

UNIVERSIDAD DE MATANZAS



*FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.
DEPARTAMENTO INDUSTRIAL*

*TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL*

***TÍTULO: “Evaluación y Análisis de la mejora en el
proceso de servicios técnicos del hotel Iberostar Bella
Vista Varadero”***

*AUTOR: Carlos Adonis Argüelles Hernández
TUTOR: MsC Arianne Caridad Alonso Suárez.*

Matanzas, 2019

Declaración de autoridad

Declaración de autoridad

Yo: **Carlos Adonis Argüelles Hernández**, hago constar que soy el único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas especialmente a la Facultad de Ciencias Empresariales y al Hotel "Iberostar Bella Vista Varadero a hacer uso del mismo, con la finalidad que estimen conveniente.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi hija, por ser el motivo que me lleva a superarme más y cada día mejor, a mis padres por darme todo el apoyo moral y ético; y a todas aquellas personas que estuvieron presente durante la realización de este trabajo de diploma. Pero por sobre todo quiero hacer una mención especial para un ser, un lucero que durante muchos años fue la luz que me guio y me ilustró el camino hacia la honradez, sencillez y humildad a mi abuelo Reynaldo Dopíco Jiménez.

Agradezco a:

Mi tutora Arianne por la asistencia y el contante apoyo brindado en la realización de este Trabajo de Diploma.

Una persona súper importante que fue de gran ayuda para la elaboración de este trabajo; pero por sobre todo por estar al pendiente de cada paso que daba Natalie Camilo Cordovi.

A todo el personal del Hotel “Iberostar Bella Vista Varadero”, en Varadero por la colaboración absoluta.

A mis profesores, que con tanta dedicación contribuyeron a mi formación profesional.

A mis padres por estar siempre a mi lado apoyando mis decisiones y por ser los que siempre me han dado aconsejado correctamente.

A mi esposa e hija porque siempre estuvieron presentes para mí apoyándome incondicionalmente.

A toda mi familia, que se ha preocupado por mi superación como estudiante, como profesional y como persona.

A mis compañeros de trabajo, por su respaldarme y cubrirme mis turnos de trabajo cuando los necesité.

A mis verdaderas amistades, que me ofrecieron.

A todos los que de una forma u otra han estado presente y hayan sido de ejemplo o ayuda.

A todos, muchas gracias.

Adonis.

Nota de Aceptación



Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Resumen

Entre las industrias de mayor importancia actual de la economía mundial, se encuentra el sector del turismo, es el segundo renglón de la economía cubana, donde la meta es seguir incrementando los aportes del mismo al país, sobre las bases de la eficacia, la eficiencia y la satisfacción de los clientes, garantizando un producto basado en la mejora continua del servicio y la fusión de los valores culturales y naturales existentes en el país. El presente trabajo se realiza en el hotel Iberostar Bella Vista Varadero, categoría cinco estrellas *Selection*, perteneciente al grupo hotelero Gaviota S.A., ubicado en carretera Autopista Sur, Km 11, Varadero. Se marca como objetivo aplicar un procedimiento que permita la evaluación y análisis de la mejora del proceso de servicios técnicos, donde se facilita la implementación del mismo. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes técnicas y herramientas como: entrevista, trabajo en grupo, diagrama Causa-Efecto, revisión de documentos, ciclo de servicios, flujo de procesos, análisis de indicadores, encuesta a clientes internos, haciéndose uso de los paquetes: SPSS y el excel. Los resultados obtenidos permiten cumplimentar los objetivos de la investigación, dando respuesta a la situación problemática planteada, además se realizan propuestas de mejora estructural. Entre los principales resultados obtenidos en esta investigación se encuentran: la implementación del procedimiento de evaluación y análisis de la mejora en el proceso de servicios técnicos del hotel, se diagnostican y valoran los principales problemas estructurales; y se realiza la propuesta de estrategia para la mejora del proceso investigado.

Summary

Tourism is one of the current most important sectors of the economy worldwide, and it is the second important area in Cuba, which goal is to continue increasing the profits to the island on the basis of efficiency, effectiveness and client's satisfaction, and at the same time guaranteeing a product based on the ongoing improvement of the service and the fusion of the natural and cultural values existing in the country. The present term paper was made in the Hotel Iberostar Bella Vista Varadero, which is a five star resort belonging to the Gaviota S.A. hotel group, located on the South Highway, 11th kilometer in Varadero. The main objective is to apply a procedure that allows the assessment and analysis of the accommodation system improvement, thus easing its implementation. In the investigation development several tools and techniques were used, such as interviews, group work, the Cause- Effect diagram, documents reviewing, service cycles, processes flow, pointers analysis, questionnaires to internal clients; making use of the packages SPSS and Excel as well. The results achieved allow to carry on the research objectives, giving answer to the problematic situation that was stated; moreover, some estructural improvements proposals were made. Among the main results achieved after this reaserch are: the implementation of the analysis and assessment procedure of the improvement in the key process of the hotel's tecnic service, the critical estructural problems were diagnosed and evaluated, and a strategy proposal was made to enhance the process studied.

Índice

Introducción	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	7
1.1. Calidad. Definición.....	7
1.2. Medición de la calidad.....	10
1.3. Satisfacción del cliente	10
1.4. Mejora de la calidad	11
1.5. Mejora de proceso	14
CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.1. Caracterización del hotel “Iberostar Bella Vista Varadero”	22
2.2. Premisas de la investigación, estado de la práctica	27
2.3. Metodología de investigación a desarrollar en el hotel “Iberostar Bella Vista Varadero”	28
Consejos	35
Capítulo III: Resultados de la implementación del procedimiento de evaluación y análisis de la mejora	37
3.1. Selección del proceso que debe ser mejorado prioritariamente dentro del programa de mejora del hotel “Iberostar Bella Vista Varadero”	37
3.2. Análisis del ciclo del servicio del proceso de Servicios Técnicos.....	41
3.3. Análisis de las actividades del proceso de reparación de averías habitacionales del hotel “Iberostar Bella Vista Varadero”.....	47
3.4. Salida y Flujo de Salidas	49
3.5. Indicadores	49
3.6. Recursos	53
3.7. Prestatarios.....	54
3.8. Análisis causal de las mejoras estructurales	56
3.9. Propuestas de mejoras	57
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60

Introducción

Cada día se impone con mayor fuerza, teniendo en cuenta la economía mundial del siglo XXI, que los negocios sean flexibles, dinámicos y con mayor nivel de adaptación a nuevos y diferentes tipos de mercados y de clientes. La globalización ha llevado a que las empresas para garantizar su éxito en diferentes partes del mundo trabajen con grandes planes de fidelización de clientes. Marcando así sus estándares y pautas de bienes y servicios que los hacen ser reconocidos por la marca que promueven en cualquier parte del mundo y garantizando altos índices de clientes repitentes, consumidores reiterativamente de productos o servicios.

Se ha tenido que cambiar el enfoque de los proyectos a aquellos escenarios que hoy son atractivos para la mayoría de la población. La industria del turismo, cuyos ingresos representan más de un tercio del valor total del comercio mundial de los servicios, constituye una de las ramas de la economía que más beneficios proporciona, siendo una gran fuente de empleo, contribuyendo al aumento del PIB mundial e incrementa las exportaciones globales de bienes y servicio; por lo que es predecible que acentúe su importancia en los próximos años con respecto a las restantes industrias. Por tal razón ha tenido que ampliar su objeto, no siendo ya hoy solo destinos del sol y playa, sino un turismo que aporte conocimiento, valores históricos, culturales y culinarios, han tenido que ampliar las políticas y formar parte de campañas de sostenibilidad, cuidado y preservación del medio ambiente.

Aparejado de igual manera a servicios cada día más eficaces y sobrevalorando la eficiencia de los mismos. Bajo marcadas pautas de calidad, siempre garantizando la satisfacción de los clientes. Por lo que hace ser prioritaria la orientación hacia la gestión por proceso, al constituir esta la modificación y respuesta más profunda de los sistemas de trabajo que se demandan en estos tiempos.

En el entorno competitivo de hoy se observa un cambio radical en el comportamiento de las variables de orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la cultura empresarial, la creatividad, el liderazgo y la gestión de la información entre otras. Las empresas deben orientar su gestión hacia la efectividad de forma tal de alcanzar la eficacia en la gestión del enfoque externo, con la

mayor eficiencia de su enfoque interno, de forma dinámica, lo cual garantizará su competitividad en el mercado.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), la tendencia del turista actual demanda vacaciones más cortas pero exige mayores niveles de calidad y los destinos de economías emergentes superarán a los destinos tradicionales. Una gran parte de estos viajes internacionales serán realizados por los turistas de las economías emergentes latinoamericanas lo cual indica que visitarán los países de su propio continente, e incluso lugares de gran interés dentro del propio territorio nacional.

Cuba se mantiene actualmente como uno de los principales destinos turísticos del Caribe, el de más dinámico crecimiento y de mayores potencialidades. Se desarrolla un fuerte movimiento inversionista para garantizar una planta hotelera que se ajuste a la demanda actual, con tendencias frescas y variadas, que se aparejan de conjunto a todas las demás cualidades del patrimonio histórico y cultural del país, dando la posibilidad de ampliar así la oferta a los visitantes al país.

Varadero, su área total es de 1376 ha, de estas algo más de la mitad urbanizadas. Su potencial natural más importante es la playa que se extiende a lo largo de 22 Km. al norte. Sus condiciones climáticas son muy ventajosas para la estancia y el disfrute del turismo en todas las épocas del año, ya que se combinan agradables temperaturas, bajo promedio de días con lluvias y poca humedad. Existen otros atractivos naturales como son las cuevas, escarpes, acantilados, cayos, lagunas, valores arqueológicos, históricos, fangos medicinales y reserva ecológica.

Se ha reafirmado como el principal Polo Turístico del país, manifestándose esto en el crecimiento de la infraestructura, fundamentalmente hotelera, lo que ha traído consigo un incremento de la competencia a nivel local, ya que se han incorporado al desarrollo turístico cubano, importantes cadenas hoteleras y otras que ya estaban establecidas que han extendido sus operaciones con la apertura de nuevas instalaciones hoteleras en el polo y en el país.

Por lo que se impone la aplicación de un enfoque para ir más allá de satisfacer al cliente y poder llegar a deleitarlo; poner más énfasis en crear relaciones, que en realizar transacciones, en retener a los existentes mediante beneficios adquiridos al haber

apostado y preferir la línea de trabajo que se escoja en lugar de atraer a nuevos clientes.

En el día de hoy aún existen empresas interesadas en gestionar volúmenes de clientes que van aparejados a incrementar ingresos y reducir costos, no siempre logrando la satisfacción de los mismos. Se centran en la gestión económica y olvidan los intereses y necesidades de los consumidores. Trayendo consigo que los inconvenientes durante los períodos de vacaciones generen reclamos y costos asociados a los mismos, afectando así la imagen de la empresa hasta en las web, siendo esta la tendencia más moderna.

No se centran en el trabajo de la mejora continua ni en la aplicación de los principios de la calidad total. La norma ISO 9001 2015 ofrece orientación acerca de los distintos aspectos del Sistema de Gestión de Calidad que son necesarios documentar y sobre cómo deben documentarse. Sin embargo, la acción de documentar un proceso no es incompatible con el hecho de que con el transcurso del tiempo puedan incluirse mejoras o encontrar otras formas más adecuadas para llevar a cabo las actividades.

En aquellas ocasiones en las que aun habiendo llevado a cabo de forma correcta las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas o se constata que el proceso no se adapta a las necesidades del cliente, es necesario aplicar el ciclo de mejora a través de acciones destinadas a modificar la manera en que se está desarrollando un proceso, el mismo puede estar sujeto a mejoras mediante aportes creativos, imaginación y sentido crítico. Siendo lo más importante que se debe involucrar a toda la organización.

Con el objetivo de aumentar de manera progresiva la calidad, la competitividad y la productividad, incrementando el valor para el cliente y la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante. La aplicación continuada de esta estrategia genera una serie de beneficios para los clientes, para la empresa y para las personas en general.

la calidad se ha convertido no solo en uno de los requisitos esenciales del producto, sino que es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las

organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado, sino incluso para asegurar su supervivencia.

Esto se debe a que las empresas se encuentran insertadas en un mercado cada vez más globalizado, acompañado del avance en los procesos científicos y tecnológicos, que las ha llevado a vivir en una fuerte competitividad, al tener que enfrentarse a un mercado mucho más exigente, donde los clientes esperan que los productos ofrecidos tengan una alta calidad, sean útiles para varios propósitos y posean un precio atractivo, para lo cual las empresas se han visto obligadas a adoptar estrategias de excelencia empresarial, que aseguren una posición destacada en el mercado, a partir del logro de la calidad en los servicios, la satisfacción de las necesidades de los clientes, el control en sus costos, y por supuesto el mejoramiento continuo.

De ahí el surgimiento de una nueva etapa en la evolución de la calidad “La gestión de la calidad”, en la que los costos asociados a la calidad juegan un papel fundamental, pues constituyen la guía del programa de mejora; que va encaminado a la reducción de los costos totales, elevar la productividad del trabajo y la satisfacción del cliente, mediante la mejora de los indicadores de eficacia y eficiencia.

Es importante aplicar la forma de gestión de una organización centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros, apuntando al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y a proporcionar beneficios para todos los miembros de la organización y la sociedad. La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua como pauta fundamental. Es entendida hoy en día como un conjunto de técnicas de organización orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en una empresa.

El hotel Iberostar Bella Vista Varadero, perteneciente al grupo hotelero Gaviota S.A., no está lejos de la tendencia a descuidar la eficacia como un elemento clave de la calidad de su gestión. La aplicación quincenal de una encuesta general al cliente (a una muestra de los turistas presentes en el hotel) como instrumento principal para valorar sus niveles de satisfacción durante la estancia en el hotel, indica que aún no se presta

la atención requerida a los criterios de calidad que aportan los clientes, como premisa importante para mejorar la calidad del servicio y de los procesos del hotel.

La administración de este hotel conoce que en la prestación de servicios hoteleros son fundamentales la planificación, el seguimiento y la valoración adecuada de la gestión que cada uno demanda. La evaluación detallada de las reclamaciones e insatisfacciones de los clientes en cualquiera de los productos y servicios que oferta el hotel, juega una función de control objetivo y fundamentada proyección de su mejoramiento. En Iberostar Bella Vista Varadero se carece de la suficiente información confiable y sistemática proveniente de los clientes, para proceder de forma preventiva en el perfeccionamiento integral de la calidad de su gestión y a la mejora de aquellos procesos que estén incidiendo negativamente en la percepción de los clientes que llegan a la instalación.

Uno de los procesos más desprovistos de datos para una acertada evaluación y el análisis de la mejora, por la complejidad de su estructura es el referido a servicios técnicos, siendo este un apoyo para el funcionamiento de toda la instalación, así como para el desarrollo exitoso de procesos claves dentro del hotel, de igual manera es el que peor funciona según comentan los clientes.

En el desarrollo de las actividades de servicios técnicos son fundamentales diferentes factores, tanto la planificación como la organización del trabajo, la mano de obra que la ejecuta, los recursos necesarios, la relación interdepartamental, además se debe establecer indicadores que propicien obtener una acertada evaluación de la eficacia en este proceso de apoyo y fundamental del hotel con el objetivo de obtener una mejor imagen en el mercado, incrementar el porcentaje de ocupación y los niveles de satisfacción en el servicio percibido por el cliente.

Los antecedentes referidos permiten definir como:

Problema científico: las dificultades que se presentan en la evaluación y el análisis de la mejora, que afectan la implementación de la misma en el proceso de servicios técnicos del hotel Iberostar Bella Vista Varadero.

Objetivo general: aplicar un procedimiento que permita la evaluación y análisis de la mejora que facilite la implementación de la misma en el proceso de servicios técnicos del hotel Iberostar Bella Vista Varadero.

Objetivos Específicos:

- 1.- Realizar un análisis bibliográfico que fundamente el estado del arte y la práctica.
- 2.- Aplicar el procedimiento para la evaluación y análisis de la mejora en el proceso de servicios técnicos del hotel Iberostar Bella Vista Varadero.
- 3.- Analizar los resultados de la aplicación del procedimiento a partir de las deficiencias detectadas.
- 4.- Realizar las propuestas de mejora del proceso de servicios técnicos del hotel Iberostar Bella Vista Varadero.

El trabajo de diploma que se presenta queda estructurado de la siguiente manera:

Introducción, se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver.

Capítulo I, se muestran los aspectos teóricos de la investigación los cuales son consultados en cada una de las etapas del proceso investigativo a partir del criterios de diferentes autores nacionales e internacionales. El objetivo central de los mismos se fundamenta en conceptos y definiciones básicas como: calidad; cliente; mejoras; procesos e indicadores.

Capítulo II: se caracteriza el objeto de estudio y metodología de la investigación hotel Iberostar Bella Vista Varadero, enfatizando en el proceso de servicios técnicos del hotel; además se expone la situación actual que propició la realización de la evaluación y análisis de la mejora. A su vez, se explican las técnicas, métodos y herramientas utilizadas.

Capítulo III: se analizan los principales resultados obtenidos mediante la aplicación del procedimiento elaborado para el análisis de mejoras estructurales en el proceso de servicios técnicos del hotel Iberostar Bella Vista Varadero, acompañado de la propuesta de proceso mejorado.

Finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y, anexos que facilitan la comprensión del estudio.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el capítulo que se presenta a continuación, se abordan los principales conceptos y definiciones referentes al análisis de la evaluación de la mejora, profundizándose en la mejora de procesos como uno de los elementos fundamentales de la calidad. Está sustentada por bibliografías especializadas en el tema y búsquedas en Internet.

1.1. Calidad. Definición

Cuando se habla de **calidad** se trata de ofrecer al cliente lo que se le ha prometido, de hecho se debe identificar, satisfacer y superar continuamente las expectativas y necesidades relacionadas con las personas de la organización, entendiéndose por esto a clientes, empleados, directivos, proveedores y la sociedad en general. Es un conjunto de características inherentes a un producto, servicio, sistema o proceso, para cumplir los requisitos de los clientes y otras partes interesadas.

A través de la literatura consultada, muchos autores han expresado lo que entienden por calidad. Una muestra de estos conceptos se ofrece en la siguiente tabla:

Tabla 1.1 Conceptos de Calidad por diferentes autores.

Autor	Concepto de Calidad
W. Edwards Deming(1989)	“Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.
Joseph M. Juran(1990)	La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos. 1.La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. 2.Calidad consiste en libertad después de las deficiencias”.
Kaoru Ishikawa (1986)	“De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.”
Philip B. Crosby(1988)	“Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”.
N/C ISO 9000:2015	La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.

Fuente: elaboración propia.

El significado de la palabra calidad ha amotinado el mundo académico y científico, porque ha llevado a la globalización diferentes conceptos como: gestión de la calidad, mejora de la calidad, calidad total, entre otros, que se logra en la práctica con el grado de implicación de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Gestión de la calidad

Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo sobre los recursos, documentos, procedimientos que son coordinadas por normas a partir de las cuales la empresa podrá administrar organizadamente la calidad de la misma; el principal objetivo de la gestión de la calidad está enfocado hacia el sistema de mejoras continua de calidad.

Según la **ISO 9001_2015** la gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Se han identificado siete principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora, que constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000, los mismos son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.

Por lo que se hace necesaria la gestión ajustada a la calidad, que involucre todos los miembros y recursos que garanticen la calidad total.

Calidad total

La **calidad total** parte de que todo proceso, producto o servicio es susceptible a mejoras en relación con los mecanismos de obtención de resultados, siendo el punto de vista del cliente el criterio central de gestión de la organización. Es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, por lo que implica a toda la organización.

Por lo que se puede concluir que calidad total es un sistema de gestión de procesos en una empresa que relaciona la mejora continua conjuntamente con el control y el aseguramiento de la calidad, siendo los principios fundamentales de este sistema de gestión los siguientes:

Enfoque sobre los clientes: basado en el logro de las necesidades, satisfacción, y expectativas de los clientes, tanto internos como externos.

Participación y trabajo en equipo: el alto compromiso de la dirección y su liderazgo activo, motivan la participación del de todos los miembros de la organización, fomentándose el trabajo en conjunto.

La mejora continua como parte del proceso de planificación estratégica: la organización mediante la gestión de procesos y análisis y gestión de la información, se enfoca en busca de la optimización de los procesos y servicios, logrando evolucionar hacia la perfección y la excelencia.

- **Objetivos de la calidad total**

La estrategia de una gestión bajo la calidad total tiene como objetivos **comerciales** (conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, lograr mantener a los clientes y atraer clientes nuevos y mejorar la imagen de la empresa y aumentar su implantación), **económicos** (disminuir los costes, aumentar los beneficios y aumentar la competitividad), **técnicos** (optimizar los procesos, apostar por la prevención y mejora continua e investigación y aportación de nuevas tecnologías) y **humanos** (aumentar y canalizar la información y formación, potenciar la iniciativa y la responsabilidad y lograr la participación e implicación de todos los departamentos).

La calidad negativa como calidad positiva, expresan las formas posibles de gestionar la calidad, reactivamente, en función de resultados o proactivamente, a partir de las necesidades del cliente.

La experiencia ha demostrado que los clientes perciben la calidad de una forma más amplia que el simple hecho de percibir la calidad en el producto adquirido, conllevando a la satisfacción de sus necesidades o expectativas. Siendo la opinión de un cliente que usa determinado producto o servicio, quien determina su satisfacción. Existen dos criterios relacionadas con la forma en que los clientes perciben o evalúan la calidad, estas son:

La escuela europea, que distinguen tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. Como se puede apreciar de los tres elementos de este modelo teórico, solamente la imagen presenta rasgos externos, se proyecta hacia el exterior; pero desde adentro de la organización. Tanto el qué (calidad técnica), como el cómo (calidad funcional) constituyen elementos internos de la organización. Conceptualizan la calidad del servicio como una actitud, que debe ser medida en función única del desempeño resultado o percepción.

La escuela norteamericana, que consideran al cliente como el único juez de la calidad; planteando que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.

1.2. Medición de la calidad

La revolución de la calidad total sigue hacia adelante, sin embargo, muchas empresas no superan la mitad del camino en la implantación de los procedimientos que se instauran para obtener un certificado de calidad. Esto ocurre porque no se tiene claro el fin operativo que se persigue con la implantación del programa de calidad total. Este problema puede superarse fácilmente, si durante todo el proceso de implantación y seguimiento, se establece un indicador de la calidad que se alcanza de manera específica y concreta, en aquel ámbito de la empresa que se pretende mejorar. Se puede señalar que un buen programa de calidad total, debe entrañar la construcción de unos indicadores que permitan cuantificar, medir y auditar los procesos que se quieren mejorar, para medir en fin su grado de excelencia.

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación; ésta al igual que la gestión de la calidad ha evolucionado en el tiempo, se encuentra en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente, donde el cliente juega un papel muy importante y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo.

Existen diversos métodos de medición de la calidad, ya sea mediante herramientas propias o herramientas de ayuda de implantación mediante indicadores de calidad preestablecidos, métodos estadísticos, estándares de producción, entre otros. Sin dudas la medición es a la vez el último y el primer paso a la hora de mejorar la calidad de servicio y conseguir ofrecer que supere las expectativas del cliente.

1.3. Satisfacción del cliente

Según ISO 9000:2015 "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario" un **cliente** es una persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido. Los mismos pueden ser clasificados en externos o internos.

Cliente externo: son impactados por el producto o servicio, pero no son los miembros de la empresa que los produce, entre los clientes están incluidos los que compran el producto o servicio, los organismos reguladores del gobierno, el público en general.

Cliente interno: en todas las empresas hay numerosas situaciones en las que los departamentos y personas suministran productos o servicios a otros. A este personal directo al producto (transformación) o prestación de servicios se le llama "cliente interno".

Estos clientes, externos como internos, pueden estar: **satisfechos** (cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente) e **insatisfechos** (cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente).

Philip Kotler, define la **satisfacción del cliente** como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

Toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: la lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y una determinada participación en el mercado.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia en especial, de la publicidad y las ventas personales.

Medición de la satisfacción del cliente

Siendo la satisfacción del cliente un factor determinante para el éxito de toda empresa, es necesario medirla constantemente para saber si la estamos logrando o si es necesario mejorar los productos o servicios. Existen diferentes técnicas y herramientas que permiten medir la satisfacción del cliente, tanto externo como interno, algunos ejemplos son: método *Kendall*, el *Servqual*, encuestas periódicas, sistema de quejas y sugerencias, entre otras. Estas son de suma utilidad en las empresas, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

1.4. Mejora de la calidad

Mejora, es el tercer miembro de la Tribología de Juran (1984), que tiene como objetivo conseguir unos resultados que estén a un nivel significativamente más alto que los alcanzados en el pasado.

Mejora: es medir para luego evaluar, contra los estándares. Ya sea el estándar del producto, como el estándar de proceso.

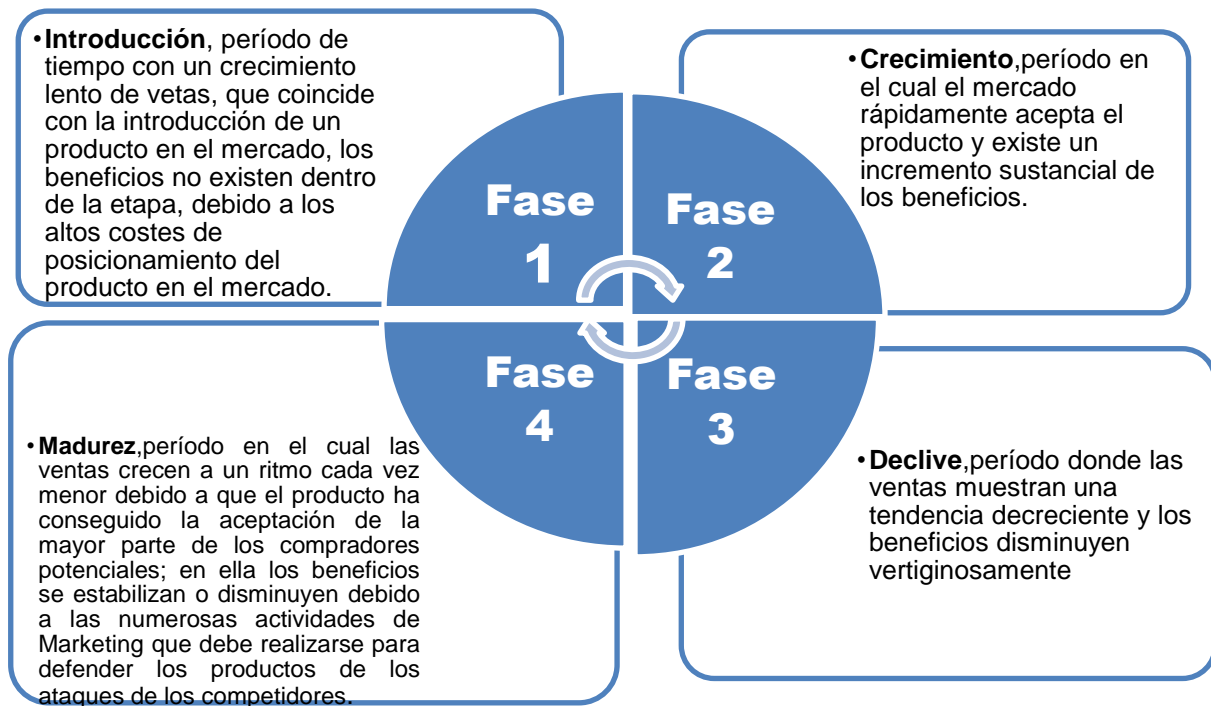
Dentro del sistema empresarial brindar un producto de mayor calidad, tener un alto prestigio de la empresa en el mercado, disminuir los costos y las insatisfacciones de los clientes, así como contribuir a incrementar la productividad, son beneficios a obtener cuando se logra la mejora de la calidad en una entidad.

La mejora de la calidad es precisa para los dos tipos de calidad: características del producto y ausencia de deficiencias. Para conservar e incrementar los ingresos por ventas, las empresas tienen que desarrollar continuamente nuevas características del producto y nuevos procesos para producir esas características, satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente.

El mejoramiento de la calidad comienza por identificar las futuras necesidades de los clientes a través de una investigación de consumo. En la fase de diseño y rediseño, se diseñan los productos y servicios que mejor satisfagan aquellas necesidades. Se diseñan asimismo los procesos para producir el producto o el servicio. Estos diseños y estos procesos son mejorados constantemente. Las actividades para adecuar productos y servicios a una necesidad siguen su marcha. El ciclo nunca termina.

Ciclo de vida de un producto: es el conjunto de etapas o fases por las cuales pasa un producto o servicio, las cuales se muestran en la siguiente figura 1.2:

Figura 1.2 Etapas o fases del ciclo de vida de un producto o servicio.



Fuente: elaboración propia.

Un producto o servicio pueden ubicarse alto en una dimensión y bajo en otra. La comprensión de las relaciones de las características seleccionadas resulta esencial para cualquier esfuerzo de mejora.

El ciclo de vida del producto o servicio es la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al satisfacer una necesidad, según refleja *Albrecht*, (1990).

Un ciclo de servicio es una guía de momentos de verdad, de una institución, a medida que los perciben los clientes; se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con la entidad.

Pudiéndose observar a través de ellos ver el funcionamiento de la institución desde su punto de vista, siendo aconsejable realizar la guía del ciclo de servicio en forma circular para poder observar el proceso del contacto como flujo continuo y completo y no aislado e independiente.

Momentos de la verdad: un momento de la verdad es todo suceso en el que una persona entra en contacto con el personal o con algún aspecto o mensaje (directo o indirecto) de una empresa y se crea una impresión de ella.

Un momento de verdad no es positivo ni negativo, no es más que la vivencia que le queda al cliente después de haber entrado en contacto con un elemento de la institución. La suma de los momentos de verdad conforma la imagen que el cliente tiene de la organización.

Los momentos de verdad no se crean de igual forma, un negocio o servicio puede tener diferentes momentos de la verdad, pero generalmente unos cuantos tienen impacto crítico y decisivo sobre las percepciones de los clientes.

Momentos críticos de la verdad: son los que realmente impactan al cliente, es un acontecimiento psicológico importante y se le fijan estándares físicos y normas.

Actividades básicas para el mejoramiento de la calidad

Para mejorar la calidad existen cuatro actividades importantes como son: a) diseño de un nuevo producto, b) rediseño de un producto existente, c) diseño de un nuevo proceso (incluyendo servicio), y d) rediseño de un proceso existente. Estas pueden desarrollarse dentro de diversas funciones de la organización. Se deben coordinar los esfuerzos y enfocarse en un propósito común. Se deben romper las barreras entre los departamentos de forma que el personal de investigación, diseño, ventas y producción puedan trabajar como equipo al desempeñar cualquiera de las cuatro actividades básicas para adecuar mejor productos y servicios a una necesidad.

El análisis del proceso se desarrolla por todos los miembros de la organización donde el proceso se estudia, aun cuando se estén produciendo productos o servicios no defectuosos. En este sentido, la gestión y mejora de procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de calidad total.

Importancia de la mejora y gestión de la calidad

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final, disminuyendo a cero los defectuosos. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la

excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Para desarrollar este proceso de mejoramiento continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, además mediante el mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.

Son varios los beneficios que reporta la gestión de la calidad, pero los mismos deben exigirse siempre a mediano y largo plazo. Aspirar resultados a corto plazo ha sido la causa fundamental del fracaso de muchos programas de mejora, debido a que la gestión de la calidad es una estrategia que permite alcanzar niveles superiores y sostenidos, de desempeño empresarial, que se inician con una reducción gradual de los costos de no conformidad (costos de: retrabajo, reproceso, reinspección, desperdicios, reclamaciones, de atención de quejas y reclamaciones, entre otros) que provocan un incremento de la productividad, hasta llegar a la entrega de productos de mayor valor para los clientes, que lógicamente incrementarán las ventas y consolidarán la imagen de la organización, a mediano y largo plazo.

La prioridad debe ser el logro de la eficacia, tomando como indicador fundamental la satisfacción del cliente; el incremento sostenido de este indicador, va a repercutir en la eficiencia y en el desempeño de la organización, lo cual provocará a mediano y largo plazo el incremento de la efectividad en la gestión.

1.5. Mejora de proceso

Un proceso, según Amozarrain, (1991), es la secuencia de actividades orientada a general un valor añadido sobre una entrada para obtener un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son

generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor, según NC ISO 9000:2015.

Según el autor, se puede entender por proceso a un conjunto de actividades o eventos, que se realizan o suceden, bajo ciertas circunstancias, que se nutren de recursos, con el fin de convertirse en un bien o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

Características esenciales de todo proceso

1) Variabilidad del proceso: cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas. La variabilidad repercute en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso.

2) Repetitividad del proceso como clave para su mejora: los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado. Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo: a) a más repeticiones más experiencia, y b) merece la pena invertir tiempo en mejorar el proceso, ya que los resultados se van a multiplicar por el N° de veces que se repite el proceso.

Elementos que describen un proceso

Los elementos que van a permitir describir el proceso son:

Salida y Flujo de salida del proceso: salida concreta es una unidad de resultado producida por el proceso. Es lo que genera el proceso. Debido al funcionamiento constante y repetitivo del proceso el resultado se pueden visualizar como un flujo constante (similar al agua que sale de un grifo).

Destinatario del flujo de salida: es la persona o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso en forma de flujo de salida.

Los intervinientes del proceso: son las personas o grupos de personas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso.

La secuencia de actividades: es la descripción de las acciones que tienen que realizar los intervinientes para conseguir que al destinatario le llegue lo que se pretende que llegue.

Recursos utilizados en el proceso: consiste en elementos materiales o de información que el proceso consume o necesita utilizar para poder generar la salida. Pueden clasificarse en dos grupos: que se consumen en cada repetición (se gastan) y los que sirven para más de una repetición (se amortizan).

Indicadores: resultan mediciones del funcionamiento de un proceso. Estos pueden ser de eficacia, eficiencia y efectividad.

Eficacia: valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta, es decir, se entiende por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos, se habla de eficacia. Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

Por lo que eficacia implica: a) análisis de la correspondencia entre resultados y objetivos, b) alto nivel de movilización y de compromiso con los trabajadores, c) capacidad de liderazgo, d) conocimientos, y e) vigor, virtud, firmeza y validez.

Eficiencia: se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos. Por lo tanto, da una medida de la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos.

Por tanto, se resume que eficiencia significa asociar recursos y resultados, producir más y mejor con menos recursos, enfocar con énfasis en el costo, buscar la optimización del proceso productivo y/o de los servicios y hacer las cosas bien desde la primera vez.

Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.

En resumen, Eficacia o efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado. En cambio, la eficiencia tiene una clara dimensión económica por cuanto implica búsqueda de insumos adecuados con el menor costo, es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles.

Tipos de Procesos

Los procesos se clasifican, según su naturaleza en:

Procesos claves: son aquellas secuencias de actividades que ocurren en el seno de la organización y que tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente de la organización o bien que consumen una parte importante de los recursos de la organización, es decir, son aquellos orientados hacia el mercado y cuyos resultados son recibidos directamente por el cliente y en cuya ejecución intervienen distintas áreas. Estos son los que más aportan a la organización, siendo estos: clientes y objetivos estratégicos, los cuales están relacionados con las declaraciones de la misión y visión de la organización.

Procesos estratégicos: son aquellos que permiten desarrollar e implantar la estrategia de la organización, la estructura de la Gestión de la organización, haciendo converger sus procesos hacia la satisfacción de los clientes, trasladándole a toda la organización los valores, estilos de operaciones y forma de actuación interna.

Procesos de soporte: son todos aquellos que permiten la operación de la organización y que sin embargo no son considerados clave por la misma, es decir, son aquellos centrados en dar soporte a los clientes internos, apoyando a los otros procesos y dirigidos por directivos internos, siendo imprescindible para la operación.

A su vez se clasifican, según su alcance en: fundamentales, específicos, y unitarios.

Procesos fundamentales: son aquellos que abarcan todas las áreas y subprocesos de la organización, se desarrolla horizontalmente teniendo como entrada las necesidades del cliente y como salida la satisfacción del mismo.

Procesos específicos: se desarrollan en dos o más áreas o talleres específicos y constituyen subprocesos de los procesos generales.

Procesos unitarios: se desarrollan en un área específica, las actividades y tareas propias del mismo se circunscriben solamente a esta área específica.

Proceso de Mejoramiento: la búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nueva maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

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 (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

Obtener el compromiso de la Alta Dirección

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

Establecer un consejo directivo de 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.

Conseguir la participación total de la administración

El equipo de administración es un conjunto de responsables 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.

Asegurar la participación en equipos 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 él aprendió.

Conseguir la 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.

Establecer 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.

Desarrollar actividades con la participación de los proveedores

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

Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas

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

Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento 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.

Establecer un 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.

Mejoramiento de proceso

El **mejoramiento de proceso** es el esfuerzo continuo para saber acerca del sistema de causas en un proceso y para usar este conocimiento para cambiar el proceso para reducir la variación y complejidad y para mejorar la satisfacción del cliente.

El mejoramiento vendrá mediante la toma de acción basada en una mejor comprensión del sistema de causas que afecta el desempeño de un proceso. Este mejoramiento incluye innovación de procesos y productos, así como cambios graduales.

Resumiendo, la mejora de los procesos consiste en una sistemática para analizar las oportunidades de mejora en los procesos de la empresa para, a partir del análisis de causas, desarrollar alternativas e implantar soluciones que mejoren la competitividad.

Mejorar los procesos significa mejorar su eficacia (conseguir mejores resultados), su eficiencia (utilizar al máximo los recursos que tenemos) y aumentar la satisfacción de todas las partes implicadas en el proceso.

1.5.1. Gestión y mejora de procesos

Al conjunto de actividades que, dentro de una organización, pretenden conseguir que las secuencias de actividades cumplan lo que esperan los destinatarios de las mismas y además sean mejoradas se le llama gestión y mejora de procesos.

Los indicadores de eficacia y los de eficiencia, se pueden aplicar al funcionamiento global del proceso. Estos son los indicadores de resultados del proceso y permiten medir las variaciones habituales que se producen en el proceso y también las acciones de mejora. Además de estos indicadores globales, se pueden establecer dentro del proceso, otros indicadores auxiliares que miden la eficacia o la eficiencia del funcionamiento de una parte del proceso.

Para poder mejorar un proceso primero hay que hacerlo ocurrir, es decir, hay que: a) definir la forma de ejecutar del proceso, b) ejecutar las actividades del proceso, c) comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto (según las instrucciones), y d) garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones.

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso sigue habiendo problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.) o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso) es necesario aplicar el ciclo de mejora.

Tipos de mejora del proceso

Existen dos tipos de mejora, las mismas son:

Mejoras estructurales: Se puede mejorar un proceso a base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

Este tipo de mejoras son fundamentalmente conceptuales. Las herramientas y técnicas que se emplean para este tipo de mejoras son de tipo creativo o conceptual, como por ejemplo, las nuevas herramientas para la gestión de la calidad, las encuestas a clientes, la reingeniería, el análisis del valor, el QDF y otras.

Mejoras funcionales: se puede mejorar la forma en que funciona un proceso intentando que sea más eficaz.

Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es “**eficaz**” cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

Para este tipo de mejoras son útiles las herramientas clásicas de resolución de problemas, los sistemas de sugerencias, el diseño de experimentos y otras basadas en datos.

Beneficios de la mejora del proceso

Los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

Conclusiones parciales

1. Se define la evaluación de la gestión de la calidad del servicio como el proceso de determinación del nivel de calidad de la servucción, el cual se materializa por la diferencia entre el nivel de expectativas y sus percepciones, en cada momento de la verdad del ciclo de servicio y tiene como resultado la valoración general del cliente medida a través del grado de satisfacción. La misma se orienta hacia la satisfacción tanto del cliente externo como interno, la competitividad y la mejora continua.

2. Se analizan dos enfoques modernos de la mejora de procesos, donde una vez más aflora la necesidad de mejora continua para todas las empresas que pretendan mantener una posición respetable en el entorno competitivo de estos días. El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes fundamentalmente. Además de las tendencias actuales que existen para gestionar la mejora de los procesos se encuentran la gestión por proceso y las normas ISO 9000.
3. Al plantear el significado de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos, se habla de eficacia principalmente en los procesos, pues esta es la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa.

CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describe el objeto de estudio seleccionado, se expone la metodología empleada en la investigación, así como las principales técnicas y herramientas utilizadas.

2.1. Caracterización del hotel “Iberostar Bella Vista Varadero”

Bella Vista Varadero, instalación del grupo hotelero Gaviota S.A, administrado por la cadena Iberostar, posee categoría de cinco estrellas Iberostar *Selection*, se encuentra situado en el Km 11 carretera Sur, en el Municipio de Cárdenas-Varadero de la Provincia de Matanzas a 40 km del aeropuerto internacional Juan Gualberto Gómez y a 150 km de provincia Habana .

Es el hotel de menor tiempo de explotación en el polo turístico de Varadero con 2 años de haber sido aperturado con el nombre de obra Las Conchas I.

A pesar de que la instalación turística comenzaba a orientarse hacia el mercado internacional existía diversificación en los servicios que se ofertaban a clientes. Por ello, formar parte de una cadena hotelera insigne en el mundo, representó un sin número de beneficios para la instalación; esto trajo consigo de que el nivel de ocupación aumentara rápidamente.

Como características peculiares de la instalación se destacan, en primer lugar que la entrada principal (el *lobby* del hotel) coincide en el segundo nivel, lo que posibilita una vista panorámica de toda la instalación, y por otra parte posee un bar restaurante en el oncono nivel que representa el punto más elevado de la península, lo que amplía esa visión panorámica hacia todo el polo turístico de Varadero y parte de la bahía de Cárdenas, convirtiéndolo así en la zona de mayor estándar del hotel denominada *Star Prestige*. Esta zona comprende un total de 65 habitaciones, dentro de las que se destacan las suites y las *swing out*, además de una piscina de uso exclusivo para los clientes con esta categoría, tienen acceso free al campo de golf de Varadero una vez durante su estancia y acceso ilimitado a los restaurantes especializados del hotel. Cuentan con servicio de *room service* 24 horas y con el más alto estándar en cuanto a amenidades y variedad de productos en el minibar. Reciben servicio de descubierta una vez en su estancia como cortesía y siempre y cuando soliciten este servicio a relaciones públicas, el cual es sin costo extra.

La instalación tiene concebido como **objeto social** (el que se recoge en los estatutos de la constitución del grupo hotelero Gaviota S.A): promover, prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y otros propios de las actividades hoteleras.

Por tal razón, responde a la **misión**, la **visión** y los **valores** que se declaran a continuación:

Misión: ofrecer experiencias vacacionales que dejen huellas, en las mejores ubicaciones del mundo y con un modelo de turismo sostenible con respeto por las personas y el medioambiente.

Visión: aspirar a ser un referente internacional en el turismo sostenible, con un modelo de negocio 100% familiar, rentable y sólido, líder en calidad y satisfacción de nuestros clientes, basado en una cultura organizativa abierta que fomenta la innovación y el trabajo en equipo.

Valores de la organización:

Honestidad, que permite contar con una sólida reputación.

Responsabilidad, para actuar con integridad, sentido del compromiso y comportamiento ético.

Prudencia, como sinónimo de sensatez, buen juicio y reflexión en la toma de decisiones.

Unidad, que aporta coherencia y solidez a nuestra identidad.

Laboriosidad y cultura del esfuerzo con la calidad como objetivo.

Creatividad, expresada en capacidad de innovar y buscar soluciones originales para un entorno digital y cambiante.

Ambición, reflejada en el deseo de presencia global y voluntad de expansión.

Arraigo allí donde operamos, entendido como sostenibilidad y compromiso.

Empatía, que facilita un clima de confianza, respeto y colaboración sostenido sobre una intensa y creciente cultura de trabajo en equipo.

Autenticidad: una marca con carisma propio y único, que me trata con honestidad y que me ofrece experiencias “de verdad” siendo siempre fiel a sí misma.

Excelencia: una marca que da lo mejor de sí misma, apostando por superarse cada día en todo lo que hace, buscando siempre adelantarse a mis deseos y trascender los estándares más altos.

Pasión: una marca que contagia ilusión, que disfruta cuidando los detalles, y que transmite un vivo entusiasmo por conseguir que cada momento supere mis expectativas.

Cercanía: una marca amable y accesible, con la que puedo hablar de tú a tú y donde las personas marcan la diferencia. Una marca que me conoce y me trata con la atención y cuidado que espero.

La entidad tiene una estructura formal y funcional que se formaliza en el organigrama de la entidad. (Ver anexo 1).

La instalación cuenta con 827 habitaciones: 794 de diverso modelo en el Hotel, estándar, comunicables, para minusválidos y vista al mar.

Además existen 17 *suites* y 16 *junior suites* con absoluta privacidad y total confort, especialmente aconsejables para quienes desean vacacionar en familia o prefieran el ambiente íntimo y acogedor del hogar.

Todas las habitaciones están dotadas de las siguientes comodidades: climatización, TV por cable, minibar, agua fría y caliente, secadora de pelo, baño, teléfono y dotación de amenidades, todas acorde a los estándares de Iberostar y a las normativas que regulan la actividad hotelera, además reciben servicio de limpieza diario, dentro de lo que comprende limpieza de la habitación, surtido de minibar y amenidades, cambio de la ropa de cama y de las toallas de baño, siempre y cuando el cliente lo solicite con la colocación de un cartel distintivo encima de la cama, estrategia que se practica para el desarrollo de un turismo sostenible. Como parte de las actividades que desarrolla el hotel de conjunto a los huéspedes para el cuidado del medio ambiente se encuentran la celebración del día de los océanos, el apoyo a la disminución de consumo eléctrico en la hora del planeta, celebración de la jornada por el día mundial del medio ambiente con la recogida de desechos en la playa con los clientes y trabajadores, siembra de plantas para el fortalecimiento de la duna como hicacos y uvas caletas, limpieza de la duna, huertos, libros de firma de compromiso con los océanos entre muchos otros.

Para los servicios de restauración se dispone de un *buffet*, 4 restaurantes especializados, los cuales son: Criollo, Japonés, Italiano, *Steak House*, Ranchón Playa, *Snack bar* 24 horas y 4 bares ubicados en el lobby, playa, piscina y teatro, los cuales ofrecen gran variedad de bebidas, siempre haciendo énfasis en la selección de tragos típicos cubanos tales como el mojito y el cuba libre.

También cuenta con un organizado equipo de animación que presta sus servicios durante todo el día y parte de la noche, complementando un amplio programa de recreación diseñado para los puntos más cercanos a la playa y la piscina respectivamente. En el área cercana a la piscina se encuentra el miniclub, local donde se brinda servicio de cuidado de infantes y niños y se realizan actividades para su desarrollo intelectual, se les enseña a dibujar, a cocinar, a recortar y se realizan diferentes juegos didácticos, así como el cuidado del medioambiente, donde realizan actividades en la playa como la confección de arena que hacen referencia al mundo marino, todos los días desde las 9am hasta las 9 pm.

Cuenta con un buró de reservas para viajes y excursiones a cualquier polo turístico del país.

Otras facilidades que brinda la instalación son: los servicios médicos, renta de autos y motos, servicio de teléfono, internet, canje de monedas, servicio de lavandería, salón de belleza, servicio de gimnasio, masaje, y servicio de bodas.

Las principales agencias comercializadoras del hotel son: *Sunwing, Transat, Air Canada, Thomas cook UK, TUI UK, Virgin Holidays, Anextour, Welcome Caribe, FTI Alemania, TUI Alemania, Anextour Alemania, Almundo, Ola, Hav Argentina, Gaviota Tours y Cubatur.*

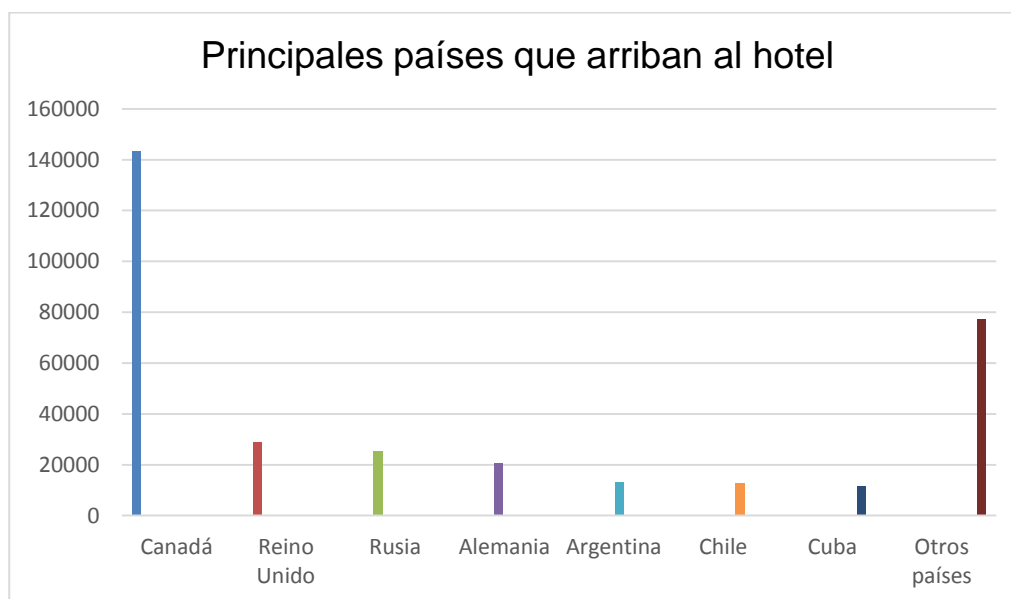
El mayor porcentaje de visitante a la instalación provienen de: Canadá, Reino Unido, Rusia, Alemania, Argentina, Chile y Cuba según análisis realizado a la cantidad de arribos al hotel en el período que abarca el año 2018.

Tabla 2.1: Cantidad de clientes e ingreso que representan los principales países que arriban al hotel.

País	Cliente	Ingreso
Canadá	143,636	10,747,329
Reino Unido	29,091	2,176,687
Rusia	25,221	1,887,120
Alemania	20,828	1,558,421
Argentina	13,013	973,676
Chile	12,581	941,353
Cuba	11,692	874,835
Otros países	77,434	5,793,872.48
Total	333,496	24,953,293.09

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2.1: principales países que arriban al hotel Iberostar Bella Vista Varadero.



Fuente: elaboración propia.

Principales proveedores

Algunos de los principales proveedores de productos a la instalación son:

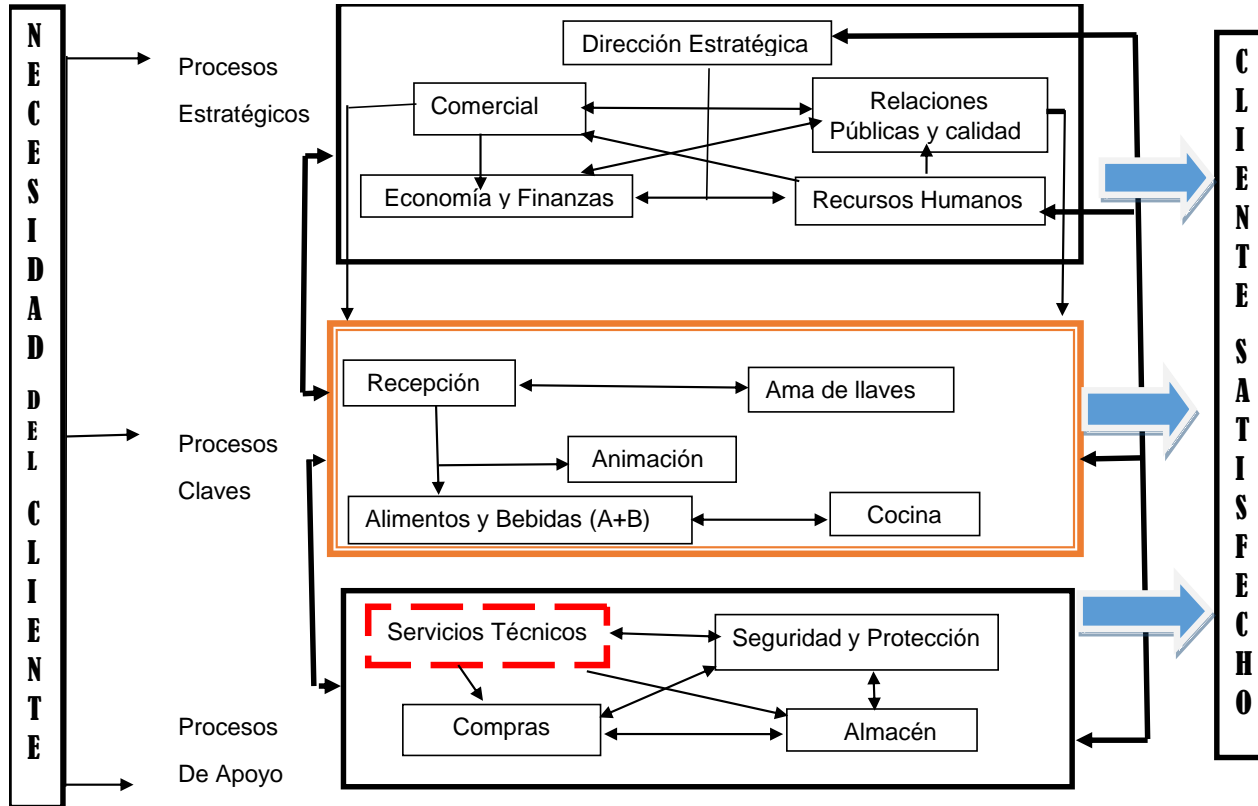
- AT Comercial S.A.
- Corporación Almacenes Universales SA
- Comercializadora ITH S.A
- Corporación CIMEX SA
- COPEXTEL S.A
- CCS Roberto Senarega
- Empresa Bucanero
- Corporación Cuba Ron SA
- Empresa mixta Havana Club S.A
- Empresa mixta Los Portales S.A
- Empresa Agropecuaria Ruta Invasora
- Cubagro
- ETECSA
- Empresa Pesca Caribe

Principales procesos

Los servicios que brinda la instalación están protagonizados por los procesos claves que en ella se desarrollan: proceso de recepción y ama de llaves, proceso de alimentos y bebidas (A+B), proceso de animación y cocina. Los mismos están liderados por los procesos estratégicos: gestión económica financiera, gestión comercial y marketing, gestión de la calidad y relaciones públicas (medición, análisis y mejora), dirección estratégica y recursos humanos, descansando en los procesos de apoyo: gestión de compras, almacén, servicios técnicos y seguridad.

El mapa de proceso, permite visualizarlos, y establecer la relación que existe entre ellos, mostrando de forma gráfica la presencia de un sistema en el cual cada proceso forma parte de un todo indispensable. Asimismo, delimita los de apoyo, que aunque no son los principales, son como su nombre lo dice, un soporte del resto. Los estratégicos abarcan todos los procesos en cuestión, por ser quienes orientan la misión general del hotel; como se muestra en la figura 2.2.

Gráfico 2.2: Mapa de procesos del Hotel Iberostar Bella Vista Varadero.



Fuente: elaboración propia.

2.2. Premisas de la investigación, estado de la práctica

Uno de los motivos que impulsa la aplicación en el hotel Iberostar Bella Vista Varadero de la metodología elaborada, es el resultado de uno de sus indicadores de eficacia (satisfacción del cliente externo).

Otras problemáticas que presentan las instalaciones turísticas cubanas, de las cuales el hotel Iberostar Bella Vista Varadero no está exento son:

- No existe enfoque hacia el cliente, ya que no se aplican los estándares de calidad marcados en los procesos claves.
- No se aplica la gestión proactiva, solo se toman acciones ante quejas y reclamos de los clientes. No se toman las encuestas de cliente como punto de partida para eliminar fallos.

- Énfasis en la reducción de los costos y gastos, sin tener en cuenta la eficacia y sin hacer análisis y planes para la eficiencia con lógica.
- No se aplica la mejora continua dentro del propio proceso de gestión.
- No se cuenta con un sistema de indicadores apropiado, en el cual se vinculen indicadores de resultados y de procesos y se contemple la gestión de indicadores tanto económicos como de satisfacción de clientes.
- Utilización de métodos y mecanismos de atención a quejas y reclamaciones deficientes.
- Escaso enfoque de proceso, sigue primando el enfoque funcional o departamental lo que afecta la interrelación de los procesos claves, estratégico y de soporte.
- Mantenimiento deficiente de instalaciones y equipos.
- Lo anteriormente planteado, corrobora el problema científico que motiva la investigación: las dificultades que se presentan para evaluar la eficacia de los procesos, afectan la implementación de la misma en el proceso de Alojamiento y fundamentan el objetivo general de la misma: aplicar un procedimiento que permita la evaluación y análisis de la eficacia lo que facilitará la gestión de la satisfacción del cliente, la implementación de programas de mejora de la calidad y un mayor enfoque hacia el cliente, de proceso y sistémico en la gestión hotelera. Se creó un procedimiento para el análisis de la mejora de los procesos que responde a las dificultades que se presentan en el estado de la práctica.

2.3. Metodología de investigación a desarrollar en el hotel "Iberostar Bella Vista Varadero"

La importancia y objetivo de la metodología es aplicar un procedimiento que permita la evaluación y el análisis de la mejora que facilite la implementación de la misma en el proceso seleccionado con un mayor enfoque hacia el cliente, de proceso y sistémico en la gestión hotelera.

Para darle solución a problemáticas mencionadas anteriormente, se propone un procedimiento para el análisis de la mejora de los procesos que responde a las dificultades que se presentan en el estado de la práctica, en aproximación a los procedimientos propuestos por el colectivo de calidad de la Universidad de, que tiene la secuencia de pasos siguientes:

Paso 1: Definir procesos que deben ser mejorados prioritariamente dentro del programa de mejora.

- Los criterios que fijan la prioridad en la selección del proceso son:
- Monto de los costos de calidad.
- Número de quejas y reclamaciones.

- Porcentaje de rechazo.
- Porcentaje de clientes insatisfechos.

Paso 2: Análisis del ciclo del servicio del proceso.

- Se precisa cada momento de la verdad y momento crítico en función de:
- Número de momentos de la verdad.
- Aseguramiento de cada momento de la verdad.
- Estandarización de cada momento de la verdad.
- Cumplimiento de los estándares o nivel de eficacia de cada momento de la verdad.

El **ciclo de servicios** es una guía de momentos de verdad, de una institución, a medida que los perciben los clientes, es decir se puede observar a través de los ojos de los clientes y ver la institución desde su punto de vista. Estos momentos deben ser correctamente gestionados para que la posibilidad de que el cliente se forme una opinión positiva sobre la empresa sea máxima.

Momentos de la verdad: un momento de la verdad es todo suceso en el que una persona entra en contacto con el personal o con algún aspecto o mensaje (directo o indirecto) de una empresa y se crea una impresión de ella.

Un momento de verdad no es positivo ni negativo, no es más que la vivencia que le queda al cliente después de haber entrado en contacto con un elemento de la institución. La suma de los momentos de verdad conforma la imagen que el cliente tiene de la organización.

Los momentos de verdad no se crean de igual forma, un negocio o servicio puede tener diferentes momentos de la verdad, pero generalmente unos cuantos tienen impacto crítico y decisivo sobre las percepciones de los clientes.

Momentos críticos son los que realmente impactan al cliente, es un acontecimiento psicológico importante y se le fijan estándares físicos y normas, cuya falta de monitoreo acarrearía peligros al producto o servicio.

Las **especificaciones del servicio** consiste en pasar del lenguaje del cliente, subjetivo y expresado en expectativas, al lenguaje de la empresa, expresado en elementos objetivos, mensurables y susceptibles de una lógica binaria: pasa- no pasa.

Paso 3: Análisis de proceso y su secuencia.

Se analizan las actividades que conforman el proceso en función del alcance decidido y la secuencia e interrelación de las mismas a partir de un Diagrama de Flujo transversal que relacione cada actividad con el puesto o persona que la realiza. Se deben precisar los controles, reprocesos, retrocesos del proceso, los cuales permitirán visualizar mejoras en su ejecución.

3.1. Actividades del proceso y su secuencia a partir de un diagrama de flujo.

Diagrama de flujo de procesos

Método que describe gráficamente la secuencia, flujo o ruta de un proceso desde su inicio hasta su final. Da la posibilidad de facilitar la representación de cantidades considerables de información en un formato gráfico sencillo. Consta de símbolos que clasifican las actividades en operación, secciones pendientes, dirección del flujo de las actividades e inicio y fin.

Permiten una visualización global del proceso, planear y coordinar responsabilidades en diferentes áreas, identificar etapas claves o potencialmente problemáticas, localizar actividades de control o puntos de medición y determinar si el proceso actual se apega a los requerimientos del cliente permitiendo su modificación y rediseño.

Los pasos para la elaboración del Diagrama de Flujo son:

- 1- Definir el objeto de estudio (eficiencia, duración, capacidad, efectividad, etc.)
- 2- Grado de detalle: (proceso, actividad, tarea)
- 3- Descripción del proceso por medio de los símbolos y mediciones de eficiencia
- 4- Análisis y desarrollo del proceso mejorado.
- 5- Aprobación e implantación.

Símbolos utilizados con más frecuencia para hacer Diagramas de Flujos:



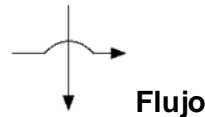
Inicio/ Final



Decisión



Acción/ Proceso General



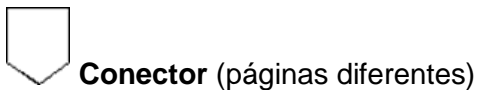
Flujo



Llamada a subrutina



Salida Impresa



Conector (páginas diferentes)



Control

3.1.2 Realizar un Análisis Operacional para evaluar cada subproceso, actividad o tarea, que responda el siguiente cuestionario:

Criterios de análisis	Si	No
Esta operación o actividad es necesaria		
Se puede eliminar		
Se puede unir a otra		
Se realiza en un lugar adecuado		
Esta estandarizada		
Se controla		
Está asegurada		
Puede ser mejorada		

El análisis operacional permite determinar aquellas acciones del diagrama de flujo que pueden ser mejoradas o eliminadas, ya que consiste en un examen de cada una de las actividades que se realizan en el proceso. Facilita la detección de errores, excesos o defectos de actividades, su aseguramiento, estandarización y control. Permite efectuar el estudio a cada una sin dejar que se escape alguna. Muestra los sitios que requieren mejora estructural.

Paso 4: Salida y flujo de salida

En este aspecto se analizará no solamente la salida final del proceso sino se debe evaluar el flujo de salida y la salida de cada actividad o tarea, para ello es fundamental: la continuidad del flujo, la ritmicidad y la proporción de cada actividad. También puede evaluarse el tipo de desplazamiento que sigue el flujo para evitar desplazamientos consecutivos y enfatizar en desplazamientos en paralelo lo cual permitirá una duración del ciclo de servicio y una mejor utilización de los recursos.

Paso 5: Indicadores

Analizar los indicadores que gestiona el hotel y el proceso seleccionado clasificándolos atendiendo a su naturaleza y a su alcance, en:

- Eficacia, eficiencia, efectividad.
- Proceso y de resultado

El análisis de los mismos permite determinar la orientación de la gestión del hotel y el proceso en función de la relación porcentual de los indicadores.

Para ello es necesario:

- Calcular qué porcentaje son de eficacia, eficiencia y efectividad

- Determinar el alcance de la gestión, si es reactiva o proactiva, atendiendo al predominio de indicadores de resultado o de proceso.

Para el análisis de los indicadores se analizan los indicadores gestionados por el hotel, se clasifican marcando la casilla en blanco a la cual corresponda la categorización. Ver la siguiente tabla:

Indicadores	Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Resultado	Proceso
Total					
Porcentaje					

Se realiza una sumatoria por columna para determinando su total según clasificación. Luego se halla el porcentaje de cada uno de ellos por la siguiente expresión matemática:

$$\frac{\text{Parte}}{\text{Total}} = \frac{\%}{100}$$

La parte se refiere al total de indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, resultado y de proceso y el total es la cantidad total de indicadores existentes.

En función del predominio porcentual de cada indicador se determinará: si el hotel está orientado a la eficiencia o la eficacia y si la empresa está orientada hacia los resultados (gestión reactiva) o hacia los proceso (gestión proactiva).

Paso 6: Recursos.

Precisar en el aseguramiento de recursos que se requieren en cada actividad o proceso en cuestión: materiales, de herramientas, insumos, utillaje, lencería; que se requieran para la actividad o proceso en cuestión. Para esto se pueden realizar entrevistas o tormenta de ideas con los trabajadores del área y se debe precisar en el proceso seleccionado el estado técnico de los equipos.

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros.

Esta herramienta fue creada en el año 1941 por Alex Sobornes. Se debe utilizar cuando exista la necesidad de: liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso e identificar las oportunidades a mejorar, es decir, se utiliza en las fases de identificar y definir proyectos de mejora, en diagnósticos y soluciones de la causa.

Tiene 3 modalidades:

Rueda libre: los miembros participan de forma espontánea cuando ellos quieren.

Todos contra todos: el facilitador otorga turnos para hablar por lo que todos los miembros están obligados a participar.

Tira de papel: los criterios se dan de forma anónima los participantes piensan las ideas pero las registran en silencio en un papel, cada participante pone su hoja sobre la mesa y la cambia por otra hoja de papel dándosele la posibilidad de agregar nuevas ideas, este proceso permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evita los conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

Ventajas

- Se obtiene gran variedad de ideas en poco tiempo.
- Estimula la creatividad en los participantes.
- Permite desbloquear un grupo ante un tema determinado.
- Se obtiene un mayor número de alternativas de solución para un determinado problema.

Pasos a seguir en la correcta ejecución de una tormenta de ideas.

- Identificación del problema o definición del objetivo alcanzar (generador de ideas)
- Delimitación del proceso. Tiempo y número de ideas, así como el número de participantes
- Seleccionar un número determinado (no más de 5 o 6) de las ideas de entre todas las propuestas.
- Determinar cinco variables o condicionante que han de cumplir las ideas propuestas (Motivos legales, horizontes temporales...)
- Puntuar las diferentes ideas propuestas.
- Seleccionar aquella idea que mayor puntuación obtenga.

Paso 7: Prestatarios (Cliente Interno)

Cuando se habla de prestatario se refiere al cliente interno. Este paso consiste en realizar un análisis del cliente interno, atendiendo a su satisfacción, calificación, estabilidad, completamiento y ausentismo.

La satisfacción se evaluará a partir de la Diferencia 6 del modelo SERVQUAL modificado.

La muestra de trabajadores a encuestar se determina por la tabla de muestreo según NC ISO: 2859 tomando como nivel de inspección el riguroso y como población la plantilla real de trabajadores existente en el proceso.

DIF 6 (Modelo Servqual Modificado)

La diferencia 6 del modelo SERVQUAL modificado consiste en una encuesta que se realiza a los trabajadores para conocer su satisfacción en correspondencia a 27 ítems relacionados con: trabajo, condiciones laborales, salario, comunicación, trato y relaciones personales, participación en la toma de decisiones y liderazgo, como se visualiza en el anexo 3. Permite descubrir los elementos que más descontento ocasionan y dónde se sitúan las principales dificultades al brindarle una evaluación marcando con una x según su juicio.

Se traducen al corresponder la relación juicio-escala:

Juicio	Mucho menos de los esperado	Menos de los esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de los esperado
Escala	-2	-1	0	1	2

Se calcula el promedio que representan las mismas. Para un valor medio menor que 3 el trabajador está insatisfecho; para uno mayor que 3 satisfecho.

El nivel de calificación se valorará a partir del cumplimiento del Plan de Capacitación.

La estabilidad se analiza a partir del coeficiente de fluctuación laboral, que se calcula:

$$\frac{\text{Bajas} + \text{Altas} + \text{Cambio de plazas}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$$

Paso 8: Análisis causal de las mejoras estructurales.

Se resume a través de un diagrama causa-efecto los problemas estructurales del proceso.

Diagrama de causa –efecto:

El diagrama causa efecto es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos. Esta es una herramienta básica del control de la calidad que ejemplifica el enfoque de proceso de la gestión de la calidad. Su esencia es no concentrarse o gestionar sobre la base de los efectos; sino buscar y gestionar las causas que provocan estos efectos.

Ventajas

- Los diagramas de espina de pescado permiten un análisis en profundidad, evitando así dejar de lado las posibles causas de una necesidad.

- La técnica de espina de pescado es fácil de aplicar y crea una representación visual fácil de entender de causas, categorías de causas y necesidades.
- Utilizando un diagrama de espina de pescado, se podrá llamar la atención del grupo sobre la "situación en su conjunto" desde el punto de vista de las causas o factores que pueden tener un efecto en un problema/necesidad.
- Incluso después de abordar la necesidad, el diagrama de espina de pescado indica las debilidades que se pueden rectificar – una vez presentadas – antes de que éstas causen mayores dificultades.

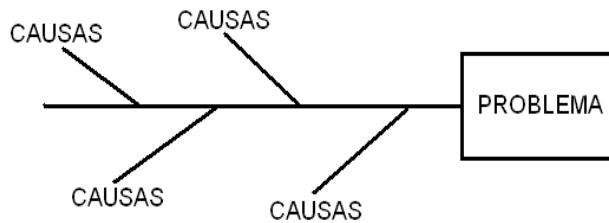
Los pasos para confeccionar un Diagrama Causa-Efecto son:

- Definir el efecto que se quiere analizar y colocar y colocarlo en la extrema derecha.
- Realizar la primera gran expansión, la misma debe tener, como máximo 6 eventos causales.
- Realizar la primera pequeña expansión. Esta se realiza definiendo las causas de cada evento causal, sin un número preestablecido y la técnica que se utiliza para su realización es la Tormenta de ideas.
- Realizar la segunda pequeña expansión. Aquí se establecen las sub causas de las causales de la primera pequeña expansión, si resulta procedente.

Consejos

- Asegurarse de que haya un consenso en el grupo sobre la "necesidad" y sobre las características de la "exposición de las causas" antes de pasar a la fase de desarrollo del diagrama de espina de pescado.
- En su caso, es posible incorporar aquellas ramas que contienen poca información en otras ramas. Asimismo, es posible dividir aquellas ramas que contienen demasiada información en dos o más ramas y así sucesivamente.
- Utilizar pocas palabras a la hora de rellenar el diagrama. Sin embargo, utilizar todas las palabras que sean necesarias para describir la causa o el efecto.

El diagrama tendrá la siguiente estructura:



Conclusiones parciales

Resumiéndose las temáticas abordadas en el presente capítulo, se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Se define como objeto de estudio el hotel "Iberostar Bella Vista Varadero", teniendo como misión: ofrecer experiencias vacacionales que dejen huellas, con un modelo de turismo sostenible con respeto por las personas y el medioambiente.
2. Las dificultades evidenciadas en el estado de la práctica, corroboran el problema general de la investigación.
3. La metodología propuesta proporciona a la gestión hotelera en el Hotel "Iberostar Bella Vista Varadero" una guía para la evaluación y el análisis de la mejora, donde facilite la implementación de la misma en el proceso seleccionado con un mayor enfoque de proceso, sistémico y hacia el cliente.

Capítulo III: Resultados de la implementación del procedimiento de evaluación y análisis de la mejora

En este capítulo se desarrolla el procedimiento para la evaluación y análisis de la mejora del proceso en el hotel “Iberostar Bella Vista Varadero”, arrojándose los siguientes resultados a partir de su aplicación.

3.1. Selección del proceso que debe ser mejorado prioritariamente dentro del programa de mejora del hotel “Iberostar Bella Vista Varadero”

La selección del objeto de estudio se realiza teniendo en cuenta diferentes criterios, evidenciándose la existencia de dificultades en la entidad relacionadas con: pérdidas de clientes, insatisfacción con el servicio recibido, un alto número de quejas y reclamaciones, generando gastos no previstos de hasta 5567.56 para la instalación por concepto de compensación; para eliminar los errores detectados por los clientes en casa y 64 reclamaciones e indemnizaciones recibidas a través de *tour* operadores para un costo de 17 213, 44 . El criterio que establece la prioridad en la selección del proceso de servicios técnicos es infundado por ser el de mayor cantidad de incidencias en el servicio de agua caliente, ascensores y aires acondicionado, notificándose 272, 153 y 54 quejas, reclamaciones e insatisfacciones de los clientes externos respectivamente, representando el 49%. Se evidencia como objeto de estudio de la presente investigación este proceso. Se muestra en la tabla 3.1 y en la tabla 3.2 la cantidad de cambios de habitaciones realizados en el año 2018 y la cantidad de quejas y reclamaciones en el mismo año.

Tabla 3.1 Cambios de habitaciones realizados en el año 2018.

Cambios de Habitaciones											
Año	Cantidad de habitaciones.	Otras causas	Cantidad de habitaciones por problemas de servicios técnicos.	Problemas con agua caliente.	Problemas con aire acondicionado.	Salideros o filtración en la habitación	Problemas con puertas de balcon,ent rada,baño o minibar	Problemas con llavin electrónico	Problemas eléctrico	Problemas con llaves mezcladoras.	Problemas con tanques de tazas
2018	2484	1790	694	412	153	57	32	19	5	13	7

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.2: Resumen de las quejas y reclamaciones, de los principales comentarios en redes sociales y en las encuestas de Geshotels (anexo 2) en los principales procesos del hotel “Iberostar Bella Vista Varadero” en el año 2018.

Procesos	Quejas y reclamaciones de clientes	%	Costos no Calidad (CNC)	Principales comentarios encuestas Geshotels 2018	
Gastronomía	133	23%	3859,33	PERSONAL DE RESTAURANTE, POCO AMABLE	40
Alojamiento	109	19%	1302,40	AGUA CALIENTE, MEJORAR (insuficiente, se acaba pronto, ...)	272
Servicios Técnicos	287	49%	5567,56	ASCENSORES, REFORMAR (lentos, defectuosos)	153
Otros	57	10%	897,20	SERVICIO RECEPCIÓN , EN GENERAL, MEJORAR (deficiente, lento)	138
Total	586	100%	11.626,49	PISCINAS, MEJORAR MANTENIMIENTO (limpieza, calidad del agua, eliminar malos olores,...)	27
Procesos	Indemnizaciones a clientes	%	Costos no Calidad (CNC)		
Gastronomía	36	24	9682,56	COMIDA, EN GENERAL, OFRECER MÁS VARIEDAD	130
Alojamiento	28	19	7530,44	SERVICIO DE MANTENIMIENTO, EN GENERAL, MEJORAR	363
Servicios Técnicos	64	42	17213,44		
Otros	23	15	6186,33	LIMPIEZA, MEJORAR (deficiente, superficial)	109
Total	151	100	40613,21		
Redes sociales (Google, Holidaycheck, Monarc, Tripadvisor)				MANTENIMIENTO, MEJORAR (fontanería, electricidad, cerrajería, carpintería,...)	105
Procesos	Quejas y reclamaciones de clientes	%		SERVICIO, EN GENERAL, MEJORAR (falta personal)	
Gastronomía	39	7%		HUMEDADES / MOHO, EN PAREDES Y TECHOS, ELIMINAR	38
Alojamiento	72	12%		AIRE ACONDICIONADO, MEJORAR (ruidoso, poca potencia, defectuoso, no funciona 24 h, poder regularse, ...)	54
Servicios Técnicos	150	26%		LENCERIA BAÑO, INSUFICIENTE (dejar más toallas, no tener que pedir las,...)	61
Otros	84	14%		ENTRETENIMIENTO, EN GENERAL, MEJORAR (calidad, variedad, frecuencia,...)	131
Total	345	59%		Total	1.701,00

Fuente: elaboración propia.

Proceso de Servicios Técnicos o Mantenimiento

El área de mantenimiento es de vital importancia para soportar el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos claves del hotel. Como compromiso se define garantizar un servicio excelente, ofrecer la mayor satisfacción a los clientes cuidando al máximo el detalle y desarrollar al mismo tiempo un equipo de trabajo integrado en los sistemas operativos con orientación a maximizar las ventas y optimizar los costes, todo ello cumpliendo con los estándares establecidos por la compañía. Por lo que son los encargados de mantener, reparar y dejar en óptimas condiciones todos los equipos e instalaciones que pertenecen al inmueble, garantizando un buen estado técnico y facilitando así que se realice servicio de calidad, dar satisfacción al cliente y asegurar el mantenimiento de las instalaciones. Además llevan el registro y control de diferentes aspectos higiénico epidemiológicos de gran importancia dentro de la legislación hotelera del país, como todo lo referente a la legionella, campaña aedes aegypti, parámetros de calidad del agua, cuidado de la duna, portadores energéticos, entre muchos otros.

Para el desempeño del trabajo resulta importante que estén correctamente uniformados, por lo que deben cumplir con las normas del manual de uniformidad establecido por la cadena administradora, para este caso es Iberostar, con una apariencia personal impecable, basada en una adecuada higiene personal que mantengan hábitos y comportamientos sociales exquisitos para mostrar una buena imagen, no sólo en un ámbito personal sino también profesional de cara a la organización. El saludar siempre al cliente es la regla número uno, el trato con amabilidad y adecuado, reduciendo los ruidos a la hora de ejecutar la solución de una avería, son algunas de las pautas que deben marcar el trabajo de los operarios del área de mantenimiento. De igual manera cuidar sigilosamente los utensilios y material de trabajo, manteniéndolos en perfecto estado y completamente limpios. La innovación deberá acompañar cada trabajo que lleven a cabo y siempre tendrán como consigna entregar limpia el área donde se ejecutó una tarea correctiva o preventiva, manifestando apoyo y respeto hacia sus compañeros de trabajo.

Para una mejor comprensión de las funciones, responsabilidades y actividades que realizan cada uno de los trabajadores directos al proceso de servicios técnicos en la solución de averías en el hotel "Iberostar Bella Vista Varadero" se muestran las mismas en el anexo 3 la composición de la fuerza de trabajo del departamento.

Es importante señalar la estrecha relación del proceso de servicios técnicos con los diferentes departamentos que forman parte de los procesos claves y estratégicos de la instalación.

Tabla 3.3: Relación del proceso de servicios técnicos con los diferentes departamentos del hotel.

Departamentos	Relación con Servicios técnicos
Ama de Llaves	Se analiza el estado técnico de las habitaciones, el tiempo de demora de las habitaciones bloqueadas por falta de mantenimiento y las fueros de órdenes, además son las encargadas de reportar las incidencias o problemas antes de que el cliente efectúe entrada a la habitación y además igualmente reportan cualquier avería en las diferentes áreas públicas del hotel.
Recepción	Se analiza <i>rack</i> de habitaciones, clientes VIP, reportan con carácter urgente los problemas y las quejas de clientes, gestionando los mismos e incluso realizar un cambio de habitación en caso de ser necesario.
Relaciones Publicas	Al igual que Recepción son los encargados de atender las quejas, inconformidad y reclamaciones de los clientes e informar de inmediato a servicios técnicos mediante los mecanismos establecidos los reportes para su solución inmediata.
Gastronomía	Reportan de inmediato cualquier avería para su solución inmediata, para así y con los mantenimientos preventivos garantizar la calidad del servicio que se brinda disponiendo de todo el equipamiento necesario y en óptimas condiciones.
Cocina	Al igual que en Gastronomía reportan de inmediato cualquier avería para su solución inmediata, para así y con los mantenimientos preventivos garantizar la calidad del servicio que se brinda disponiendo de todo el equipamiento necesario y en óptimas condiciones.
Animación	Sirven de apoyo con el montaje de cualquier equipo para la realización de <i>shows</i> y actividades, además de la reparación en caso de existir algún desperfecto.

Fuente: elaboración propia.

3.2. Análisis del ciclo del servicio del proceso de Servicios Técnicos.

Teniendo en cuenta que mantenimiento es un proceso de apoyo y que está vinculado a todos los procesos claves del hotel.

El estudio del ciclo de servicio es realizado a las actividades que asisten de forma más personal a la satisfacción del cliente. Vale señalar que el área de servicios técnicos tiene sus particularidades, siendo un área de apoyo realiza acciones de reparación y mantenimientos preventivo y correctivo a sistemas, equipos e infraestructura que de fallar el funcionamiento de los mismos afecta directamente la satisfacción de los clientes, de igual manera entra en contacto con el cliente de manera casual y en algunos casos como parte de procedimientos para reparar cualquier avería que sea reportada por los clientes, a través del área de Relaciones Públicas, en su habitación durante su estancia en el hotel.

Partiendo de este análisis se explicará el ciclo de servicio de la reparación de avería en habitaciones al cliente reportar el mismo.

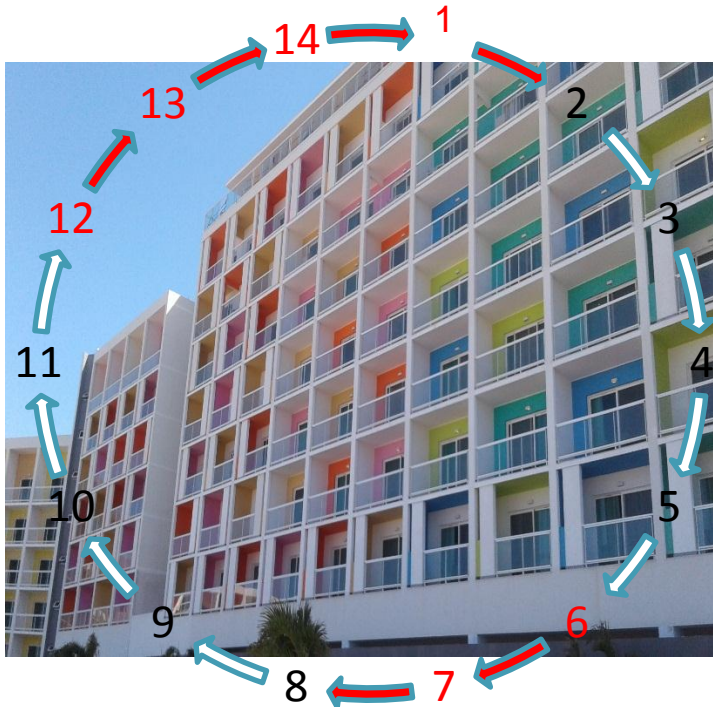
Ciclo de servicio de reparación de averías en el área habitacional:

El cliente detecta alguna avería en su habitación y realiza el reporte. El departamento de Relaciones Públicas o Recepción reciben el reporte. Le explican al cliente que no debe permanecer necesariamente en la habitación para que el mecánico pueda darle solución a la avería, al no ser que el incidente sea que la caja fuerte esté bloqueada y en ese caso le indica que debe permanecer en la habitación para que el mecánico pueda abrir la caja fuerte y es quien informa el mismo por sus respectivas vías. Cuando el reporte es generado porque el llavín de la habitación no funciona igualmente el cliente debe estar a la entrada de la habitación para que el mecánico pueda desbloquearla y así se le indica. Se reporta, primeramente, por el sistema informático @mantener y en confirmación para saber si se recibió el reporte se llama por el radio.

- 1) El cliente informa la avería a Relaciones Públicas o a Recepción.
- 2) El reporte de la avería es pasado por sus respectivas vías (ya sea por radio o por sistema informático).
- 3) El reporte es recibido por Programador-controlador.
- 4) Se le asigna el reporte al mecánico.
- 5) El mecánico se dirige a la habitación con la orden del reporte asignado.
- 6) El cliente explica el problema que existe al técnico.
- 7) EL técnico realiza la revisión de la avería evaluando la solución en presencia del cliente.

- 8) El mecánico, realiza una llamada a recepción o a relaciones públicas para informar el estado en que se encuentra el reporte; de ser necesario un cambio de pieza se informa al programador-controlador.
- 9) El programador-controlador, chequea la existencia de la pieza a través de programa **Zunt Stock** y realiza la solicitud para sacar el material necesario del almacén.
- 10) Se firma la solicitud de pedido del material por el personal autorizado.
- 11) El material es despachado por el almacenero correspondiente al técnico.
- 12) Luego de tener la pieza se vuelve a ir a la habitación para resolver el problema en cuestión.
- 13) Se le muestra al cliente como es el funcionamiento y que el problema fue subsanado.
- 14) El técnico se despide amablemente.

Gráfico 3.1: ciclo de servicio de reparación de averías en el área habitacional



Fuente: elaboración propia.

El ciclo de servicios cuenta con 14 momentos de la verdad, de los cuales seis corresponden a momentos críticos (ver tabla 3.4), representando un nivel de criticidad del 42,85%; lo que implica que aproximadamente un cuarto de los momentos de interacción del cliente con la instalación es capaz de decidir su satisfacción. Los momentos críticos manifestados están asociados a: rapidez del servicio y profesionalidad del personal, coincidiendo estos con los atributos más afectados en las encuestas aplicadas a los clientes externos.

Tabla 3.4: Momentos críticos del ciclo de servicio de mantenimiento.

Momento crítico de la verdad	Deficiencias
El cliente informa la avería a Relaciones Públicas o a Recepción.	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de amabilidad y el deficiente dominio idiomático por parte de la recepcionista o la relacionista pública. • No anotar correctamente la habitación o el lugar específico del problema.
El cliente explica el problema que existe al técnico	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de amabilidad y el deficiente dominio idiomático por parte del trabajador.
EL técnico realiza la revisión de la avería evaluando la solución en presencia del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • No tener las herramientas necesarias para la revisión del problema. • La descoordinación por parte de los trabajadores a la hora de la conformación del vale.
Luego de tener la pieza se vuelve a ir a la habitación para resolver el problema en cuestión.	<ul style="list-style-type: none"> • El estado técnico de las herramientas de trabajo. • La habilidad del mecánico para darle solución a la avería en cuestión.
Se le muestra al cliente como es el funcionamiento y que el problema fue subsanado.	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de amabilidad, de profesionalismo y el deficiente dominio idiomático por parte del trabajador
El técnico se despide amablemente.	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de amabilidad y el deficiente dominio idiomático por parte del trabajador.

Fuente: Elaboración propia.

El momento crítico que más afecta es la espera del cliente por el técnico, el cual no debe excederse de los 15 minutos; a través de observaciones directas se puede evidenciar que este indicador generalmente se cumple, sin embargo, de fallar genera incomodidad a los visitantes. Puede verse amenazado ante el reporte de otras habitaciones con mayor gravedad o similitud en el arribo de los mismos.

Al recibirse numerosos reportes de clientes se recomienda proceder por orden prioritario, clientes VIP o *Star Prestige* y posteriormente el resto en el orden que hayan realizado la queja.

El saludo y la presentación del técnico es primordial, el cliente en este momento evalúa la amabilidad, dominio idiomático y profesionalidad de los trabajadores de servicios técnicos.

Ante tal situación se recomienda impartir al menos dos conferencias al mes con el apoyo del Director de Alojamiento y el Asesor Corporativo del área, las cuales ratifiquen las normas de cortesía y profesionalidad que deben cumplirse con el cliente por normativa de Iberostar. También se recomienda la superación a través de cursos de idioma técnico en la escuela de hotelería y turismo, de tal forma que se priorice el dominio del inglés, es de vital importancia para cualquier comunicación que surja mientras se corrige la avería. Además, puede denotar poca amabilidad la restricción idiomática.

La espera del cliente por la llegada del técnico es uno de los principales motivos de insatisfacción, ya sea porque el cliente no puede acceder a la habitación, el aire acondicionado no funcione, no tenga agua caliente para ducharse o cualquier otro inconveniente. Al técnico demorarse por encontrarse en otra habitación con alguna avería se le explica al cliente que debe ser paciente.

A cargo de los servicios de mantenimiento y reparación en el área habitacional se encuentran 10 especialistas, de ellos 8 mecánicos de habitaciones distribuidos en los diferentes bloques del hotel y 2 operario C o también conocido como técnicos en corrientes débiles que abarcan toda la instalación, ellos trabajan una jornada laboral de 12 horas con un horario de entrada 9.00 am y uno de salida 9.00 pm en días alternos, posibilitando esto que exista una mayor cobertura y atención a las quejas. Luego de que estos compañeros dejen la instalación se queda cubriendo los reporte y averías el eléctrico de guardia que está ampliamente cualificado y capacitado para atender y resolver cualquier situación problemática.

Aseguramiento de cada momento de la verdad

A continuación se muestran los recursos que se emplean para asegurar la reparación de averías o problemas de las habitaciones en el hotel “Iberostar Bella Vista Varadero”, actividad del proceso de servicios técnicos.

Momento de la verdad	Aseguramiento
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El cliente informa la avería a Relaciones Públicas o a Recepción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionista o relacionista pública • Teléfono
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El reporte de la avería es pasado por sus respectivas vías (ya sea por radio o por sistema informático). 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionista o relacionista pública • Teléfono • Computadora (sistema @mantener) • Programador-controlador • Equipos de radio
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es recibido por Programador-controlador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programador-controlador • Teléfono • Computadora (sistema @mantener) • Equipos de radio
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se le asigna el reporte al mecánico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora (sistema @mantener) • Programador-controlador • Equipos de radio • Técnico
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El mecánico se dirige a la habitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza ascensores o escaleras.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El cliente explica el problema que existe al técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico
<ul style="list-style-type: none"> ➤ EL técnico realiza la revisión de la avería evaluando la solución en presencia del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico • Herramientas

- El mecánico, realiza una llamada a recepción o a relaciones públicas para informar el estado en que se encuentra el reporte; de ser necesario un cambio de pieza se informa al programador-controlador.
 - Técnico
 - Teléfono
 - Equipos de radio
 - Recepcionista o relacionista pública
 - Programador-controlador
 - Computadora (sistema @mantener)

- El programador-controlador, chequea la existencia de la pieza a través de programa **Zunt Stock** y realiza la solicitud para sacar el material necesario del almacén.
 - Programador-controlador
 - Computadora (*Zunt stock*)

- Se firma la solicitud de pedido del material por el personal autorizado.
 - Personal que solicita(Programador-controlador)
 - Personal que autoriza (Jefe o Segundo del departamento)
 - Personal que despacha(Almacenero)
 - Personal que recibe(Técnico)

- El material es despachado por el almacenero correspondiente al técnico.
 - Almacenero
 - Técnico
 - Material o pieza

- Luego de tener la pieza se vuelve a ir a la habitación para resolver el problema en cuestión.
 - Técnico
 - Material o pieza
 - Herramientas y caja de herramientas

- Se le muestra al cliente como es el funcionamiento y que el problema fue subsanado.
 - Técnico
 - Dominio idiomático

- El técnico se despide amablemente
 - Técnico
 - Dominio idiomático

Estandarización de cada momento de la verdad

El proceso de mantenimiento del hotel cuenta con los estándares de tiempo necesarios para la reparación de averías habitacionales según el manual de Servicios Técnicos de Iberostar 2015. Es importante destacar que la instalación cuenta con habitaciones estándar, comunicables, para minusválidos, suites y junior suites con absoluta privacidad y total confort.

Otro estándar es la cantidad de habitaciones que debe atender cada mecánico, los cuales no debe exceder las 103 habitaciones por área, sin embargo, en temporada de alza turística tienen que revisar un promedio de 300 por zonas, enfrentándose en temporada baja a situaciones extremas de hasta 400 habitaciones. Esto representa un 288,34% por encima de lo normado, debido a que de los 8 mecánicos 4 son cíclicos y se les suspende el vínculo laboral según los niveles de ocupación, por lo que se tienen que quedar solo 4 técnicos atendiendo las diferentes zonas habitacionales. Se propone realizar un análisis de la cantidad de trabajadores cíclicos que tiene la brigada de mantenimiento, ya que en los momentos de baja ocupación se intensifican los mantenimientos en las habitaciones, como parte de la preparación para la temporada alta y se encuentran 2 técnicos realizando esta tarea y los otros 2 realizando los reportes de avería, imposibilitando esto que se realice con calidad y eficiencia el plan de mantenimiento propuesto.

Se recomienda el estudio de normalización de tiempo de habitaciones anteriormente citado, para reajustar la cantidad de habitaciones a realizar por cada mecánico y garantizar que se cumplan los mantenimientos preventivos programados y altos niveles de satisfacción de los clientes. Esto contribuye a resolver la actividad de mantenimiento eficazmente, en pos de la calidad del servicio. Además, contribuye a largo plazo a la disminución de los certificados médicos presentados por enfermedades comunes provocadas por la actividad que realizan y que en un futuro pueda ocasionar una enfermedad profesional; así como la disminución del índice de fluctuación laboral.

3.3. Análisis de las actividades del proceso de reparación de averías habitacionales del hotel “Iberostar Bella Vista Varadero”

Consecutivamente se explican las operaciones que conforman las actividades más relevantes del proceso de servicios técnicos referido a la reparación de averías, ilustrándose su secuencia en el diagrama de flujo. (Anexo 4)

Proceso de Servicios Técnicos

Este proceso inicia con la orientación del jefe del departamento dando seguimiento del plan de mantenimiento preventivo, asignación de tareas y de reportes nocturnos pendientes por el

grado de complejidad de la avería o por no tener las piezas o herramientas necesarias. Seguidamente el programador-controlador procede a la revisión del sistema informático @Mantener y a la asignación de reportes a los mecánicos, se le entrega el modelo de orden de trabajo con los reportes.

Cada mecánico es responsable de actualizar su hoja de firma y el libro de control de llaves magnéticas para poder acceder a las habitaciones correspondientes. Luego de preparar sus maletas de herramientas se dirigen a la habitación desde donde se realizó la queja. Una vez ahí el técnico interactúa con el cliente, este último muestra el lugar de la situación o problemática existente; el técnico evalúa y analiza la avería; de no tener gravedad se le da solución y se retira de la habitación, pero de ser necesario un cambio de pieza o la utilización de un material se realiza una llamada al programador controlador para informarle estado de la avería y la necesidad de la pieza.

El programador controlador verifica la existencia de la pieza o material en el almacén a través del programa informático *Zunt Stock*, de no estar en existencia el técnico tiene la posibilidad de aplicar su habilidad para innovar o realizar un llamada a Recepción o a Relaciones Públicas para realizar un cambio de habitación; de la pieza estar en el almacén el programador procede a la confección y solicitud del material a través de un vale; este vale es aprobado y firmado por el jefe o el segundo jefe de servicios técnicos. Luego el técnico busca al almacenero para que este le haga entrega del material solicitado. Acto seguido de esta acción el técnico se dirige nuevamente a la habitación para realizar la reparación de la avería, luego de esto se le muestra al cliente que el problema fue solucionado y el correcto funcionamiento del sistema.

Después de una amable despedida al cliente se busca a la camarera o supervisora de pisos para que firmen como conforme la orden de trabajo para justificar la pieza o material utilizada y como constancia de que la queja fue solucionada.

Posteriormente se procede a realiza un análisis operacional a cada una de las actividades que intervienen en el proceso con el objetivo unir o eliminar aquellas innecesarias, donde se observa que diseño operacional no está bien orientado hacia la eficiencia y la eficacia; además de existir deficiencias.(ver anexo 5).

Siendo estas:

Asignación de la fuerza de trabajo: debe garantizarse que los operarios no estén sobrecargados de trabajo, pues cumplir con una cantidad de habitaciones que supera las que se pueden realizar por norma provoca no solo afectaciones de salud al cliente interno, sino que favorece el incumplimiento de la eficacia del proceso. Esta falta provoca inconformidad de servicios, que pueden conllevar quejas o reclamaciones.

Solicitud de recursos: es la acción que más demora presenta durante el proceso. Esto se debe a que a servicios técnicos le asignaron un almacenero que no solo atiende al departamento sino que también atiende otras áreas como alimentos y bebidas (insumos y materiales de oficinas), recursos humanos (entrega de uniformes) e higiene (químicos) esto imposibilita que el almacenero pueda despachar en tiempo los materiales o piezas necesarias para la realización del reporte en el tiempo normado por la cadena Iberostar, llegando a tener demoras de hasta 3 horas, representando la mayor incidencia que afecta la calidad del servicio brindado.

De las 18 operaciones que se analizan el 33,33 % pueden ser mejoradas. Porcentaje elevado que amenaza la eficacia del proceso. Ante estas dificultades se propone una nueva estructura del flujo de proceso, pudiéndose disminuir el número de actividades. (Ver anexo 6).

3.4. Salida y Flujo de Salidas

La salida y flujo de salida del proceso de mantenimiento es la percepción que se llevó el cliente del servicio recibido, es decir, la salida del proceso son clientes satisfechos o no con el trabajo realizado.

El insuficiente aseguramiento de los recursos, la organización y la comunicación deficiente es la causa fundamental que limita directa e indirectamente la satisfacción de los clientes y no permite una salida adecuada de este proceso.

3.5. Indicadores

Se analizan los indicadores utilizados para evaluar la gestión del hotel a través de la revisión de la documentación, el estado de resultados de los balances del hotel que se tramitan.

A continuación, se clasifican estos indicadores teniendo en cuenta su naturaleza y su alcance como se muestra en la tabla 3.4.

Tabla 3.4: Indicadores que gestionan el hotel “Iberostar Bella Vista Varadero”.

Indicadores	Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Proceso	Resultado
Ingresos	X				X
Costos y gastos	X				X
Salario devengado	X				X
Utilidad ante impuestos	X				X
Promedio de trabajadores	X				X
Ventas de paquetes	X				X
Ventas opcionales	X				X
Cuentas por pagar	X				X
Cuentas por cobrar	X				X
Inventarios totales	X				X
Satisfacción cliente ext.		X			X
Turistas físicos totales	X				X
% de ocupación	X				X
Total	12	1	0	0	13
Porcentaje	92%	8%	0	0	100%

Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que el 100% de los indicadores son de resultados, el 92% de eficiencia y el 8% de eficacia lo cual demuestra que la gestión del hotel está orientada hacia la eficiencia. Por otra parte no gestiona indicadores de proceso sino de resultados, esto evidencia que el alcance de la gestión se realiza de forma reactiva. Lo cual afecta la eficacia del proceso, su control y regulación lo cual indica dificultades en el enfoque al cliente y el enfoque de proceso en que debe situarse una empresa competitiva. En el proceso de mantenimiento particularmente no se gestiona ningún indicador de proceso solamente las variables evaluadas en las encuestas de percepción del cliente externo.

Además, la empresa se ha mantenido en el período con un nivel de ingreso por debajo del presupuestado para 2018, con unas ventas netas de \$36,989,696.70, de las cuales solo se alcanzó \$27,090,594.75 para un 73.23 % de cumplimiento. En cuanto a los costos y gastos totales de \$28,937,518.63 se gastó \$23,438,833.64 para un 80.99%. Esto posibilitó que se cumpliera en un 61.49% las utilidades antes de cargo fijo, es decir que de \$15,399,445.55 solo se obtuvo \$9,469,145.36.

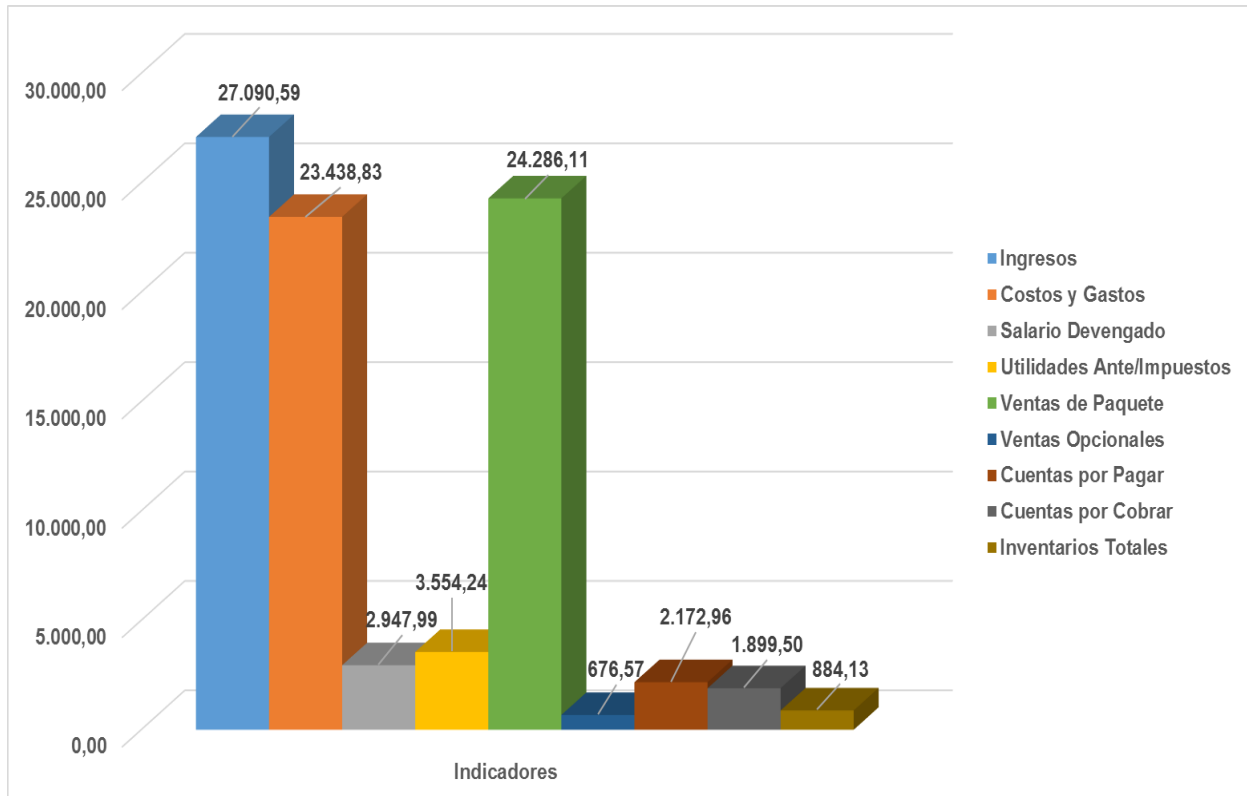
Todo esto estuvo ocasionado a que se recibieron 7425 turistas días (TD) menos que lo planificado, que consistía en 40200 TD y solo llegaron 32775, además hubo un deterioro del precio medio por TD, de 90.93 presupuestado, solo se logró 75.02 para un cumplimiento del 67.26%. Hubo un ahorro significativo en la utilización de la fuerza de trabajo, de 688 trabajadores como promedio en el año solo se utilizaron 483. En cuanto a las ventas de opcionales si se muestra un sobrecumplimiento de lo planificado, de 1.66 cuc por TD se obtuvo 2.33 por TD en el año. El costo por peso total se cumplió en un 119%, por lo que el año fue favorable en cuanto a resultados económicos, de 0.78 planificado se obtuvo un 0.87, evidenciándose la eficiente gestión económica en el período.

Tabla 3.5: resultados de los indicadores que gestiona el Hotel “Iberostar Bella Vista Varadero” en el año 2018.

Indicadores	U/M	Años
		2018
Ingresos	MP	27090,59
Costos y Gastos	MP	23438.83
Salario Devengado	MP	2947,99
Utilidades Ante/Impuestos	MP	3554,24
Promedio de Trabajadores	U	483
Ventas de Paquete	CUC	24286110,19
Ventas Opcionales	CUC	676570,90
Cuentas por Pagar	MP	2172,96
Cuentas por Cobrar	MP	1899,50
Inventarios Totales	MP	884,13
Satisfacción Cliente Externo	%	93.33
Turistas Físicos Totales	U	333496
% de Ocupación	%	53

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3.2: resultados de los indicadores que gestiona el Hotel “Iberostar Bella Vista Varadero” en el año 2018



Fuente: elaboración propia.

Estos resultados demuestran que aún existen reservas en la mejora de los indicadores económicos teniendo en cuenta que no se logra cumplir el nivel de ingreso planificado ya sea por el no arribo de clientes o por el deterioro del precio medio.

En el desarrollo de la investigación se muestra la posibilidad de implantar indicadores de proceso que proporcionen mayor reacción proactiva en el proceso de servicios técnicos. Mediante estos indicadores se puede monitorear la satisfacción de los clientes y poder accionar con medidas proactivas, que a su vez pueda orientarse el hotel hacia la eficacia. Por lo antes expuesto se recomienda gestionar indicadores de eficacia y proceso en el área de servicios técnicos, tales como los que se exhiben en la tabla 3.6.

Tabla 3.6: Propuesta de indicadores de proceso

Indicador	Frecuencia	Responsable	Método
Costos totales de calidad:	Mensual	Especialista de Calidad y Jefe de servicios técnicos	Determinación según balance económico
Costo de evaluación			
Costo de Prevención			
Costo de fallo			Estimación
Número de clientes perdidos	Trimestral	Jefes de procesos	Estimación
Evaluación del desempeño	Mensual	Jefe de proceso y especialista de Calidad	Modelo de evaluación
Satisfacción del cliente externo	Semanal		Encuesta de satisfacción por actividad
Satisfacción del cliente interno	trimestral		Encuesta de satisfacción de cliente interno
Fluctuación laboral	Trimestral	Jefe de proceso y Departamento de RRHH	Coeficiente de fluctuación laboral
Por ciento de ausentismo del personal de contacto directo			Indicador de ausentismo del proceso
Cantidad de clientes que se quejan	Semanal	Jefe de proceso y especialista de Calidad	Libro de quejas de clientes y registro de tour operadores
Número de reclamaciones y monto	Mensual	Jefes de proceso y especialista de Calidad	Registro de reclamaciones

Fuente: elaboración propia

3.6. Recursos

El proceso de servicios técnicos cuenta con una serie de recursos disponibles para realizar las operaciones funcionales, en ocasiones se ve afectado por existir mala planificación de los recursos y por problemas con la distribución de los suministros por parte de los proveedores, concluyéndose que el hotel no tiene asegurado todos sus recursos necesarios para brindar un servicio de calidad, evidenciándose esto en el registro de quejas de los clientes.

3.7. Prestatarios

Los prestatarios del proceso son los clientes internos, (trabajadores) del proceso de mantenimiento, donde se plasman profundamente su satisfacción, estabilidad, capacitación, ausentismo.

El proceso de servicios técnicos consta con una plantilla actual de **43** personas (ver anexo7) con categorías de (técnicos, servicios y operarios) con un nivel educacional (universitario, técnico medio y preuniversitario) acorde con la actividad que realizan. La plantilla está cubierta en un **95,35 %**, quedando 2 plazas por cubrir, una plaza de limpiador de piscina en centros turísticos y la otra de un operario de general de mantenimiento y reparación (en el área habitacional).

Satisfacción del cliente interno.

Se evalúa y mide la satisfacción de los clientes internos del proceso de servicios técnicos mediante la diferencia (6) del Modelo Servqual Modificado a los trabajadores del proceso, tomándose una muestra según NC ISO: 2859, con un nivel de inspección riguroso y como población la plantilla real del proceso de servicios técnicos o mantenimiento, aplicándosele a 40 trabajadores (anexo8).

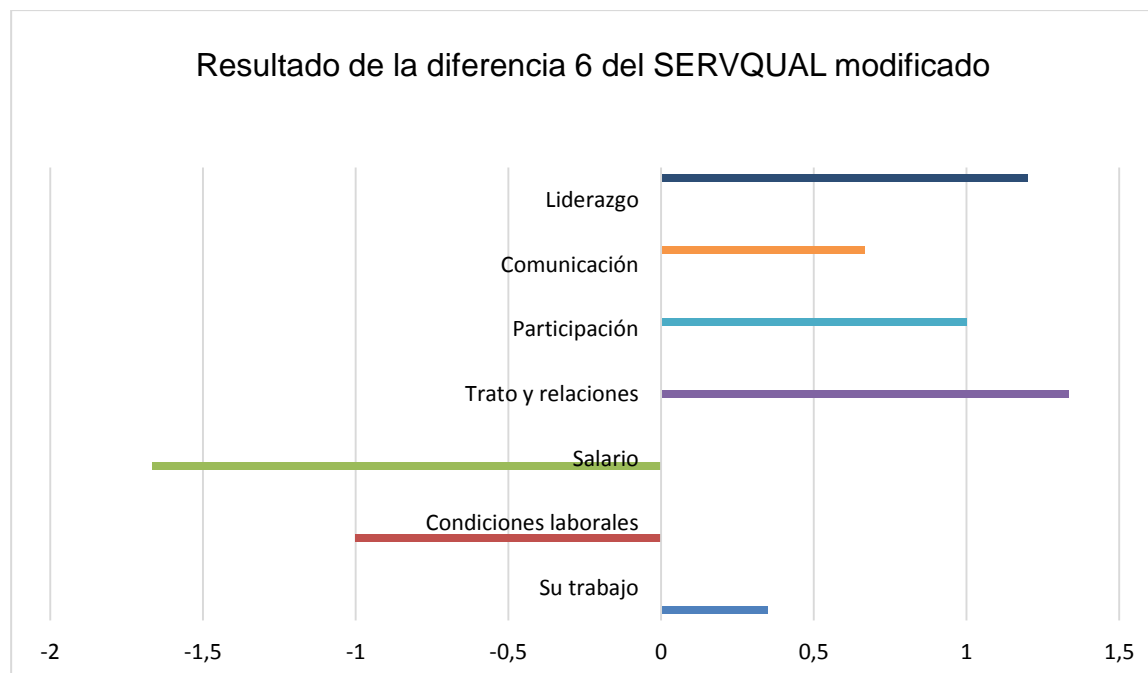
Como se puede apreciar en el se visualiza una tabla con el resultado de satisfacción de los clientes internos. Los que más insatisfacción provocan son los relacionados con: Condiciones laborales (-1) y Salario (-1,666) respectivamente. En este análisis se demuestra que los trabajadores del proceso de mantenimiento encuentran inconformidad en sus condiciones laborales y los bajos salarios. (Tabla 3.7 y Gráfico 3.3)

Tabla 3.7: resultado de la diferencia 6 del SERVQUAL modificado

Servicios Técnicos	
Atributos	Percepción
Su trabajo	0,35
Cond laborales	-1
Salario	-1,666
Trato y relaciones	1,333
Participación	1
Comunicación	0,666
Liderazgo	1,2
Total	1,883

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3.3: resultado de la diferencia 6 del SERVQUAL modificado



Fuente: elaboración propia.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se realiza con carácter mensual y anual lo que posibilita mostrar y analizar el desempeño de cada trabajador. En el año 2018 se evaluaron en el proceso de mantenimiento todos trabajadores de muy bien, demostrando la amplia capacidad de los operarios para resolver con eficiencia los problemas en cuestión. La evaluación del desempeño tiene una periodicidad mensual con una guía que responda a las exigencias del proceso y un alcance a todos los prestatarios. Lo que permitiría trabajar en el desempeño individual y la capacitación acorde a las necesidades de aprendizaje; se trabaja por aumentar la profesionalidad de los trabajadores anualmente a nivel del hotel (conferencias, seminarios y diplomados) y se incluyen cursos de capacitación idiomático para ampliar el conocimiento y lograr ser más eficaces.

El nivel de calificación

El nivel de calificación de los trabajadores directo a la prestación de servicio en el proceso de servicios técnicos se valora a partir del cumplimiento del plan de capacitación. En el hotel anualmente durante el último trimestre se llena de conjunto jefe-trabajador el modelo diagnóstico de necesidad de aprendizaje (DNA), el cual es utilizado por el capacitador para confeccionar el plan de capacitación del siguiente año. Una vez realizado el plan se envía a la

escuela de hotelería y turismo (FORMATUR) para planificar por meses las acciones de preparación de todas las entidades del turismo, tales como: cursos, conferencias, diplomados, especialidades, etc.

Estabilidad a partir del coeficiente de fluctuación laboral

La fluctuación laboral está entre los indicadores principales que se gestiona en el hotel, el cual se encuentra a un 0.6 en el 2018.

$$\text{HOTEL} \quad \Longrightarrow \quad FL = \frac{\text{Bajas} + \text{Altas} + \text{Cambio de plazas}}{\text{No promedio de trabajadores}} = \frac{159 + 121 + 10}{483} = 0,6$$

El departamento de mantenimiento o servicios técnicos en el año 2018 presentó 7 bajas (2 de ellas por medidas disciplinarias), 5 altas y no realizó cambios de plaza; lo cual para un promedio de 43 trabajadores se obtiene un valor de fluctuación laboral de 0.279, que representa aproximadamente un 27,9% por lo cual tiene una estabilidad laboral relativa.

$$\text{Proceso} \quad \longrightarrow \quad FL = \frac{\text{Bajas} + \text{Altas} + \text{Cambio de plazas}}{\text{No promedio de trabajadores}} = \frac{7 + 5}{43} = 0.279$$

Servicios Técnicos

Ausentismo

El índice de ausentismo general del hotel es de 0,593 cuya plantilla es de 692 trabajadores en el año 2018, estos resultados analizados por datos del departamento de recursos humanos del hotel se comprueban que las causas principales que motivan este índice se encuentran fundamentalmente por: certificados médicos por enfermedades comunes, embarazo y licencias sin sueldo por problemas familiares.

3.8. Análisis causal de las mejoras estructurales

En resumen, el análisis causal de las deficiencias en el proceso que impiden que se realice un servicio con calidad y eficiencia, siendo este el EFECTO se realiza a partir de los aspectos evaluados de la satisfacción del cliente externo por los modelos de retroalimentación del hotel. Además, se tiene en cuenta los resultados de la encuesta (GAP-6 Servqual Modificado) aplicada a los clientes internos del proceso de servicios técnicos, haciéndose énfasis a los atributos de mayor insatisfacción, determinándose de tal forma los eventos causales, apoyándose en las tormentas de ideas realizadas durante la investigación con el personal de contacto directo al cliente siendo los aspectos más importantes en que se tienen dificultades en el proceso. En fin, estas causas y sub-causas se muestran en el anexo 9 Diagrama Causa-Efecto.

3.9. Propuestas de mejoras

Se confeccionan las propuestas de mejora abordadas anteriormente para el proceso de servicios técnicos, las cuales son:

Informar sobre el estudio de los ciclos de servicio del proceso de servicios técnicos a todos los trabajadores involucrados en él.

- Se recomienda analizar la plantilla y la distribución existente en el departamento de almacén debido a que un solo almacenero atiende hasta 4 almacenes a la vez ocasionando una sobrecarga de tareas y actividades que afectan al personal, a la eficiencia y calidad de la realización del servicio brindado por servicios técnicos.
- Se propone como alternativa para lograr rapidez y mejorar la calidad del servicio que cada técnico o mecánico cuente con un stock mínimo con las piezas de mayor incidencia o afectaciones en las reclamaciones y quejas de los clientes.
- Se propone solución a los problemas estructurales:
- Implementación del nuevo flujo de proceso diseñado, el cual se muestra en el anexo 7 una vez que se asegure que los técnicos tengan un stock mínimo de reserva se verá una mayor eficiencia, efectividad que responda con rapidez las quejas del cliente.
- Se proponen indicadores de proceso que actúen como inductores de los de resultado y que a su vez faciliten la gestión proactiva del proceso de servicios técnicos, así como indicadores de eficacia que permiten una orientación de la gestión con un mayor enfoque hacia el cliente. Los mismos se muestran en la tabla 3.6.
- Mejorar prioritariamente en el proceso de servicios técnicos o mantenimiento: Las condiciones de trabajo y la insatisfacción por el bajo salario.

Conclusiones parciales.

1. Se definen las reservas estructurales a partir del rediseño de las actividades del proceso, teniendo en cuenta los resultados obtenidos sobre la variabilidad del proceso (Aseguramiento, control y causas que lo provocan).
2. Se ha demostrado la importancia de conocer las expectativas de los clientes internos y externos, por lo que se hace necesario realizar de forma sistemática su estudio a partir de las herramientas utilizadas en esta investigación.
3. Se realiza la propuesta de proceso mejorado teniendo en cuenta los problemas que arrojaron las herramientas utilizadas en el trabajo que se expone.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten cumplimentar los objetivos de la investigación, debido a:

1. El procedimiento elaborado ofrece respuesta a la situación problemática planteada para la mejora del proceso de servicios técnicos, en cuanto a la organización, orientación, métodos de evaluación e inconsistencia de los programas de mejora del servicio; lo que demuestra su pertinencia.
2. Se implementa el procedimiento en su totalidad en el proceso de servicios técnicos para el cual se realiza la propuesta de mejorado a partir de rediseño de las actividades del proceso y de la gestión del ciclo de servicio.
3. Se demuestra que existen reservas en la orientación de la gestión del hotel Iberostar Bella Vista Varadero, debido al sistema de indicadores que utilizan y a su orientación a la eficiencia.
4. Se proponen indicadores de procesos que actúen como inductores de los resultados y a la vez faciliten la gestión proactiva del proceso de servicios técnicos del hotel, así como indicadores de eficacia que permiten la orientación de la gestión con un mayor enfoque hacia el cliente.
5. Los elementos de estructura que más reservas contienen son: recursos, indicadores, destinatarios (Clientes Externos) y prestatarios (Clientes Internos).
6. La propuesta de mejora se elabora en función de los recursos y posibilidades reales del hotel, la misma facilitará el mejoramiento continuo, mediante su organización y correcta orientación.
7. La estrategia de mejora del servicio en el área de mantenimiento debe basarse en:
 - Reducción de las reservas de eficacia estructural, a partir del análisis causal realizado.
 - Gestionar calidad de conformidad para los requerimientos: profesionalidad y dominio idiomático de operarios generales de mantenimiento, distribución adecuada de la fuerza laboral en el área y garantizar la asignación de las habitaciones teniendo en cuenta las normas establecidas.
 - Esto se logra con mejoras en la estructura del proceso, fundamentalmente de control y aseguramiento.

RECOMENDACIONES

1. Utilizar las medidas propuestas para minimizar las causas de las reservas de eficiencia y eficacia detectadas en el análisis causal del proceso de servicios técnicos.
2. Ampliar el estudio realizado al resto de los procesos del hotel.
3. Implementar la lista de indicadores propuesto el cual garantiza una total orientación hacia la gestión de la eficacia y la eficiencia.
4. Chequear la efectividad del diseño realizado para garantizar la actualización de los indicadores, requerimientos del cliente, o métodos de trabajo para facilitar el mejoramiento continuo del proceso analizado.
5. Desarrollar un estudio de carga y capacidad en el área de los técnicos de habitaciones, para reorganizar la distribución de la fuerza laboral.

BIBLIOGRAFÍA

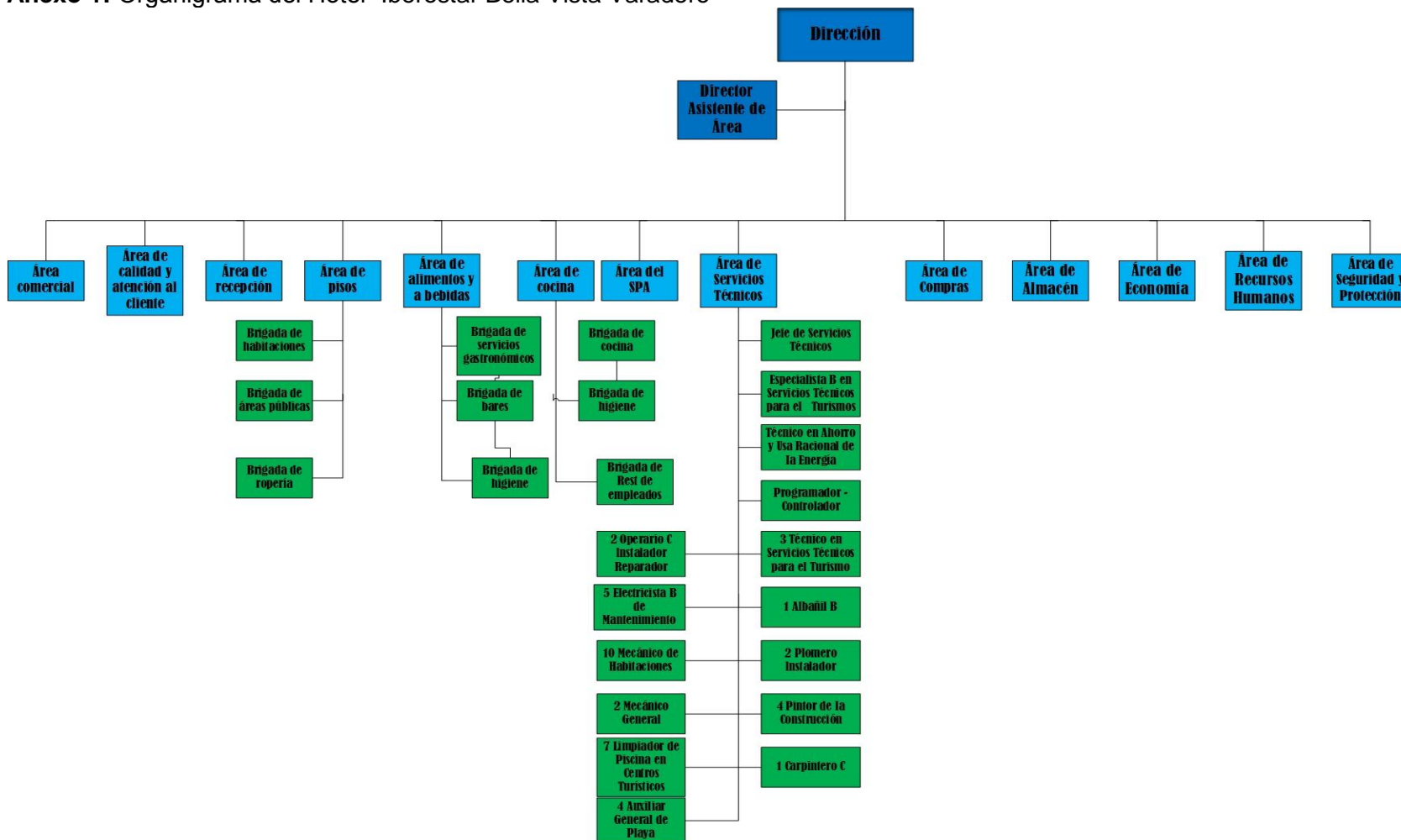
1. Adler P.S.: *Practice and Process: The Socialization of Software Development*. MOR Working Paper Series 03-12. Univ. Southern California
2. <http://www.si.umich.edu/ICOS/adlerpaper.pdf> (Consultado el: 15 de enero de 2019.)
3. Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.
4. Argudín, J.M (2004), Análisis de la Voz del cliente como elemento crítico para la Gestión, Juran Institute, julio, pags 32-36.
5. Arianne C. Alonso Suárez, (2009) "Evaluación y análisis de la mejora en el proceso de animación del hotel Villa Cuba Resort" Tesis de diploma.
6. Crosby, P. (1992) Zero defects. *Quality progress*, Fev.
7. Cronin J. Y Taylor S. (1994) "SERVPERF versus SERVQUAL: *Reconciling performance based and perceptions – minus – expectations measurement of service quality*". *Journal of Marketing*. Vol. 58 pp 125-131, January.
8. CUERVO, Alvaro (2008). Introducción a la administración de empresas (6ª edición edición). Civitas. pp. 449 páginas
9. Deming, W. Edwards (1989): "Calidad y Productividad, la salida de la Crisis", Editorial Díaz de Santos; México.
10. Deming, W. Edwards (1990): "Four-day Dr. Deming Seminar," Jan 30 al Feb 2, 1990, Washington, D. C.
11. En línea, José Luis Caballano Alcántara: Administración de Empresas. Apuntes de gestión de la calidad. Default4.ASP. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/gestión de la calidad/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion%20de%20empresas/gesti%C3%B3n%20de%20la%20calidad/default4.asp) (Consultado el: 3 de mayo de 2019.)
12. En línea, Jerónimo Palacios: Definiciones de eficacia, eficiencia y efectividad. [http://jeronimopalacios.com/2010/05/eficacia/eficiencia y efectividad](http://jeronimopalacios.com/2010/05/eficacia/eficiencia%20y%20efectividad) (Consultado el: 15 de enero de 2019.)
13. En línea, *International Organization for Standardization (ISO)*. (2008). 1.2 Aplicación. En ISO 9001:2008 http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail (Consultado el: 3 de mayo de 2019.)
14. En línea, <http://www.managementweb.com.ar/Management1.htm> (Consultado el: 3 de mayo de 2019.)

15. En línea, Philip Kotler: Dirección de Mercadotecnia, 8va Edición, Págs. 40, 41. Diccionario de *Marketing*, de Cultural S.A., Pág. 303. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfacción-cliente.htm> (Consultado el: 08 de mayo de 2013.)
16. Feigenbaum, A. V. (1991). *Defining the Total Quality System*. En A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control* (3ra. Edición ed., pág. 78). McGraw-Hill
17. Fuentes Rodríguez, R. J. (2007), Procedimiento para la evaluación y análisis de la efectividad y la gestión en la Unidad Panadería-Dulcería Gamby, Cuba
18. Futami, R. (ca 2001) "Quality Function Deployment", *The Quality Management Program for Latin America*, pag 1.
19. Galindo, L. T. (2009), Evaluación y análisis de la mejora del proceso de laboratorio clínico Hospital Militar dr. "Mario Muñoz" Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas mención Dirección, Cuba
20. González, C. Conceptos generales de calidad total. <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#man>(Consultado el: 08 de mayo de 2013.)
21. Gronroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios. Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
22. Gummerson, E. (1978). *Toward a Theory of Professional Service Marketing*, *Industrial Marketing Management*, vol.7.
23. Gutiérrez Pulido, H. (1997), *Calidad total y productividad*, México
24. Harrington, H. J. (1991): "El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad"; Quality Press; Wisconsin; U.S.A.
25. Harrington, H. J. (1993): "Mejoramiento de los procesos de la empresa", McGraw-Hill de Management; Santa Fe Bogotá.
26. Hayes, Bob E. (1995). *Cómo medir la Satisfacción del Cliente. Desarrollo y Utilización de Cuestionarios*, Ediciones Gestión 2000, S.A.
27. Hunt, H.K. (1977). *Conceptualizations and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Ed. Bloomington: School of Business, Indiana University.
28. Hunt, RA y Xavier F.B. (2003) "The leading edge in strategic QFD", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Volumen 20, N°1, West Yorkshire, England.

29. Johnston, R. (1995) *The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfies. International Journal of Service Industry Management*, v. 6, n. 5, p. 53-71.
30. John, H (1998). Como mejorar su servicio al cliente. Editorial Gestión 200, S.A. España.
31. Juran, Joseph M & Gryna Frank, M. (1993) Manual de control de la Calidad. Vol. 1. Mc Graw - Hill.
32. Kothler, Phillip. (1997) Mercadotecnia para hotelería y Turismo. Primera Edición. Prentice Hall. México.
33. Kwong C.K, Bay C.K (2003) *Determining the importance weights for the customer requirements in QFD using a fuzzy AHP with an extend analysis approach*, Vol 35, pag 619-626.
34. Liliana García Rodrigues, (2009) "Evaluación y Análisis de la mejora del proceso de Alojamiento del hotel Villa Cuba Resort" Tesis de diploma.
35. Manual de servicios técnicos de la cadena corporativa Iberostar.
36. Nelms Rosales Cabrera, (2009) "Mejora del proceso de investigación del centro de estudio a partir de un enfoque estratégico" Tesis de diploma.
37. Nogueira Rivera, Dianelis y otros. (2004) Fundamentos para el control de gestión empresarial. Ed. Pueblo y educación. Ciudad de la Habana Cuba.
38. N/C ISO 9000:2015
39. Nogueira y Medina (2004) Fundamentos para el control de la gestión empresarial, Cuba.
40. Trimiño Galindo, Dra L, (2009) "Evaluación y análisis de la mejora del proceso de laboratorio clínico hospital militar Dr. "Mario Muñoz". Tesis de maestría.
39. Uch Portal de estudiantes de recursos humanos, Gestión por Procesos <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos>.
42. Wilfredo Mesa Fajardo, (2009) "Análisis de la mejora del proceso de alimentos y bebidas del hotel Villa Cuba Resort" Tesis de diploma.
43. Daymaris Pérez Torres, (2013) "Evaluación y Análisis de la mejora del proceso de Alojamiento del hotel Villa Cuba Resort" Tesis de Diploma.

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama del Hotel “Iberostar Bella Vista Varadero”



Fuente: elaboración propia.

Anexo 2: Encuesta aplicada por el hotel a los clientes externos.

Ayúdenos a mejorar

Help us to improve
Helfen Sie uns, den Service zu verbessern

Nº Habitación (opcional)
Room number (optional) / Zimmernummer (Wahlweise):

País de residencia
Country of residence / Land des Wohnortes:

Código postal
Post code / Postleitzahl (PLZ):

Por favor, introduzca su edad
Please enter your age / Bitte tragen Sie Ihr Alter ein:

Sexo
Gender / Geschlecht: **Hombre / Man / Mann** **Mujer / Woman / Frau**

Muy bien
Very good
Sehr gut

Bien
Good
Gut

Mal
Poor
Schlecht

1. Recepción	Reception Rezeption	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Limpieza habitación	Rooms cleaning Zimmerreinigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Cocina	Meals Küche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Servicio comedor	Dining room service Bedienung im Restaurant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Servicio bar	Bar service Bedienung in der Bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Animación	Entertainment Unterhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Otros servicios	Other services Sonstige Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Amabilidad del personal	Staff kindness Freundlichkeit des Personals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Valoración global de su estancia	General rating Allgemeine Bewertung Ihres Aufenthalts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Valoración relación calidad-precio	Value for money Bewertung Preis-Leistungsverhältnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. ¿Es su primera estancia en este hotel?
Is it your first time in this hotel?
Ist es Ihre erste Aufenthalt in diesem Hotel? Sí / Yes / Ja
No / No / Nein
2. ¿Se ha alojado anteriormente en otros hoteles Iberostar?
Have you ever stayed at other Iberostar hotels before?
Haben Sie früher schon einmal in anderen Iberostar Hotels gewohnt? Sí / Yes / Ja
No / No / Nein
Aprox. ¿Cuántas veces? / Approximately how many times? / Wie oft ungefähr?
3. ¿Recomendaría este hotel?
Would you recommend this hotel?
Würden Sie dieses Hotel weiterempfehlen? Sí / Yes / Ja
No / No / Nein
4. ¿Ha viajado? / You travel? / Sie reisen Solo / Single / Allein Familia / Family / Familie
 Pareja / Partner / Partner Grupo / Group / Gruppe
5. ¿Dónde reservó sus vacaciones (viaje)?
Where did you book your holiday? / Wo haben Sie Ihre Reise gebucht? 1. Iberostar.com
 2. TopAdvisor
 3. HotKeycheck
 4. Booking
 5. MyHotel.de
 6. Expedia
 - Agencia de viaje tradicional / Traditional travel agency / Herkömmliche Reisebüro
 - Iberostar.com
 - Agencia de viaje on-line / Online travel agency / Internet-Reisebüro
 - Otros / Others / Andere
6. ¿Se informó en alguna de las siguientes webs antes de realizar su reserva? (Indique cuáles)
Did you get information from any of the following websites before booking your room? (If so, please indicate which ones)
Haben Sie sich anhand einer der nachfolgenden Webseiten informiert, bevor Sie gebucht haben? (Bitte Websites angeben) 7. Iberostar.com
 2. TopAdvisor
 3. HotKeycheck
 4. Booking
 5. MyHotel.de
 6. Expedia
7. ¿Con cuántos meses de antelación realizó su reserva?
How long in advance did you book your trip (months)?
Wie viele Monate im Voraus haben Sie Ihre Reise gebucht? -1
 1-2
 2-3
 3
8. ¿Qué motivo su viaje?
What was the reason why you booked your trip?
Aus welchem Grund haben Sie Ihre Reise gebucht? Vacaciones / Holidays / Urlaub Deportes / Sport
 Escapada / Short break / Kurztrip Luna de miel / Honeymoon / Brautwachen
 Spa / Wellness Viaje de empresa / Business trip / Geschäftsreise
9. ¿Cuántas veces suele viajar al año por vacaciones?
How often do you go on holidays per year?
Wie oft fahren Sie in der Regel pro Jahr in den Urlaub? 1
 2
 3
10. ¿Cuáles son sus principales periodos en que toma vacaciones durante el año?
What are the periods in the year when you are the most likely to take a vacation?
Zu welchen Jahreszeiten hauptsächlich machen Sie im Laufe eines Jahres Urlaub? Verano / Summer / Sommer
 Semana Santa / Easter week / Ostern
 Navidad / Christmas / Weihnachten
 Puentes/Fines de semana / Long weekends/Weekends / Brückentage/Wochenenden
 Vacaciones escolares / School vacations / Schulferien
 Fiestas nacionales / National holidays / Anlässlich Feiertagen
11. ¿Cómo conoció Iberostar?
How did you know Iberostar? / Wie wurden Sie auf Iberostar aufmerksam? Iberostar.com
 Catálogo / Brochure / Katalog
 Agencia de viaje / Travel agency / Im Reisebüro
 Amigos / Friends / Freunde
 Internet
 Otros / Others / Andere

*I.C.A. 15/1999. Si Ud. proporciona datos que permitan identificarle, serán tratados por IBEROSTAR HOTELS Y ANIMACIONES S.L. para fines estadísticos y mejora de la calidad, y serán tratados y comunicados conforme las opciones y los fines señalados en la hoja de check-in. Podrá ejercer sus derechos de acceso, modificación, cancelación y oposición, ante Customer Services, C/General Riera 154, 07010 Palma, España.
 *I.C.A. Law 15/1999 (LOPD). This survey is anonymous unless you provide information that allows you to be identified (such as your room number), in which case it will be treated by IBEROSTAR HOTELS Y ANIMACIONES S.L. for purposes of statistics and quality improvements. Depending on the options chosen and the purposes noted in the check-in sheet, this information may be included in the file of users of the Iberstar brand as well as shared with third parties for commercial purposes, if applicable. You may exercise your rights of access, modification and opposition with Customer Services, C/General Riera 154, 07010 Palma de Mallorca, Spain.
 *Verfassungsgesetz 15/1999 (LOPD), spanisches Datenschutzgesetz: Diese Umfrage erfolgt anonym, sofern Sie keine Angaben machen, die eine Identifizierung ermöglichen (z.B. Ihre Zimmernummer). In diesem Fall werden die Angaben von IBEROSTAR HOTELS Y ANIMACIONES S.L. für statistische Zwecke und zur Qualitätsverbesserung angewornden. Entsprechend dem auf dem Anmeldebogen beim Check-in gegebenen Angaben und den geltend gemachten Zwecken können diese Angaben in der Kundenstammdatenbank der Marke Iberostar aufgenommen sowie gegebenenfalls an Dritte, Inc., zu kommerziellen Zwecken übermittelt werden. Sie können Ihre Rechte auf Einsicht, Berichtigung, Löschung und Anfechtung ausüben, indem Sie sich an den Kundenservice, C/General Riera 154, E-07010 Palma de Mallorca, Spanien wenden.

www.geshotels.es

1132

Fuente: elaboración GesHotels.

Anexo 3: Funciones de los puestos de trabajo relacionado con la reparación de averías en habitaciones.

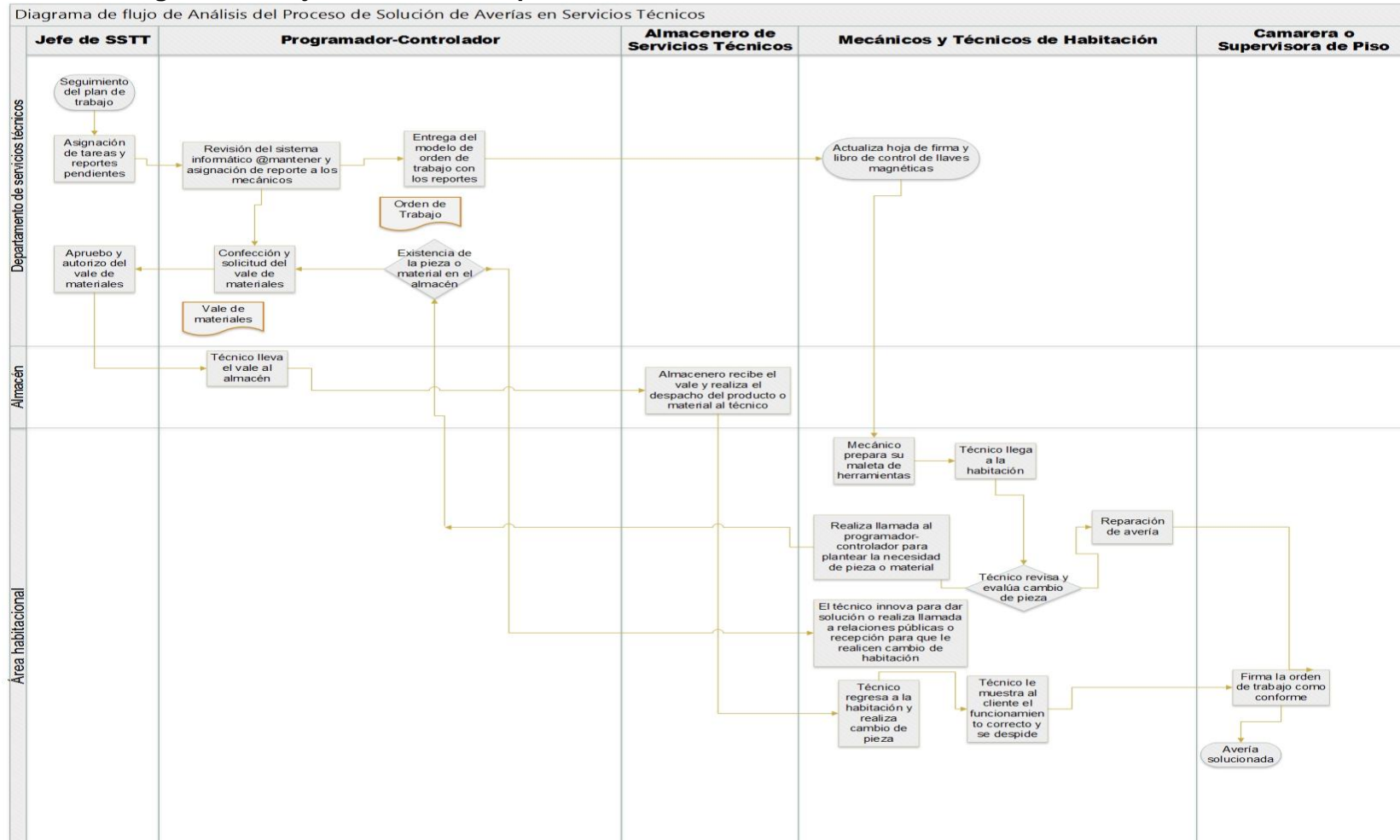
Cargos	Deberes Funcionales
Jefe de Servicios Técnicos	Responsable ante el Director de todas las actividades encaminadas al mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, mobiliario, maquinaria del establecimiento, y en general del inmueble, realizar de manera cualificada y responsable la dirección, planificación y organización de las tareas del área Servicios Técnicos, también establece con el Director de Operaciones, y en coordinación con los departamentos afectados, las operaciones de tipo general que tengan por objeto los arreglos o mejoras de las instalaciones, maquinaria, mobiliario o inmueble. Llevar el control de los gastos de material.
Especialista "B" en Servicios Técnicos para el Turismo	Elabora las normas, procedimientos e instrucciones técnicas y controla su cumplimiento, para el mantenimiento de los equipos propios de la actividad, coordina con los centros de investigación especializados, los estudios de corrosión y tratamiento de aguas de los equipos de vapor y piscina, aplicando y controlando el resultado de los mismos, asesora la planificación y distribución de los abastecimientos propios de su actividad; coordina y sincroniza con otros organismos y especialidades el mantenimiento y reparación de los equipos que por su complejidad así lo requieran. Controla la calidad en las construcciones de las nuevas instalaciones, así como la puesta en marcha y explotación de los nuevos equipos, asesora en el diseño del proyecto y su montaje. Participa de conjunto con técnicos y personal especializado, en la construcción, implantación, explotación, reparación y mantenimiento de instalaciones y equipos, controlando en lo fundamental la calidad de las operaciones.
Programador - Controlador	Realiza funciones de programación y control de diferentes actividades. Recepcionista, verifica y lleva registros de órdenes de servicios. Elabora informes, llena modelos, realiza cuadros de tablas numéricas y controla indicadores, realiza cambios o ajustes en la programación en caso necesario. Prepara gráficos de programación y control. Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.
Técnico en Servicios Técnicos para el Turismo	Elabora las normas, procedimientos e instrucciones técnicas y controla su cumplimiento, para el mantenimiento de los equipos propios de la actividad. Asesora la política de la entidad para el abastecimiento y renovación de los equipos. Propone, evalúa y controla el instrumental necesario para la reparación y mantenimiento de equipos. Controla la calidad en las construcciones de las nuevas instalaciones, así como la puesta en marcha y explotación de los nuevos equipos, asesora en el diseño del proyecto y su montaje. Participa de conjunto con técnicos y personal especializado, en la construcción, implantación, explotación, reparación y mantenimiento de instalaciones y equipos, controlando en lo fundamental la calidad de las operaciones.
Operario "C" Instalador	Instala y monta los sistemas de comunicaciones y su conexión, realiza pruebas, analiza, estudia y proyecta sistemas de comunicaciones, supervisa

Reparador	<p>y participa en el proceso de operación y mantenimiento de la técnica instalada. Elabora recomendaciones de ampliaciones, modificaciones, del sistema y sus elementos. Elabora prescripciones técnicas para la adquisición de equipos, productos y servicios. Aporta y supervisa activa y concretamente, en lo que su actividad técnica compete, la labor del grupo de técnicos de su área, velando por el aspecto cualitativo, con carácter integral y multidisciplinario. Vela por la eficiencia. Participa en tareas docentes, en actividades afines con la labor que realiza.</p> <p>Participa en tribunales, grupos de expertos, consejos técnicos y comisiones especializadas de la institución. Participa en la evaluación de los resultados del trabajo del personal que, en lo que a la actividad técnica se refiere, le fue subordinado.</p>
Mecánico de Habitaciones	<p>Realiza reparaciones menores y labores de mantenimiento. Sustituye bombillos y tubos de luz fría; Coloca tapas ciegas y con aberturas; Efectúa pruebas para verificar el funcionamiento de equipos; Desconecta parcialmente equipos; Limpia y engrasa equipos; Efectúa instalaciones eléctricas simples; Recubre paredes; Repara descorchados; Resana pequeños huecos en el piso; Coloca rejillas de tragantes y jaboneras; Encajona azoteas y pisos de cemento; Coloca elementos prefabricados; Destupe instalaciones sanitarias; Corta tubos; Abre zanjas y ranuras; Cambia válvulas de entrada y salida; Rapara herrajes de baño; Ajusta asientos de válvulas; Pinta paredes, techos, fachadas, muebles, literas, puertas y ventanas; Levanta andamios y prepara bambas y escaleras; Repara muebles, envases de madera y literas; Coloca y quita tablillas, cristales pequeños, pestillos, escaleras, andamios y otros útiles manuales, mecánicos y eléctricos; Realiza otras tareas de similar naturaleza, según se requiera.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Diagrama de flujo del análisis del proceso de solución de averías en el área habitacional.

Diagrama de flujo de Análisis del Proceso de Solución de Averías en Servicios Técnicos



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Análisis operacional de la solución de averías en habitaciones

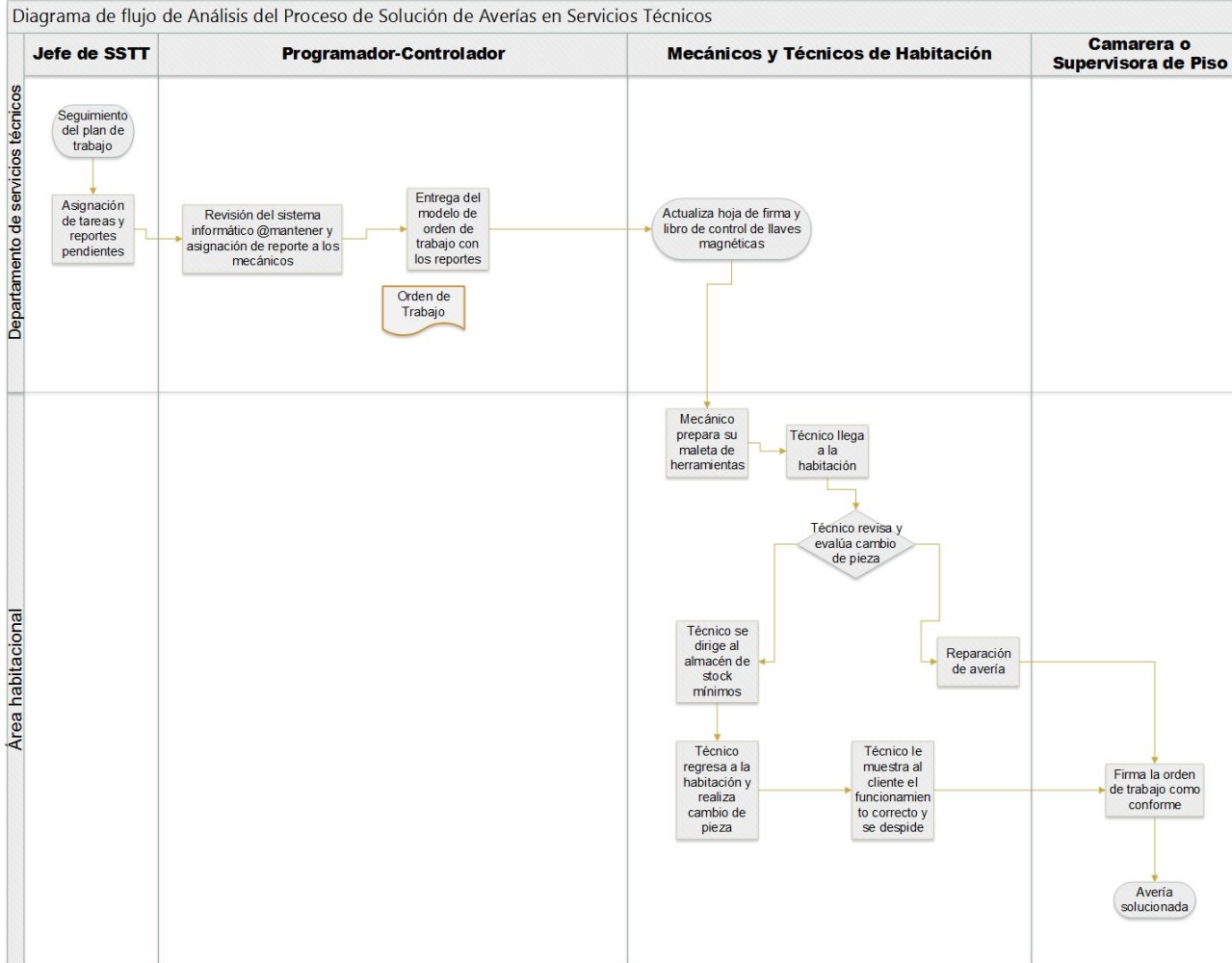
Leyenda X Sí - No

Criterios de análisis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Esta operación es necesaria	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Se puede eliminar	-	-	-	-	-	-	-	-	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-
Se puede unir a otra	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Se realiza en el lugar adecuado	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Esta estandarizada	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x
Se controla	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Está asegurada	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Puede ser mejorada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	x	x	x	-	-	-	-

- 1) Seguimiento del plan de trabajo
- 2) Asignación de tareas y reportes nocturnos pendientes
- 3) Revisión del sistema/asignación de reportes a los mecánicos
- 4) Entrega del modelo de orden de trabajo con los reportes
- 5) Actualiza hoja de firma/libro de control de llaves magnéticas
- 6) Mecánico se dirige a preparar su maleta de herramientas
- 7) Técnico llega a la habitación
- 8) Técnico revisa y evalúa cambio de pieza
- 9) Realiza llamada al programador y plantea la necesidad de pieza o material

- 10) Programador revisa en sistema la existencia de la pieza
- 11) Programador confecciona y solicita a través del vale
- 12) Jefe aprueba y autoriza el vale
- 13) Técnico lleva el vale al almacenero
- 14) Almacenero despacha el material al técnico
- 15) Técnico regresa a la habitación y realiza cambio de pieza
- 16) Técnico muestra al cliente el funcionamiento correcto y se despide
- 17) Camarera firma la orden de trabajo como conforme
- 18) Técnico entrega orden de trabajo al programador

Anexo 6: Diagrama de flujo de propuesta de mejora estructural para la solución de averías en la habitaciones



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7: Fuerza laboral del departamento de servicios técnicos.

Cargo	Contrato indeterminado fijo	Contrato indeterminado cíclico	Total plantilla
Jefe de Servicios Técnicos	1	0	1
Especialista B en Servicios Técnicos para el Turismo	1	0	1
Técnico en Ahorro y Uso Racional de la Energía	1	0	1
Programador - Controlador	1	0	1
Técnico en Servicios Técnicos para el Turismo	3	0	3
Operario C Instalador Reparador	2	0	2
Electricista B de Mantenimiento	5	0	5
Albañil B	1	0	1
Plomero Instalador	2	0	2
Pintor de la Construcción	3	1	4
Carpintero C	1	1	1
Limpiador de Piscina en Centros Turísticos	4	3	7
Auxiliar General de Playa	2	2	4
Mecánico de Habitaciones	4	4	8
Mecánico General	2	0	2
Total	33	10	43

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: Encuesta Diferencia 6 SERVQUAL modificado.

Estimado trabajador, somos estudiantes de la universidad de Matanzas y nos sería muy útil su criterio acerca de su satisfacción con las siguientes declaraciones. Conteste este cuestionario colocando una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su criterio. Recuerde, las encuestas son totalmente anónimas.

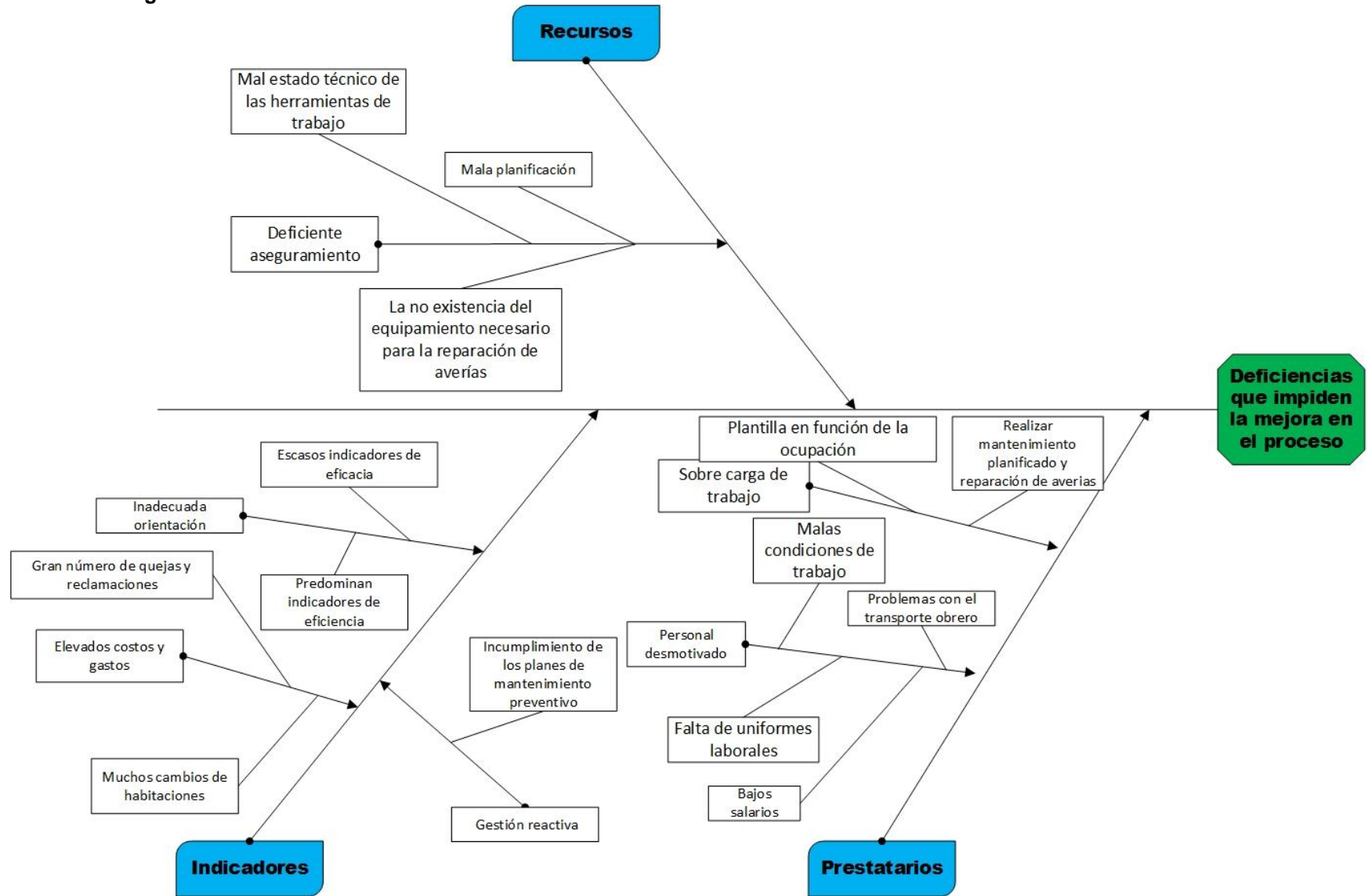
DECLARACIONES	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
SU TRABAJO.					
Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
Su trabajo lo obligara a superarse.					
Se siente orgulloso realizando su trabajo					
Está preparado para hacer su trabajo.					
CONDICIONES LABORALES					
Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
SALARIO					
Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
Su salario es justo comparado con el de los demás.					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesen por usted.					
Su jefe lo trata con respeto y que sus relacionan con usted son buenas.					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DESICIONES					
Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					

COMUNICACIÓN					
Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
Su jefe pide información regularmente.					
Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
Su jefe pide información regularmente.					
Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
LIDERAZGO					
Tiene buenas relaciones con su jefe.					
Es su jefe un ejemplo a seguir.					
Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					
Evalúe de forma general su satisfacción en la organización.					

Gracias por su colaboración

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9: Diagrama Causa Efecto de los Problemas Estructurales.



Fuente: elaboración propia.