en opción al grado académico de Máster en Ciencias Técnicas, UCLV.
37. HERRERA, K. C. & MARTÍNEZ, C. 2000. Reflexiones sobre la administración del nuevo milenio. 10, 15 -18.
38. JACKSON, M. & SLOANE, A. 2003. Modelling information and communication technology in business. A case study in electronic data interchange (EDI). *Business Process Management Journal* 9, 81-113.
39. LLANES, A. A. 2009. *Procedimiento para la asistencia decisional al proceso de tercerización de la ejecución del mantenimiento*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, UCLV.

40. MACDONALD, J. 1995. Together TQM and BPR are winners. *TQM Magazine*, 7, 21-25.
41. MALHORTA, N. & MUKHERJEE, A. 2004. The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18, 162-174.
42. MARSÁN CASTELLANOS, J. E. A. 2005. *Ingeniería de métodos*, La Habana, Cuba.
43. MARTÍNEZ, E. M. D. L. P. 1996. *Perfeccionamiento del sistema de mantenimiento en la industria textil cubana. Aplicación en la Empresa Textil "Desembarco del Granma"*. Tesis para optar por el Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, UCLV.
44. MARTÍNEZ, T. D. L. M. E. 2010. *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad integral en la cadena transfusional cubana*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, UCLV.
45. MEDINA LEÓN, A. 2010. Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *EÍDOS*. Matanzas, Cuba.
46. MÉNDEZ, H. V. 2011. *Procedimiento de diagnóstico para la categorización hotelera: Hotel Brisas del Mar de la cadena ISLAZUL*. Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
47. MODARRESS, B., ANSARI, A. & LOCKWOOD, D. L. 2005. Kaizen costing for lean manufacturing: a case study. *International Journal of Production Research*, 43.
48. NARIÑO, A. H. 2010. *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
49. NODA HERNANDEZ, M. 2004. *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas".

50. PAZ, F. J. C. D. L. 2014. *Estrategia Logística para la Empresa de Construcción de la Industria Eléctrica (ECIE) de Villa Clara*. Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
51. PENTÓN, Y. B. 2005. *Contribución al mejoramiento de la gestión del mantenimiento en hospitales en Cuba. Aplicación en hospitales de la provincia Villa Clara*. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas, UCLV.
52. PÉREZ CAMPAÑA, M. 2005. *Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidora*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, UCLV.
53. PÉREZ, D. P. 2013. *Procedimiento para la mejora continua del sistema de planificación y control de la producción en la Empresa Gráfica de Villa Clara Enrique Núñez Rodríguez*, UCLV.
54. PRAVIA, M. C. P. 2010. *Modelo y procedimiento para la gestión integrada y proactiva de restricciones físicas en organizaciones hoteleras*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
55. SÁNCHEZ, M. S. 2005. *Procedimientos para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, UCLV.
56. SCHNEIDER, B. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 14, 437-453.
57. VALDES, D. S. 2012. *Procedimiento para el control y la mejora de la productividad. Aplicación en la UEB Central Azucarero George Washington*. Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial.
58. YU-YUAN HUNG, R. 2006. Business Process Management as Competitive advantage: a review and empirical study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17, 21-40.
59. ZAMORA, A. V. 2011. *Modelo conceptual y procedimiento para mejorar el nivel de servicio al cliente en cadenas cubanas de suministro de productos electro*

Bibliografía

mecánicos en Cuba: caso contadores de energía eléctrica de la EPEM de Villa Clara. Tesis en opción al título de máster en Ingeniería Industrial, UCLV.

Anexas



ANEXOS

Anexo 1. Procedimientos generales analizados

	ME MC	Seis Sig ma	Ciclo de Demi ng	MG SP	Mejorami ento continuo	I O	Fases para el mejorami ento	Procedimi ento general para el control y la mejora de la productivi dad	Procedimi ento para el diagnóstic o y mejorami ento de la OT
Diagnóstico	x	x	x	x	x	x		x	x
Proceso de formulación estratégica	x						x		
Implantación	x		x		x	x		x	x
Mejora	x	x	x		x		x		x
Control		x	x				x	x	x
Búsqueda de soluciones				x	x	x			x
Evaluación cuantitativa y cualitativa de todas las soluciones				x					
Elaborar el informe				x					
Cuantificación y subdivisión del problema	x	x	x	x	x	x			
Análisis de las causas	x	x	x		x	x			
Establecimiento de los niveles e indicadores para medir desempeño					x				x

Anexo 2. Procedimientos específicos analizados

<u>Logística</u>	Procedimiento de estudio de los sistemas logísticos	Procedimiento para el mejoramiento de la gestión logística en ETECSA basado en un enfoque en proceso	Procedimiento para mejorar el nivel de servicio al cliente en la Empresa Gráfica	Procedimiento general para mejorar el nivel de servicio en cadenas de suministros de productos electro mecánicos	Procedimiento para diseñar un sistema logístico que eleve el Nivel de servicio al cliente en la Empresa Cervecería	Procedimiento para elevar el NSC en la Empresa de Artes Gráficas
Fijar objetivos para el mejoramiento	X		X		X	
Análisis del sistema logístico y situación actual	X		X	X	X	X
Definir los problemas críticos	X	X				
Definir alternativas de solución	X	X				
Selección de alternativas	X					
Proyección de la solución	X	X	X	X		
Formación del personal	X					
Aplicación	X	X	X	X		X
Definición de los procesos		X				
Control y Mejora		X	X	X		X
Estudio de las condiciones empresariales para el mejoramiento del NSC			X			
Conformar el equipo de trabajo		X	X			
Caracterizar la situación general de la empresa		X	X			
Análisis estratégico de la empresa			X			
Identificar los componentes			X			

Anexos

claves del servicio relativo a las necesidades del cliente						
Analizar el mercado			X		X	X
Identificar y evaluar la posición de la empresa en los componentes claves del servicio en relación con la competencia			X		X	
Definir la estrategia de servicio al cliente			X			X
Pronóstico de los niveles de venta.					X	
Determinación del nivel óptimo de servicio al cliente (NSop)						X
Comparación entre $NSr < NSop$						X
Definición del modelo de inventario que permita cumplir con NSop.						X
Comparación entre $NSr = NSop$						X

Continuación Anexo 2.

<u>Mantenimiento</u>	Procedimiento general para el mejoramiento de la gestión del mantenimiento en hospitales	Procedimiento general para la toma de decisiones relativa a la tercerización de la ejecución del mantenimiento.	Procedimiento general para la aplicación del Sistema Alternativo de Mantenimiento
Preparación	X	X	
Realización de la auditoría de mantenimiento	X		
Decidir y emprender las acciones correctivas, preventivas y/o de mejora	X		
Sistema Alternativo de Mantenimiento	X		X
Selección de la(s) tarea(s) de mantenimiento a tercerizar		X	
Selección de proveedores		X	
Establecimiento del contrato		X	
Administración de la relación de tercerización		X	
Diagnóstico	X		X

Continuación Anexo 2.

<u>Calidad</u>	Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad integral en la cadena transfusional	Procedimiento general para la mejora de la calidad del proceso industrial de la caña de azúcar	procedimiento para la mejora de la calidad en la unidad empresarial de base productiva (UEBP) Camilo Cienfuegos
Diseño de los procesos de la cadena	X		
Diagnóstico del proceso	X	X	X
Mejora continua	X		X
Caracterización y ordenamiento para un enfoque de proceso		X	
Ejecución del control por escenarios del proceso industrial		X	
Evaluación de la efectividad de la mejora en el proceso industrial		X	
Determinación del objeto y alcance de la investigación			X
Formación del equipo de trabajo	X		X
Propuesta de soluciones	X	X	X
Conservación de los resultados			X
Búsqueda de causas	X	X	X
Familiarización con el proceso bajo estudio			X

Continuación Anexo 2.

<u>Planificación y control</u>	Procedimiento para la mejora continua del sistema de planificación y control de la reparación de motores	Procedimiento para la mejora continua del sistema de planificación y control en la empresa	Procedimiento para el diagnóstico del proceso de planificación de la producción en la (UBCA).	Proceso de consultoría de operaciones.	TOC	JIT
Estudio de las condiciones empresariales para el mejoramiento	X	X				X
Diagnóstico de la gestión productiva	X	X	X	X	X	
Definición de la filosofía, principios, objetivos y portadores de la mejora del sistema de planificación y control	X					
Definición de las mejoras	X	X		X	X	
Preparación del personal que trabaja en cada uno de los niveles del sistema	X	X				
Aplicación de las mejoras	X	X		X		X
Análisis del comportamiento de los portadores de la mejora	X					
Conformación del equipo de trabajo	X	X	X			
Análisis de las exigencias técnico-organizativas y análisis de los principios de organización de la producción	X	X	X			

Continuación Anexo 2.

<u>Recursos Humanos</u>	Modelo y procedimientos para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras
Inicio de la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos	X
Planeación del programa de auditoría interna del sistema de gestión recursos humanos	X
Implementación del programa de auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos	X

Continuación Anexo 2.

<u>Categorización hotelera</u>	Procedimiento de diagnóstico para la categorización hotelera: Hotel Brisas del Mar de la cadena ISLAZUL
Formación del equipo para la realización del diagnóstico y conformación del expediente de categorización.	X
Caracterización del hotel objeto de estudio.	X
Levantamiento de las referencias normativas de obligatorio cumplimiento.	X
Análisis de los requisitos obligatorios.	X
Análisis del cumplimiento de la NC 127:2001	X
Cumplimiento de los requisitos de la cadena ISLAZUL	X
Conformación del expediente	X
Seguimiento y monitoreo de los requisitos obligatorios	X

Anexo 3. Encuesta a clientes

Estimado Huésped:

Sea usted bienvenido a este nuestro Hotel Brisas del Mar, el cual se complace en tenerle como huésped,

Le agradecemos por anticipado su colaboración por cuanto su opinión es de máxima importancia en el constante empeño por mejorar nuestro servicio.

Dear Guest:

Welcome to this Brisas del Mar Hotel, which is pleased to have you as a guest.

We thank in advance for your cooperation, because your opinion is of the utmost importance to us in the constant desire to improve our service.

Por favor, valore la calidad de los siguientes servicios:

Please, rate the quality of the following service:

RECEPCIÓN / FRONT DESK	B R M
LIMPIEZA GENERAL/ CLEANING	B R M
MANTENIMIENTO/ MAINTENANCE	B R M
HABITACION/ROOM	B R M
RESTAURANT/ RESTAURANT	B R M
SNACK BAR – PISCINA- SWIMMING POOL	B R M
SENSACION DE SEGURIDAD SEGURRITY FEELING	B R M

En general ¿cómo valora usted esta instalación?

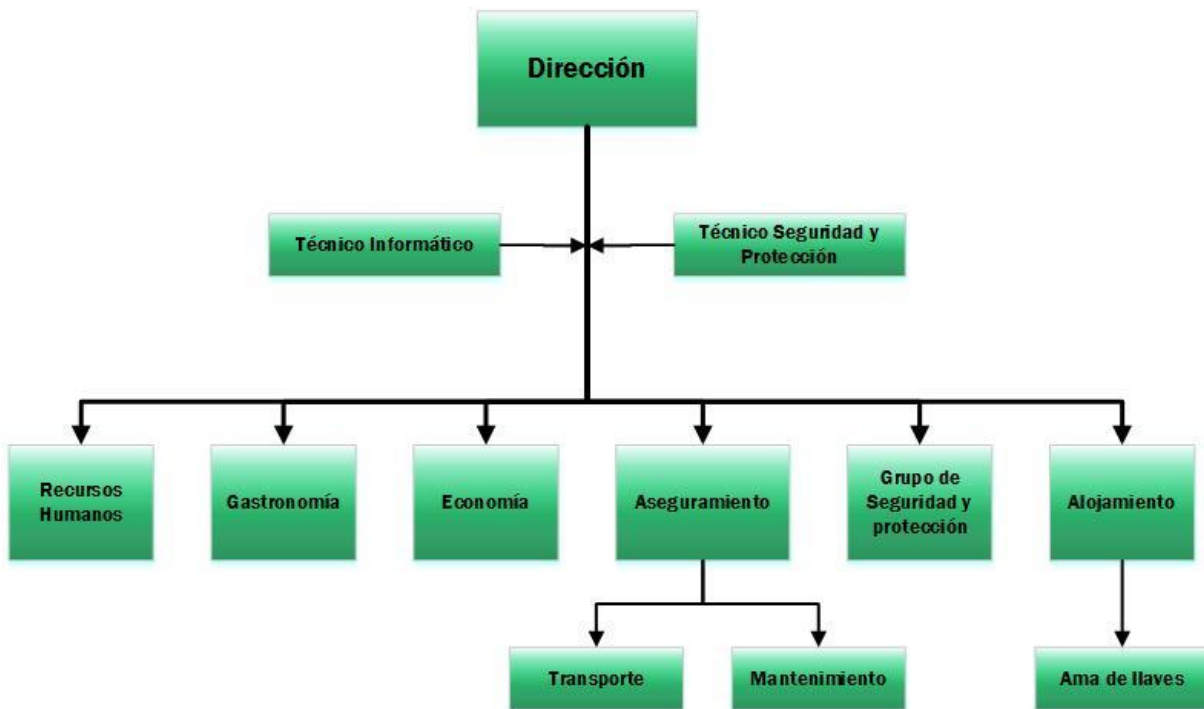
As a whole, how would you rate this Hotel facilities?

Otras sugerencias/Any suggestions

Muchas gracias por su colaboración

Thanks for your help.

Anexo 4. Organigrama del hotel "Brisas del Mar"



Anexo 5. Matriz DAFO del hotel "Brisas del Mar".

Internas/Externas		Amenazas					Oportunidades				
		1	2	3	4		1	2	3	4	
Debilidades	1		X			1					0
	3		X			1			X		1
	4			X	X	2					0
	5	X		X	X	3	X		X		2
Total		1	2	2	2	7	1	0	2	0	3
Fortalezas	1	X	X		X	3	X	X	X	X	4
	2			X	X	2	X	X			2
	3			X	X	2	X			X	2
Total		1	1	2	3	7	3	2	1	2	8

Anexo 6. Resultados del procesamiento de los datos en el software SPSS

Prueba W de Kendall

Rangos

	Rango promedio
p1	1,71
p2	4,00
p3	4,86
p4	3,71
p5	7,00
p6	1,43
p7	5,93
p8	7,64
p9	8,71

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall ^a	,865
Chi-cuadrado	48,467
gl	8
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall