

Análisis de la Calidad de la Gestión de los procesos empresariales en una instalación hotelera.

Ing. Marialys León Galvani

Ing. Marlenys Machín Díaz

Instalación Hotelera en el Polo Turístico de Varadero.

Resumen

El presente trabajo se realiza en una instalación hotelera del polo turístico Varadero. El mismo está encaminado a analizar la eficacia y eficiencia de los procesos en el hotel y específicamente en el Sub-proceso restaurante Buffet, proponiendo acciones de mejora que permitan minimizar o erradicar las deficiencias detectadas, a partir del uso de diferentes herramientas: Diagrama de Flujo, Ciclo Servicios, diagrama causa-efecto, entrevistas, tormenta de ideas, análisis operacional, Servqual modificado, análisis de encuestas, etc. Entre los principales resultados se diagnosticó la orientación del hotel hacia la eficiencia y su gestión reactiva, se encuentran afectados los principios: enfoque al cliente, participación del personal y liderazgo, se detectó como proceso con mayores reservas de eficacia y eficiencia el sub-proceso Restaurante Buffet y se detectaron deficiencias con el aprovisionamiento adecuado de recursos en el mismo, lo anteriormente expuesto origina como problema principal La deficiente eficacia y eficiencia en el subproceso restaurante buffet, para lo cual fue necesario proponer un grupo de acciones de mejora que serán valoradas por la dirección.

Palabras claves: *eficacia; eficiencia; calidad; proceso; servicios; diagnóstico.*

Se comienza con el análisis de algunos de los aspectos teóricos que fundamentan el estado del arte de la presente investigación, entre los cuales se encuentran: definición por varios autores de términos como calidad, mejora continua, clasificación de procesos, características de los servicios, aspectos relacionados con los clientes, satisfacción del cliente, eficacia, eficiencia, efectividad, entre otros importantes también para una mayor comprensión de los temas tratados.

¿Qué se entiende por calidad?

Características compuestas que permiten alcanzar las expectativas de los consumidores. La calidad se construye desde el inicio del diseño del producto. **(Feigenbaum, 1971)**

Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor. **(Ishikawa, 1985)**

(NC-ISO, 9000, 2015) La calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

(González, 2012) Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. La calidad consiste en no tener deficiencias.

Teniendo en cuenta los aspectos comunes a destacar siguientes: satisfacer necesidades, ajuste a las especificaciones del cliente, cumplimiento de parámetros, beneficios, ganancias, hacerlo bien desde el principio, y analizando los autores citados es evidente que la mayoría defiende la idea de que calidad es cumplir con los parámetros y especificaciones del cliente, convirtiendo los mismos en especificaciones de diseño, pero falta algo por añadir, es también el saber hacer llegar estos requerimientos a cada miembro de la organización, lograr el compromiso del cliente interno con las exigencias de ese cliente externo, es combinar y complementar el proceso productivo con el proceso de servicio que se brinda, es tener la capacidad de captar nuevos y potenciales clientes, lo cual se logra si se toma la calidad como:

Transformar las especificaciones o requerimientos del cliente en satisfacción del cliente, mediante el correcto trabajo en equipo y la puesta en práctica de las herramientas y técnicas adecuadamente desde el inicio del proceso, para proporcionar la capacidad de estar más en competencia y generar beneficios económicos.

¿Qué se entiende por gestión de calidad?

(Larrea, 2004) La Gestión de la calidad es la utilización de los recursos para alcanzar un determinado objetivo, en un entorno presionante que plantea de una manera permanente problemas a los que es preciso dar respuesta.

(<http://www.investopedia.com/terms/q/quality-management.asp>, 2010). Consultado: Enero 2017 *The act of overseeing all activities and tasks needed to maintain a desired level of excellence. This includes creating and implementing quality planning and assurance, as well as quality control and quality improvement. It is also referred to as total quality management (TQM).*

Es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad **(NC-ISO, 9000, 2015)**, por lo tanto, está integrado en las operaciones de la empresa u organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento.

La autora concluye definiendo la gestión de la calidad empresarial de la manera siguiente: proceso que permite, mediante el liderazgo en la organización, a todos los niveles, ofrecer productos y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes, a la vez que logra mejorar de forma continua los procesos de la empresa, aportando mayor y mejor organización y capacidad de respuesta.

Se hace necesario, por su repercusión y alcance, dedicar un espacio en este documento a definir el concepto de cada uno de los siete principios de la gestión de la calidad tomando como punto de partida el descrito precisamente en dicha norma cubana ISO 9000, en su versión del año 2015 y que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Principios de gestión de la calidad

1.- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2.- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

3.- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4.- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Ver siguiente capítulo para conocer más sobre los procesos.

5.- Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.

6.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

7.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Se concreta que: los principios de la calidad para una organización, son grandes premisas a transmitir por la alta dirección de la misma y no son modelos de organización cerrados, sino que deben y pueden ser usados por los gerentes ejecutivos como marco para guiar a sus organizaciones hacia un desempeño mejorado con el fin de obtener, como es lógico, mejores y mayores resultados continuamente.

¿Qué es proceso? Tipos de proceso.

Los procesos son la secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en una empresa con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (output) para un destinatario dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso. (**Juran, 1993.**)

(**Nogueira Rivera, y otros, 2004**) Proceso es una “Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados

(output) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.

La **(NC-ISO, 9000, 2015)** define el proceso como conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Durante los últimos años se han realizado diferentes clasificaciones de los procesos objetos de gestión.

La autora concuerda en que un proceso no es más que una secuencia ordenada de actividades que se realizan en una empresa con la capacidad de transformar unas entradas en salidas para un destinatario.

Los procesos son clasificados indistintamente por diversos autores. Para esta investigación se asume el criterio de clasificación empleada por **(Mira, 2003)**

Proceso estratégico: Aquel que es indispensable para cumplir con los objetivos, metas, posicionamiento y estrategia declarada de la organización. Son aquellos que dictan directrices a todos los demás procesos.

Proceso clave u operativo: Inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la empresa y por tanto son críticos para el éxito del negocio. Los procesos claves son esencialmente para agregar valor a los productos y servicios, y por lo tanto requieren un nivel más elevado de atención que los de soporte.

Proceso de soporte o apoyo: Aquel que no siendo fundamental para la satisfacción de las necesidades de los elementos externos, podría ser necesario para viabilizarla. Dan apoyo a los procesos fundamentales.

A su vez lo procesos claves se clasifican en:

Fundamentales.

Específicos.

Unitarios.

Los 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.

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

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

Eficacia, Eficiencia, Efectividad.

Los indicadores son mediciones del funcionamiento de un proceso, estos pueden ser de eficacia, eficiencia o efectividad, tanto globales o de resultado del proceso, como auxiliares o de proceso. Ellos nos indican como marcha la empresa y cuan competitiva es. Existen tres criterios o macro indicadores, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia, estos se definen como sigue:

(Chiavenato, 2004) La eficacia es una medida del logro de los resultados.

(<http://mass.pe/noticias/>, 2011) Consultado: Febrero/2017. Se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos

mejor y más. Es el grado en que un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible. Es la relación objetivos/resultados bajo condiciones ideales.

(NC-ISO, 9000, 2015) Eficacia. Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

(Heinz, 2004) Eficiencia: es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".

(NC-ISO, 9000, 2015) Eficiencia. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

(<http://www.businessdictionary.com/definition/efficiency.html>, 2013) It is the comparison of what is actually produced or performed with what can be achieved with the same consumption of resources (money, time, labor, etc.). It is an important factor in determination of productivity.

La autora define la eficacia como: la capacidad de lograr, en su totalidad, los objetivos y metas proyectados en determinado período de tiempo.

Y la eficiencia como uno de los macro indicadores que permite establecer la relación entrada-salida, es decir, cumplir con lo planificado por la organización realizando el óptimo aprovechamiento de los recursos.

(NC-ISO, 9000, 2015) La 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. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

La efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.

Servicios, su definición.

(Juran, 1993.) Producto intangible resultante de al menos una actividad realizada en la interfaz entre el proveedor y el cliente.

(Kotler, 1997) Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar vinculada o no a un producto físico.

(Parra, 2002) el cliente es el punto focal de todas las decisiones y acciones de la organización de servicios. Desde esta perspectiva, la organización existe para servir al cliente, y los sistemas y el personal existente para facilitar el proceso de servicio.

Extractando lo citado anteriormente la autora define un servicio como una actividad, compuesta por dos características fundamentales en su realización, la primera: es básicamente intangible, aunque puede estar presente algún elemento tangible y segundo: se satisfacen determinadas necesidades de los clientes.

La Metodología utilizada para el desarrollo de la investigación consta de 6 pasos, elaborada a partir de la bibliografía consultada y entrevistas con los profesores de la cátedra y de la asignatura de Gestión de la Calidad del Departamento de Ingeniería Industrial.

Paso-1 Identificar y clasificar los indicadores básicos que gestiona la empresa, definiendo la orientación de la gestión de la empresa u organización.

Paso-2 Evaluar la mejora de los indicadores básicos seleccionados en los últimos 3 ó 5 años y determinar el macro indicador más afectado.

Se determinará a partir de la dinámica de los indicadores en el período 2014-2016.

Paso-3 Evaluar el comportamiento de tres principios básicos de la gestión de la calidad que a consideración propia son los más afectados.

Paso-4 Identificar y clasificar los procesos de la empresa, definiendo el proceso que será analizado para determinar las reservas de eficacia y de eficiencia

Paso-5 Análisis causal de las reservas detectadas y de los principios básicos de la gestión de la calidad más afectados.

Se elaborará un diagrama causa efecto que resuma las reservas detectadas y principios afectados que afecten la eficacia y eficiencia en sentido general de la calidad de la gestión en la organización.

Paso-6 Propuesta de acciones de mejora.

Contemplará el proceso rediseñado, el sistema de indicadores propuestos para evaluar la mejora y las acciones correctivas y preventivas para solucionar las deficiencias diagnosticadas.

Principales Técnicas empleadas durante la investigación

Entrevistas

Objetivo: recopilar información a partir de un intercambio directo entre personas y/o grupos.

Descripción: el investigador realiza la planificación de cada una de las entrevistas que efectúa, se concierta la fecha, el lugar y la hora a efectuarse la misma.

Muestra: clientes internos del proceso seleccionado y expertos.

Tormenta de ideas.

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de Identificación y definición de proyectos, en Diagnóstico de la causa y Solución de la causa. Tiene tres modalidades: Rueda libre, Todos contra todos y Tira de papel.

Diagrama de flujo.

Es la representación pictórica de los procesos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. Este resultado puede ser un producto, un servicio, o una combinación de los tres. Al examinar como los diferentes pasos en un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia los problemas potenciales.

¿Cuándo se utiliza? : Cuando un equipo necesita ver cómo funciona realmente un proceso completo. Esto revela problemas potenciales tales como cuellos de botella en el sistema, pasos innecesarios y círculos de duplicación de trabajo. Algunas aplicaciones comunes son:

- Definición de proyectos
- Identificación de las causas principales
- Diseño y aplicación de soluciones
- Control de los procesos

¿Cómo se utiliza? : La metodología para preparar un diagrama de flujo

1. Propósito: Analizar cómo se pretende utilizar: Exhibir esta hoja en la pared y consultarla en cualquier momento para verificar que su diagrama de flujo es apropiado para las aplicaciones que se pretenden.
2. Determinar el nivel de detalle requerido.
3. Definir los límites: Después de establecer los límites del proceso, enumerar los resultados y los clientes.
4. Utilizar símbolos apropiados.
5. Hacer preguntas para cada input como: ¿Quién recibe el input? ¿Qué es lo primero que se hace con el input?
6. Documentar cada paso con la secuencia.
7. Continuar y completar la construcción del diagrama hasta que se conecten todos los resultados (outputs).
8. Revisión.
9. Determinar oportunidades. **(Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2000)**

Análisis operacional

Figura 1: Formato para Análisis Operacional

El análisis de actividades u operacional se realizará conforme al siguiente formato:

Nombre de la operación	
Donde se realiza la operación	
Objetivos de la operación	
¿Es necesaria la operación?	
¿Dentro del proceso tiene la ubicación correcta?	
Puede ser combinada con otras operaciones	
¿Puede ser mejorada?	
¿Tiene estándares?	
¿Se controla?	
¿Quien realiza el control?	
¿Puede ser mejorado el control?	

Fuente: Elaboración propia

Validez y Fiabilidad. La **fiabilidad** trata de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala, esté libre de errores aleatorios, o lo que es lo mismo, que el valor generado por la escala sea consistente y estable. Así la fiabilidad de una escala es condición necesaria pero no suficiente para que una medida sea válida. El grado de fiabilidad exigido, reflejado en el alfa de Cronbach, varía en función del tipo de estudio, estudios 0.6, para el resto de los estudios se considera a una escala fiable si el alfa de Cronbach se sitúa entre 0.8 y 0.9. La **validez** de una medida se refiere por su parte al grado en el cual el proceso de medición está libre, tanto de errores sistemáticos como de errores aleatorios. La validez está relacionada con la pregunta: ¿estamos midiendo lo que deseamos medir en realidad? La validez es un asunto más extenso y difícil que la confiabilidad.

Modelo SERVQUAL Es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las

expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. En el cuestionario del SERVQUAL aparece una sección sobre las expectativas y una sección sobre las percepciones (que contiene un grupo de declaraciones que deben corresponderse con las de la empresa específica). **Diferencia 6:** Mide la satisfacción del cliente interno mediante la diferencia entre sus percepciones y sus expectativas. Consta de 7 atributos (trabajo, salario, condiciones de trabajo, trato y relaciones, liderazgo, comunicación y participación en la toma de decisiones. Se sustenta en la necesidad de lograr la satisfacción del cliente como base del logro de la satisfacción de consumidores. Es la generalización de la diferencia 5, pero al cliente interno. **Diferencia 7:** Es la generalización de la diferencia 1 al cliente interno, con ella se comparan las percepciones que tienen los directivos de las necesidades de sus subordinados con las verdaderas expectativas de los trabajadores.

Diagrama Causa -Efecto. Varios elementos (causas) de un sistema pueden contribuir a un problema (efecto). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos, es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico, su naturaleza gráfica permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema, aumentando la posibilidad de identificar las causas principales.

Resultados de la Investigación.

El Hotel objeto de estudio abrió sus puertas en el año 1991 y hasta la actualidad como Hotel 5 estrellas todo incluido, siendo un Hotel de Playa, sus principales mercados emisores son: Canadá, Alemania, España, Argentina, Francia y Rusia.

Para citas de Trabajo, Convenciones, Incentivos o Congresos Posee cinco salones de reuniones con capacidad de hasta 400 personas dependiendo del formato, además de un programa ideal para Lunas de Miel y Bodas.

Se destaca por el cuidado del Medio Ambiente, gestión que le ha permitido alcanzar Reconocimientos nacionales e internacionales, así como por la superación constante de sus trabajadores y directivos, utilizando con fuerza el movimiento de Capacitación interna Club de Entrenadores y por el importante Programa de Calidad y de Atención al Cliente.

Cuenta con 490 habitaciones, de ellas, 7 son suites, 28 son superiores y el resto dobles estándar, todas con vista al mar, a la piscina o a los jardines, con todas las facilidades de un Hotel de lujo.

Su plantilla de trabajadores es estable, cuenta con 65 fundadores que junto a las nuevas incorporaciones mantienen la tradición de calidad de un Hotel 5 estrellas, la misma se desglosa en la Tabla 1.

Tabla 1: Caracterización de la plantilla del hotel.

Total de trabajadores	Tipo de plazas		Vinculación al servicio		Sexo		Categoría ocupacional		Rango de edades	
568	Fijas	502	Directa	455	Femenino	226	Obreros	180	≤30	74
			Indirecta	34	Masculino	342	Técnicos	68	31-40	140
	Cíclicas	32	De apoyo	79			Dirigentes	16	41-50	222
	Contratas	34					De servicio	304	≥51	132

Total		568		568		568		568		568
-------	--	-----	--	-----	--	-----	--	-----	--	-----

Fuente: Elaboración propia.

El Staff de dirección es estable, está compuesto por un Director general, un Subdirector general, 4 Subdirectores de: Recursos Humanos, Comercial, Economía y Calidad, 3 asesores extranjeros y 11 Jefes de Departamentos. El Hotel para su funcionamiento cuenta con 15 Departamentos.

Paso1: Identificación de los indicadores básicos que gestiona la entidad.

El Hotel tiene definido diez indicadores generales para la gestión de su funcionamiento, los cuales aparecen clasificados según la función de su naturaleza (eficacia, eficiencia o efectividad) y según su alcance (resultado o proceso), como se muestra en la **Tabla 2**, con el seguimiento de los mismos se visualiza el comportamiento y cumplimiento de estándares que manifiestan la situación diaria de los procesos de alojamiento, animación, alimentación y bebidas, entre estos indicadores pueden citarse:

Tabla 2: Clasificación de los indicadores que gestiona el Hotel.

Fuente: Elaboración Propia.

Clasificación de la orientación de la empresa en función de los indicadores que

Perspectiva	Indicadores	Eficia- cia	Eficien- cia	Efectividad	Proceso	Resultado
Perspectiva Financiera	✓ Total de ingresos		X			X
	✓ Utilidad neta		X			X
	✓ Costos y gastos totales		X			X
Perspectiva del cliente	✓ % de Satisfacción global cliente externo	X				X
	✓ Quejas recibidas	X				X
Perspectiva de Capital Humano	✓ Promedio de trabajadores		X			X
	✓ Ausentismo	X				X
	✓ Productividad		X			X
Perspectiva de Proceso	✓ % de ocupación de habitaciones		X			X
	✓ % de ocupaciónclientes		X			X
Total	10	3	7	0	0	10

gestiona.

Para la realización de la clasificación se hace necesario el cálculo de la relación porcentual de cada indicador con respecto al total. Como puede apreciarse a simple vista, luego de analizar la tabla anterior la empresa no gestiona indicadores de proceso ni de efectividad, macroindicador, este último, muy importante para lograr impactar al cliente, para obtener que este se fidelice con la organización, de igual manera el hotel no gestiona o estudia las actividades de los procesos que inducen a los resultados, aparato que origina un

comportamiento preventivo en la empresa, permitiendo la obtención de mejores resultados y por tanto la satisfacción del cliente y adecuada gestión de los procesos incurriendo en menores costos.

Cálculo de la relación porcentual de cada indicador con respecto al total:

Total de indicadores de Eficiencia = $7/10 = 70\%$

Total de indicadores

Total de indicadores de Eficacia = $3/10 = 30\%$

Total de indicadores

Total de indicadores de Resultado = $10/10 = 100\%$

Total de indicadores

A partir de los cálculos realizados y de la naturaleza de los indicadores listados anteriormente puede comprobarse que la gestión del hotel, es reactiva, por tanto: se gestiona la calidad negativa, reaccionando a partir de efectos negativos evidentes, como lo son las quejas, reclamaciones y los resultados de las encuestas y se orienta a la eficiencia, esto indica que se dificulta la implementación de la mejora de los procesos y de la gestión en general.

Paso 2: Análisis de la dinámica de los Indicadores.

$\Delta =$ Indicador año actual – Indicador año base

Indicador año base

La dinámica de indicadores nos da el comportamiento o ritmo de un proceso en un periodo de tiempo dado, comparando con un valor de referencia o base obtenido en periodos anteriores, este cálculo nos indica cómo se está proyectando la empresa y cuán competitiva es, para comprender con mayor detalle cómo marcha el hotel se determina el alcance de la variación de un año con respecto a otro.

Los cálculos correspondientes al comportamiento de los indicadores en el 2016(año actual) con respecto al 2014(año base) e igualmente el 2015, se muestran a continuación:

Tabla 3: Comportamiento de los indicadores que gestiona el Hotel para el periodo 2014-2016.

Indicadores	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2014	2016-2015
Total de ingresos	20 494 913,43	21 497 014,54	22 500 975,68	0.0480	0.0978	0.046
Utilidad neta	5 646 698,08	6 125 657,23	6 927 314,56	0.08	0.23	0.13
Costos y gastos totales	16 600 879,53	17 197 611,78	18 450 800,06	0.04	0.11	0.07
% de Satisfacción global cliente externo	91.73%	92.41%	92.68%	0.0074	0.0103	0.0029
Quejas recibidas	1717	1893	1915	0.102	0.1153	0.011
Promedio de plantilla	398,22	380,84	379,33	-0.0436	-0.0474	-0.0040
% Fluctuación	6.8%	1.5%	1.9%	-0.7794	-0.7205	0.2667
Productividad	18 037,10	26 699,30	35 561,53	0.4802	0.9715	0.3319

% de ocupación de habitaciones	96,44%	97,88%	99,09%	-0.0570	-0.0122	0.0475
% de ocupación clientes	97,01%	97,09%	100,19%	-0.0717	-0.0309	0.0439

Fuente: Elaboración Propia.

--Cuando se analiza la dinámica de **Total de ingresos**, en un período de tres años se aprecia un comportamiento estable en la obtención de ingresos del hotel, aumentando a un ritmo entre un 4% y 9% aproximadamente con respecto al año base.

--La **utilidad neta** sigue un comportamiento estable con tendencia a aumentar en el tiempo, el hotel se esfuerza por lograr estos resultados, aumentando las ventas la promoción la búsqueda de nuevos clientes, la creación de ofertas especiales y planificando políticas de reducción de costos.

--Los **costos y gastos** del hotel se muestran a un ritmo creciente, respaldado como es lógico, por el aumento de arribos de clientes y de ocupación de habitaciones.

--De una manera contraria se manifiesta la **satisfacción del cliente externo**, medida a partir de los resultados obtenidos de las encuestas que aplica anualmente la entidad, su comportamiento es progresivo pero de mínima diferencia, pues no rebasan el 1%, con el paso de los años, a pesar de existir deficiencias o disminuciones en otros aspectos de vital importancia.

--En cuanto a las **quejas recibidas** se aprecia un aumento del 10% en el año 2015 con respecto al 2014,obteniéndose similar resultado en 2016 cuando alcanza la dinámica un valor del 11% con respecto al 2014, es importante aclarar que la mayor parte de estas quejas provienen del proceso de alojamiento, pero ya se han realizado estudios del mismo recientemente y se encuentran inmersos en un proceso inversionista que corrija los errores cometidos y mejore el proceso y con ello disminuyan las quejas, el segundo lugar con superior número de quejas lo ocupa el proceso de A+B, con posterioridad se reflejarán datos que confirmarán dicha información.

--En cuanto al **promedio de plantilla** de la entidad se observa una paulatina pero ligera disminución en cada año analizado, lo que no significa que la plantilla no esté cubierta en cada año se conto con el 100% de la plantilla cubierta ya sea directa como indirecta al cliente.

--Analizando la **fluctuación laboral** en el hotel se aprecia igualmente un comportamiento inestable en el periodo, variaciones poco significativas en 2015-2016pero muy distantes valores en el periodo 2014-2015.

--La **productividad** evidencia un crecimiento paulatino en el periodo analizado, por lo que puede predecirse quizás un discreto aumento de dicho indicador en los próximos años.

--Analizando las dinámicas de **% de ocupación clientes y % de ocupación de habitaciones**, ambas demuestran un comportamiento inestable en el periodo obteniéndose la mejor ocupación en el año 2014 para ambos indicadores.

Todo lo anterior muestra contradicciones entre los mismos indicadores y el comportamiento en general de la organización, lo cual resalta la importancia de detectar el proceso y/o subproceso con mayores afectaciones y deficiencias en el hotel con el fin de proponer soluciones que detengan el creciente número de quejas y aumenten la satisfacción y el anhelo de retorno de los clientes al hotel para vivir superiores experiencias.

Paso 3: Evaluación del comportamiento de tres principios básicos de la gestión de la calidad en los que se evidencien afectaciones.

A partir de los resultados de las investigaciones realizadas hasta el momento la autora concluye que existen tres principios básicos de la gestión de la calidad que se afectan de manera directa con la situación actual del hotel:

Enfoque de cliente: Realizándose una tormenta de ideas se tuvieron en cuenta varios elementos: Se analiza el período 2014-2016 con el resumen de encuestas aplicadas a los clientes que visitan el hotel y se observa de manera general con el servicio del hotel un comportamiento inestable de la satisfacción del cliente y relativamente bajo para un hotel de categoría 5 estrellas, de manera más detallada, en el subproceso Buffet, la satisfacción del cliente externo es inferior al 90%.

Se examinó también los reportes de quejas e igualmente los mayores valores después del proceso Alojamiento los alcanza el proceso de A+B y dentro del mismo, el Sub-proceso: Restaurante Buffet.

Se realiza también la dinámica de indicadores para el período, a pesar de observarse un aumento paulatino del porcentaje de satisfacción del cliente externo, el valor es poco significativo y generalmente alcanzan los menores dentro de los criterios evaluados, no superan en ningún año el 93%, el mayor valor de dinámica apenas alcanza el 1.03%, entonces es un resultado que al compararse con el resto de la tabla de dinámica obtiene los menores valores.

(Ver tablas 4, 5,6, mostradas a continuación).

Participación del personal: en el intercambio de ideas desarrollado por los integrantes del equipo se debatió sobre la insatisfacción de los obreros existente en el restaurante Buffet del proceso A+B, obtenida a partir de la aplicación de la diferencia 6 del SER VQUAL, (Ver tabla 7 y comentarios al pie de la misma), se escoge este proceso por las insatisfacciones y quejas manifestadas que pudieron apreciarse en el resumen de encuestas del hotel desglosada por proceso en el período 2014-2016, también se analizó el coeficiente de fluctuación de manera general para el hotel manifestándose un comportamiento inestable de dicho valor cuando se analizó la dinámica de indicadores del periodo.

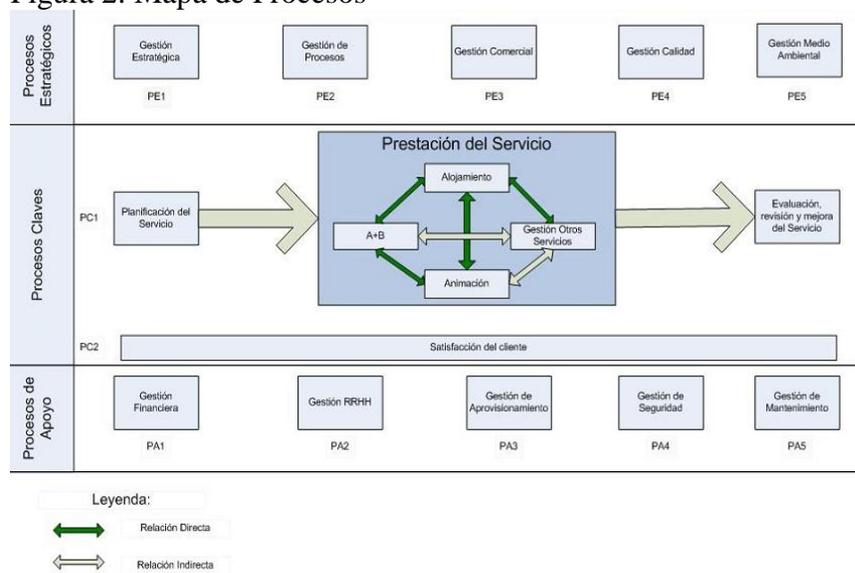
Liderazgo: Al aplicar simultáneamente las diferencias 6 y 7 del modelo servqual modificado al sub-proceso restaurante Buffet, puede evidenciarse la afectación de este principio en los resultados obtenidos que se muestran también en el paso 4 (Ver tabla 8 y comentarios al pie de la misma).

Paso 4: Identificación y evaluación de los procesos de la empresa. Definición del proceso a analizar para determinar las reservas de eficacia y eficiencia.

Clasificación de los procesos de la empresa.

Tener una idea clara y exacta de lo que corresponde hacer a cada cual y en cada departamento así como donde y cuando hacerlo en una organización, permite gestionar el control y seguimiento de cada uno de los procesos y reflejar con claridad la interrelación entre ellos, demostrando que cada actividad no pertenece a un único departamento, es por ello que los mapas de proceso son una ayuda visual para toda persona que se relacione con la entidad, se definen los procesos del hotel para mayor comprensión conjuntamente con el Mapa de Procesos a continuación:

Figura 2: Mapa de Procesos



Fuente: Documentación Hotel.

Definición del proceso a analizar para determinar las reservas de eficacia y eficiencia.

Para la definición del proceso a analizar se hace necesario mostrar el comportamiento de dos de los indicadores básicos que gestiona la empresa en el período 2014-2016: Quejas y % Satisfacción del cliente externo, haciendo un desglose por cada proceso clave y subproceso que lo compone, las tablas se muestran a continuación:

Tabla 4: Satisfacción del cliente externo por área de procesos claves.

Procesos claves	Sub-Procesos	2014	2015	2016
Alojamiento	Recepción	92.76%	92.80%	94.08%
	Habitación	92%	92.95%	92.1855
A+B	Buffet	89.41%	90.69%	90.85%
	Especial	93.89%	94.17%	93.56%
	Bares	90.39%	90.95%	91.66%
Animación	Actividades	90.54%	91.20%	92.61%

Tabla 5: Quejas reportadas por procesos clave.

Procesos claves	Sub-Procesos	2014	2015	2016
Alojamiento	Recepción	240	118	233
	Habitación	992	1127	1010
A+B	Buffet	367	578	590
Animación	Actividades	1	12	15

Tabla 6: Satisfacción del cliente externo por atributos considerados.

Procesos claves	Sub-Procesos	2014	2015	2016
A+B	Buffet	89.41%	90.69%	90.85%
	Servicio	91.88%	92.92%	93.47%
	Calidad	88.03%	89.33%	89.37%
	Variedad	88.23%	89.75%	89.63%

Fuente: Elaboración Propia.

Como puede apreciarse los atributos más afectados obteniendo los porcentos de satisfacción más bajos son Calidad y Variedad de los platos y el menú que se oferta en el Buffet, valores que propiamente debieran superarse para estar en correspondencia con la categoría de estrellato que posee el hotel, a opinión de la autora.

Como fácilmente puede apreciarse en las tablas anteriores los porcentos de satisfacción más bajos del cliente externo se obtienen constantemente en el proceso de A+B y específicamente en el Sub-proceso Restaurante Buffet, con valores, que a opinión de la autora no son propios de un Hotel con la categoría 5 estrellas.

Además, respalda también la selección de este restaurante como sub-proceso a mejorar, el hecho de ser el único establecimiento gastronómico dentro de la instalación que abre sus puertas en el horario de la mañana para el desayuno y la mayor parte de los clientes que se alojan en el hotel lo visitan diariamente, característica que lo sitúa como uno de los subprocesos definitivos en la satisfacción del cliente.

Un comportamiento similar reflejan las quejas recogidas por proceso clave en la entidad, el valor representativo lo muestra el proceso de alojamiento con el estado físico-constructivo de las habitaciones, no se prioriza este proceso pues ya se han realizado estudios recientes del mismo y es interés del hotel extenderlo al proceso de A+B, el cual muestra el segundo grupo de quejas mayoritarias en la instalación.

Seguidamente para mayor conocimiento acerca del sub-proceso a estudiar se realiza la caracterización del mismo.

El restaurante Buffet dispone de una capacidad para 364 comensales en los 3 momentos del día en que brinda sus servicios: desayuno, almuerzo y comida, divididos en 6 estaciones, atendida cada una por 3 dependientes gastronómicos, consta de 4 mesas calientes y 10 mesas frías, en las que están a la vista y alcance del cliente: dulces, helados, panes, caldos, granos, ensaladas, frutas, carnes, mariscos, pescados, pastas, salsas, distribuidos y servidos con atractivas y estimulantes decoraciones que invitan al cliente a no dejar la instalación sin saborear un bocado.

En cuanto a la estructura de la mesa buffet es de modo lineal en su mayoría, exceptuando las 4 mesas de dulces, postres y helados situadas en el centro de la instalación, formando con su diseño un cuadrado.

En el restaurante tienen lugar en la semana 2 noches temáticas: la noche de gala y la noche cubana, en la que se ofertan platos típicos de nuestro país, mostrando nuestras mas apetitosas tradiciones en cocina así como elementos distintivos de nuestro vestuario, este último como iniciativa de las dependientes del buffet.

Se presenta durante los siete días de la semana la misma rueda de menú compuesta mayoritariamente de 9 a 11 platos fuertes, diseñada por un chef corporativo.

El servicio se divide en dos segmentos: el de gastronomía y el de cocina, trabajando 2 turnos al día, sumando un total de 20 dependientes (18 de servicio, 1 cantinero y 1 fregador), un capitán de salón y 24 trabajadores en cocina, de ellos 1 es buffetier y 1 fregador, el resto se conforma por cocineros, legumier, luncheros, carniceros y cafetín en el turno del desayuno solamente, dirigidos y supervisados por 1 chef y 2 subcheff.

Análisis del ciclo de servicio del Restaurante Buffet.

El Sub-proceso seleccionado no posee definido ni diseñado el ciclo del servicio, por lo que se procede a la elaboración del mismo de manera conjunta entre la autora y los prestatarios del sub-proceso.

El ciclo de servicio del Restaurante Buffet, tal como se muestra en la Figura 3, consta de 11 momentos de la verdad, refleja todas las interacciones del cliente con este subproceso, los cuales son:

Momento 1: Cliente llega al restaurante.

Momento 2: Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa.

Momento 3: Cliente se acomoda en la mesa.

Momento 4: Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer bebida.

Momento 5: Cliente elige la bebida.

Momento 6: Cliente espera por la bebida.

Momento 7: Cliente elige insumos (platos) para llevar el alimento a la mesa.

Momento 8: Cliente recorre la mesa buffet y selecciona los alimentos de su preferencia.

Momento 9: Cliente regresa a la mesa y consume lo escogido.

Momento 10: Cliente se retira del restaurante.

Momento 11: Cliente es despedido por el capitán de salón.

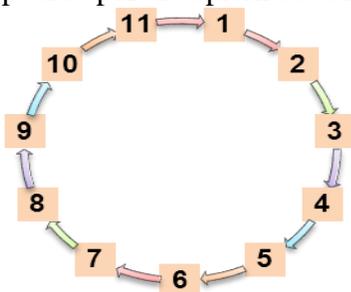


Figura 3: Representación del ciclo de servicio del Restaurante Buffet.

Fuente: Elaboración propia

Los momentos 7, 8 y 9 se pueden repetir dentro del ciclo tantas veces como el cliente desee consumir los diversos alimentos que se ofertan (frutas, ensaladas, carne, guarniciones, dulces, helados).

Descripción de los momentos de la verdad.

1-Cliente llega al restaurante.

El cliente llega al restaurante en cualquier momento del horario de servicio para satisfacer sus necesidades.

2-Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa.

El capitán de salón da una bienvenida cordial y agradable al cliente, se dirige a él con cortesía, lo conduce hasta la mesa que él elija o le propone una y le informa el dependiente que lo atenderá.

3-Cliente se acomoda en la mesa.

El cliente puede acomodarse por sí solo o puede ser acomodado por el dependiente. El dependiente debe correr la silla antes de acomodar al cliente a la mesa, las damas primero. El cliente coloca encima de la mesa o en la silla sus pertenencias (bolsos, espejuelos, gorras) o quita la servilleta de la copa. En este momento el cliente percibe el confort del restaurante (decoración, limpieza, organización, iluminación, climatización).

4-Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer bebida.

Después que el cliente se encuentra ubicado en la mesa, el dependiente de la estación debe presentarse cortésmente y ofrecerle las diversas bebidas disponibles para que realice su pedido. En este encuentro el cliente percibe la profesionalidad del dependiente (amabilidad, presencia personal, correcto uso del uniforme, dominio idiomático). El estándar para esta actividad es asistir al cliente antes de los tres minutos, desde el mismo momento en que se sienta, nunca después. Esta operación se ejecuta con eficacia y excelencia, los dependientes acuden al cliente con rapidez y amabilidad para brindarle las bebidas disponibles al cliente.

5-Cliente elige la bebida.

Dentro de la oferta del restaurante (agua, jugos, refrescos, café, vinos, cerveza) el cliente escoge la bebida que más le apetezca tomar.

6-Cliente espera a que sirvan bebida.

Luego de hacer el pedido de la bebida que desee tomar el espera por el mismo, ansioso de degustar un trago que refresque su paladar.

7-Cliente busca insumos (platos) para llevar el alimento a la mesa.

Después de tomar un trago, el cliente necesita buscar donde trasladar los alimentos hacia la mesa y los escoge de acuerdo a lo que vaya a consumir. En ocasiones debe esperar por la reposición de los platos, porque estos se acabaron o los que quedan no son de las dimensiones que él desea, lo mismo sucede con los tazones para sopas, cremas o caldos. El estándar que debe cumplirse es que los platos para servir los alimentos fríos deben estar fríos y los que se utilizan para servir los alimentos calientes deben estar calientes, y que no deben estar ni manchados, ni grasientos y deben estar perfectamente secos. Esto no se cumple en ocasiones debido a que de esta actividad se encarga solo un obrero y con frecuencia se agotan al mismo tiempo los insumos en varias áreas, ocasionando que alguna tenga que esperar poco más de lo establecido porque no pueden abastecerse 2 áreas al mismo tiempo. Todos los platos salen calientes, los recipientes para servir alimentos fríos no adquieren la temperatura normada por desperfectos de la máquina de fregado. Entonces todo lo anteriormente expuesto afecta la reposición de insumos, la cual es insuficiente y en ocasiones algo lenta.

8-Cliente recorre la mesa buffet y selecciona los alimentos de su preferencia.

En esta actividad el cliente recorre la mesa buffet, para elegir los alimentos de su preferencia y se sirve según desee. Para que esta actividad se realice de forma óptima no deben existir interrupciones en el flujo de la mesa buffet que provoquen cuellos de botella o colas por parte de los clientes. Por ello se realiza una reposición con alta frecuencia y muy

constante de la misma, debido a que se hace en cuadrantes pequeños para mantener por más tiempo la temperatura adecuada en los alimentos sustituyéndose los recipientes cuando estén a un tercio de su capacidad. Otro aspecto es que el diseño de la mesa buffet debe tener una distribución tal que garantice que no existan cruzamientos ni linealidad en el flujo de clientes entre varias estaciones de comida, pues entonces los comensales se ven obligados a realizar colas en otras estaciones para poder llegar a la deseada. En este momento el cliente valora la variedad de la comida.

La principal dificultad se presenta en el acceso de los clientes al área caliente (plancha, trinche y estación de mariscos) debido al diseño lineal de la mesa buffet que provoca que no fluya con rapidez el autoservicio, ocasionando colas y aglomeración de clientes que entorpecen el paso de las personas a otras áreas y la reposición de los cuadrantes en las áreas mencionadas. Esto ocurre debido al estrecho pasillo que separa a la estación de panes de la estación de mariscos y pescados, que está contigua a las planchas y al trinche.

Otro elemento a señalar es la ligera pero molesta demora en la reposición de los alimentos detectada durante las observaciones realizadas, debido a que la ejecuta solo un obrero y por tanto al ser un restaurante tan grande y recibir tantos clientes lógicamente el consumo es alto y rápido, se desocupan con alta frecuencia los cuadrantes de los alimentos y asimismo varios en el mismo momento, ocasionando que un obrero no de abasto para todas las áreas de alimentos existentes en varias ocasiones.

La variedad de la comida es otro aspecto que presenta deficiencias debido a que la rueda de menú la elabora un chef corporativo, y es presentada de igual manera los siete días de la semana, ocurriendo entonces que durante la estancia de un cliente por el periodo que sea, al acudir al buffet se encontrará con las mismas ofertas todos los días, solo se le permiten a este menú algunas variaciones en la forma de elaboración y cocción, queda entonces a creatividad y esfuerzo del personal de cocina. Se presentan también dificultades con el surtido y diversidad de frutas y vegetales, a través de una encuesta aplicada por parte del departamento de calidad a los clientes dentro del propio restaurante, luego de disfrutar de la comida (Ver Tabla 8) a raíz de las insatisfacciones reflejadas en los resúmenes de encuestas anuales, pudo apreciarse las insatisfacciones existentes con respecto a las frutas e igualmente vegetales, problema que está generado por las escasas ofertas de productos en el mercado, pues están disponibles, en su mayoría, solo las frutas de época, oferta que no coincide con la demanda y requisitos de un cliente que viene ansioso por degustar de todo lo propio de nuestro país sin preocuparle en qué estación del año visite este.

9-Cliente regresa a la mesa y consume lo escogido.

Después de haber seleccionado la comida, el cliente regresa a la mesa para consumir lo escogido, evalúa mientras degusta de los alimentos su calidad: sabor, variedad, higiene, temperatura, frescura y creatividad de los cocineros, etc.

Tabla 7: Resultados de encuesta aplicada por el Buffet a los clientes con respecto a la variedad de los alimentos en el año 2016.

Productos	Muy Satisf	Satisfecho	Normal	Insatisfecho	Muy Insatisf	Total cliente
Carnes	80	12	230	23	5	350
Cereales y granos	83	32	215	16	4	350
Postres(dulces y helados)	15	190	110	15	20	350

Pastas	36	98	197	14	5	350
Salsas	96	42	199	10	3	350
Frutas	6	12	23	101	210	350
Panes	68	120	43	96	23	350
Mariscos	40	144	133	18	15	350
Vegetales	3	13	5	111	218	350
Embutidos	7	168	166	8	1	350
Vinos	13	195	19	98	25	350
Jugos	2	92	183	62	11	350
Refrescos	93	52	199	4	2	350
Total por criterio	542	1170	1722	576	542	

Fuente: Elaboración propia

A partir de las insatisfacciones con la calidad de los platos en el hotel durante el periodo, el departamento de calidad igualmente decide aplicar una encuesta indagando por tal aspecto, desglosada con características como: temperatura, higiene, creatividad, frescura, sabor, la relación referida a frescura de los vegetales y frutas fue la escogida de la base de datos del hotel por el equipo, por ser la más afectada según los clientes, los resultados se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8: Resultados de encuesta aplicada por el Buffet a los clientes con respecto a la frescura de los alimentos en el año 2016.

Productos	Muy Satisf	Satisfecho	Normal	Insatisfecho	Muy Insatisf	Total cliente
Carnes	121	99	113	12	5	350
Cereales y granos	87	195	21	32	15	350
Postres(dulces y helados)	102	201	30	9	8	350
Pastas	115	196	29	6	4	350
Salsas	133	185	32	0	0	350
Frutas	0	0	15	134	201	350
Panes	187	123	15	17	8	350
Mariscos	153	120	68	5	4	350
Vegetales	4	0	17	138	191	350
Embutidos	103	113	109	12	13	350
Vinos	97	143	61	46	3	350
Jugos	132	192	26	0	0	350
Refrescos	102	199	49	0	0	350
Total por criterio	1336	1766	585	411	452	

Fuente: Elaboración propia

10-Cliente se retira del restaurante.

El cliente recoge sus pertenencias, se levanta de la mesa, agradece al dependiente por el servicio brindado y se dirige a la salida del restaurante.

11-Cliente es despedido por el capitán de salón.

El capitán de salón da gracias al huésped por su visita y le desea un placentero día o noche y lo invita a regresar en otra ocasión.

Los subtítulos señalados en negrita representan los momentos críticos del ciclo de servicio.

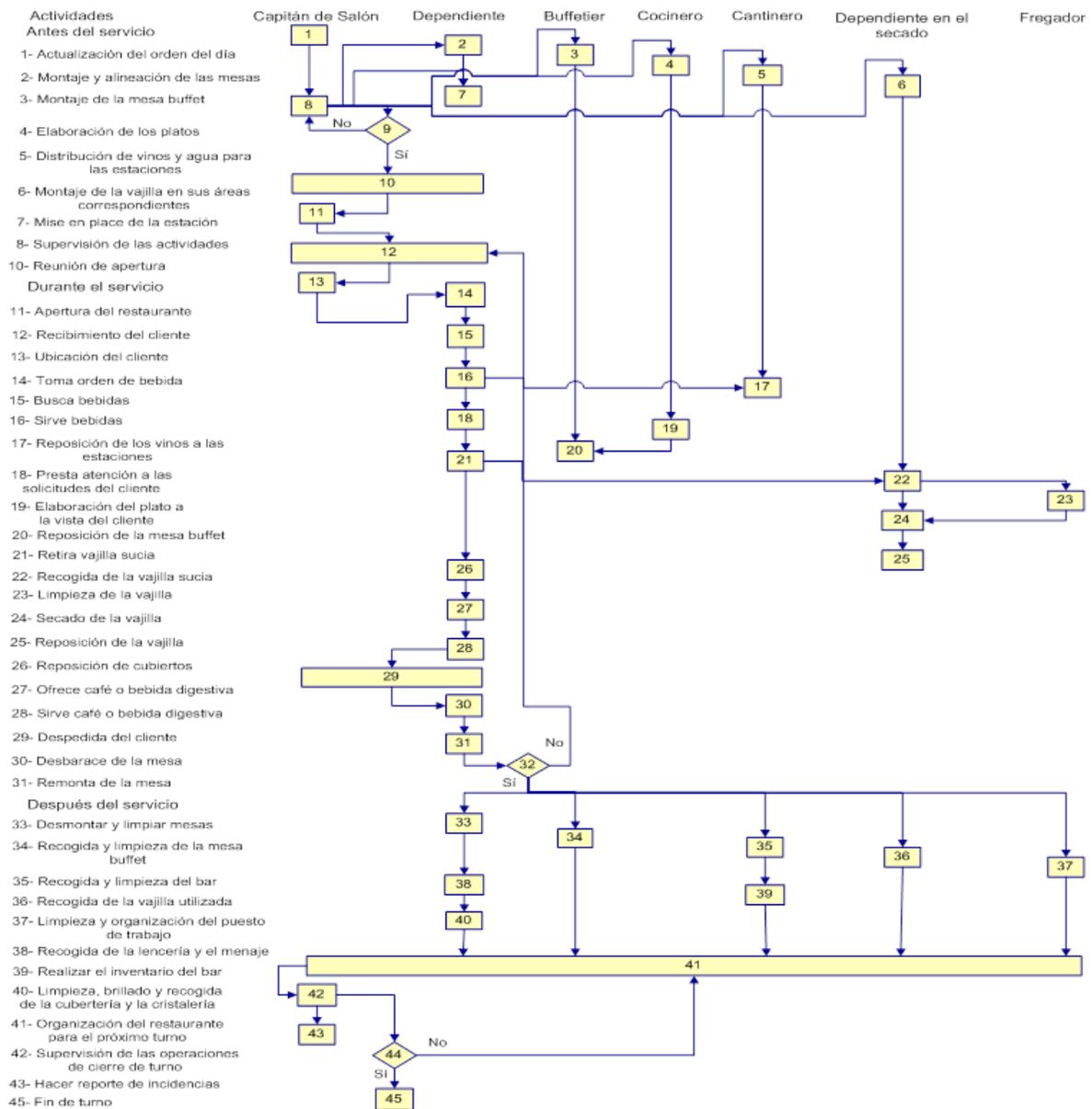
Entre los 11 momentos antes mencionados, tres se consideraron momentos críticos, porque determinan la satisfacción del cliente, constituyendo un nivel de criticidad del 27.27 %, lo

que es equivalente al nivel de riesgo con que labora el restaurante con relación a la satisfacción del cliente; por tal motivo, si se logran asegurar estos momentos críticos ya se asegura un 27.27 %, de éxito en el servicio del buffet. Los tres momentos críticos (7,8 y 9) presentan deficiencias, identificadas a través del registro de quejas de los clientes en el periodo 2014-2016, las encuestas aplicadas a los clientes del hotel y también mediante la observación directa y entrevistas a trabajadores del restaurante. Estos momentos críticos afectan la eficacia del subproceso objeto de estudio ya que inciden en gran medida en que el cliente se sienta satisfecho y plenamente complacido con los servicios que se brindan en el restaurante.

Se debe, entonces, sobre asegurar los momentos críticos y hacer énfasis en el cumplimiento de los estándares.

Se realiza un análisis de la interrelación de las actividades que conforman el servicio así como el personal que lo brinda a partir de la confección del diagrama de Flujo, Ver Figura 4 herramienta vinculada estrechamente al ciclo de servicio anteriormente elaborado, dicho diagrama consta de 42 actividades fundamentales y 3 momentos en los que hay decisiones que tomar por parte del cliente.

Figura 4: Diagrama de flujo del sub-proceso del Restaurante Buffet.



Fuente: Elaboración propia

El flujo es correcto en el número de actividades y su secuencia no es susceptible a la mejora estructural.

La mayor parte de las actividades (43%) que describe el ciclo y que son ejecutadas durante el servicio las realiza el dependiente, el resto se distribuye entre el resto de las partes que ejecuta el servicio del restaurante en general.

No se manifiestan reprocesos ni retrocesos, están definidos los puntos de control, tanto antes como durante y después del servicio a brindar, las actividades a controlar más importantes se señalan a continuación: elaboración de los platos a la vista del cliente, reposición de los alimentos en las diferentes áreas, limpieza, secado y brillo de la vajilla

y reposición de insumos (platos cubiertos, tazones), con el objetivo fundamental de que el proceso no sea interrumpido.

Los puntos 9: ¿Restaurante listo para apertura?, 32: ¿Fin de turno? y 44: ¿Restaurante listo para el cierre? implican tomar decisiones por parte del personal que brinda el servicio. Los números utilizados se emplearon para ganar organización en la confección del diagrama.

Análisis operacional para la evaluación de las actividades del proceso en cuestión.

Figura 5: Análisis operacional del sub-proceso.

Actividades	Es necesaria?		Se puede eliminar?		Se puede unir a otra?		Se realiza en el lugar adecuado?		Está estandarizada?		Se controla?		Está asegurada?		Puede ser mejorada?	
	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no
1- Actualización del orden del día	X			X		X	X		X			X	X			X
2- Montaje y alineación de las mesas	X			X		X	X		X		X		X			X
3- Montaje de la mesa buffet	X			X		X	X		X		X			X	X	
4- Elaboración de los platos	X			X		X	X		X		X			X	X	
5- Distribución de vinos y agua para las estaciones.	X			X		X	X		X		X		X			X
6- Montaje de la vajilla en sus áreas correspondientes.	X			X		X	X		X		X		X			X
7- Mise en place de la estación.	X			X		X	X		X		X		X			X
8- Supervisión de las actividades.	X			X		X	X		X		X		X			X
9- Reunión de apertura.	X			X		X	X		X		X		X			X
10- Apertura del restaurante.	X			X	X		X		X		X		X			X
11- Recibimiento del cliente.	X			X	X		X		X		X		X			X
12- Ubicación del cliente.	X			X	X		X		X			X	X			X
13- Tomar orden de bebida.	X			X		X	X		X			X				X
14- Busca bebidas.	X			X		X	X			X		X	X			X
15- Sirve bebidas.	X			X		X	X		X			X	X			X
16- Reposición de los vinos a las estaciones.	X			X		X	X		X		X		X			X
17- Presta atención a las solicitudes del cliente.	X			X		X	X		X		X		X			X
18- Elaboración del plato a la vista del cliente.	X			X		X	X		X			X		X	X	
19- Reposición de la	X			X		X	X		X			X		X	X	

mesa buffet.															
20- Retirar la vajilla sucia.	X			X	X	X		X		X		X			X
21- Recogida de la vajilla sucia.	X			X	X	X		X		X		X			X
22- Limpieza de la vajilla.	X			X	X	X		X			X		X	X	
23- Secado y brillado de la vajilla.	X			X	X	X		X			x		X	X	
24- Reposición de la vajilla.	X			X	X	X		X			X		X	X	
25- Reposición de cubiertos.	X			X	X	X		X			x		X	X	
26- Ofrecimiento de café o bebidas digestivas.	X			X	X	X		X			X	X			X
27- Servir café o bebidas digestivas	X			X	X	X		X			X	X			X
28- Despedida del cliente.	X			X	X	X		X			X	X			X
29- Desbarace de la mesa.	X			X	X	X		X			X	X			X
30- Remonta de la mesa.	X			X	X	X		X			X	X			X
31- Desmontar y limpiar las mesas.	X			X	X	X		X			X	X			X
32- Recogida y limpieza de la mesa buffet.	X			X	X	X		X			X	X			X
33- Recogida y limpieza del bar	X			X	X	X		X			X	X			X
34- Recogida de la vajilla utilizada.	X			X	X	X		X			X	X			X
35- Limpieza y organización del puesto de trabajo.	X			X	X	X		X			X	X			X
36- Recogida del menaje y la lencería utilizada.	X			X	X	X		X			X	X			X
37- Realizar el inventario del bar.	X			X	X	X		X			X	X			X
38- Recogida, limpieza y brillado de la cubertería y la cristalería.	X			X	X	X		X			X	X			X
39- Organización del restaurante para el próximo turno.	X			X	X	X		X			X	X			X
40- Supervisión de las operaciones de cierre de turno.	X			X	X	X		X			X	X			X

41- Hacer Reporte de Incidencias.	X			X		X	X		X		X		X		X
42- Fin de turno.	X			X		X	X		X		X		X		X

Fuente: Elaboración propia

A partir del estudio realizado a las actividades del proceso y las personas que lo componen se concluye que las actividades: apertura del restaurante, recibimiento del cliente y ubicación del cliente se pueden unir, se debe exigir con mayor rigor y énfasis el control de las actividades: elaboración de los platos a la vista del cliente, reposición de los alimentos en las diferentes áreas, limpieza, secado y brillo de la vajilla y reposición de insumos (platos cubiertos, tazones).

Las dificultades con el aseguramiento se presentan en las actividades:

Limpieza y secado de la vajilla, limpieza y brillo de la cubertería y la cristalería, debido a deficiencias técnicas en las máquinas de fregado, tanto en la de vajilla como en la de cristalería, para lograr su mejora se puede: ajustar y ofrecer mejor mantenimiento a la máquina de fregado para lograr que los platos salgan con las temperaturas requeridas para servir los alimentos fríos y calientes.

Montaje de la mesa buffet y elaboración de los platos (a la vista del cliente también), debido a la falta de personal en el primer caso y también influye la falta de productos alimenticios en el mercado, para lograr su mejora se deben comprar los insumos necesarios para desarrollar la actividad y valorar las ofertas de productos de los distintos proveedores, realizando la compra en el tiempo adecuado y con la cantidad óptima.

Reposición de la mesa buffet, ocasionado por el mal diseño de la mesa buffet, los pasillos estrechos que existen, que ocasionan aglomeraciones de clientes, interrumpiendo el paso del buffetier, encargado de reposicionar los alimentos en algunas áreas de servicio, sumado también a que la frecuencia de reposición de los alimentos es alta y en ocasiones se agotan de manera rápida los cuadrantes en el mismo instante, trayendo como consecuencia que algunos tengan que esperar más de lo debido para ser repuestos.

En el caso de reposición de vajillas y cubiertos sucede similar al caso anterior, pues de esta actividad se encarga solo un obrero y con frecuencia se agotan al mismo tiempo los insumos en varias áreas, ocasionando que alguna tenga que esperar poco más de lo establecido porque no pueden abastecerse 2 áreas al mismo tiempo.

Análisis de la satisfacción del cliente interno o prestatario.

La satisfacción del cliente interno es un aspecto de gran interés para el hotel pues si estos no están satisfechos y comprometidos con la entidad es muy difícil que puedan brindar un buen servicio al cliente externo (turistas).

A partir del análisis de la dinámica de indicadores realizado anteriormente se pudo apreciar una ligera disminución de los trabajadores en plantilla del hotel y un alto coeficiente de fluctuación en el año 2014, a pesar de su notable disminución posteriormente, además basados también en comentarios e inquietudes de los trabajadores del subproceso que está siendo analizado con el equipo de trabajo, se decide realizar un estudio de la satisfacción del cliente interno a partir de la aplicación de la diferencia 6 del Modelo Servqual modificado, para comprobar la satisfacción de los obreros que llevan a cabo este subproceso.

La población a tomar fue la plantilla real existente en el subproceso de Restaurante Buffet, contando con ambos segmentos: el de gastronomía (20 dependientes) y el de cocina (24 trabajadores), total = 44 obreros, ya que ambos se consideran los autores o prestatarios del proceso completo, desde que entra el cliente hasta que se marcha del buffet.

La muestra a encuestar se determina por las Tablas 12.5 y 12.6: Letras código para el tamaño de muestra y Tabla para inspección normal. Muestreo simple, respectivamente, recogidas en el libro de la asignatura, Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma pp. 403-404. Se toma como nivel de inspección: riguroso (III), población de 44 obreros, obteniéndose un tamaño de lote de 26-50 con letra código E, para encuestar a un total de 13 trabajadores.

Los datos obtenidos fueron procesados con el software estadístico SPSS, para probar fiabilidad y validez de los resultados.

A partir de los resultados obtenidos en la salida de software se demuestra que el instrumento aplicado y los resultados obtenidos son fiables para un alfa de 0.9337 y además válidos con una R^2 igual a 0.9002.

El resumen de la tabulación se muestra a continuación:

Tabla 9: Resultados de la Diferencia 6 del Modelo Servqual Modificado.

Atributos	Puntuación
Trabajo.	0,1389
Condiciones laborales.	-0,278
Salario.	-1,381
Trato y relaciones	-0,074
Toma de decisiones	-1,121
Comunicación.	-1,003
Liderazgo.	-0,694
Total	-0,6799

Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse fácilmente existen diferencias entre las percepciones y expectativas del cliente interno para un total de -0,6799, evidenciando insatisfacción en los trabajadores del restaurante buffet, existiendo el total de ítems situados sobre la base de la insatisfacción de los cuales los valores más afectados son:

Salario: siendo el más afectado, mostrando que los trabajadores no están satisfechos con el salario que reciben por el trabajo que realizan, desde su percepción ellos plantean que no cuentan con un salario que cubra sus necesidades personales, causando desmotivación y descontento en ellos, no está acorde con el trabajo que realizan.

Participación en la toma de decisiones: pone en evidencia que en ocasiones sus criterios u opiniones no son tomados en cuenta por la dirección para la toma de decisiones, que no existe motivación para que ellos puedan dar opiniones o emitir criterios, lo que causa descontento entre los obreros y en ocasiones hasta se sienten subvalorados.

Comunicación: las informaciones mayoritariamente no llegan en tiempo a los niveles más bajos, en ocasiones se tienen que cumplir los órdenes de un momento a otro sin un margen de sobre aviso o preparación, los obreros no conocen los objetivos del hotel, estos y otros

elementos conllevan a la deficiente comunicación entre los diferentes mandos o niveles de la organización que al mismo tiempo conducen a la desorganización y mala ejecución de los servicios.

Del resto de los aspectos medidos puede apreciarse que el mejor índice lo alcanza el atributo trabajo, con un valor de 0,1389, lo que significa que los trabajadores se sienten a gusto realizando su trabajo, que están capacitados para ello y que este demanda una constante superación para su mejor desempeño con los clientes.

De los principios de la gestión de la calidad, el Liderazgo es un elemento que contribuye a la realización del trabajo en armonía y con motivaciones, significa que los directivos conocen las expectativas de sus subordinados, tienen una percepción exacta de lo que estos esperan de su trabajo, cuando realmente es así, logra un ambiente de trabajo acogedor, los obreros se sienten que son tenidos en cuenta, que tienen un directivo que se preocupa por ellos, que defenderá sus intereses, entonces de esa manera relajarán el trabajo más comprometidos e influirá en la satisfacción del cliente externo el desempeñarse con mayor esfuerzo y arrojo en las operaciones.

Es por tales motivos que se aplica también la Diferencia 7 del SERVQUAL modificado a los directivos del Sub-proceso, que suman un total de 6 (1 director extranjero de A+B, 3 Sub-maitre, 1 maitre, 1 jefe de cocina.), aplicando el mismo procedimiento para la selección de la muestra a encuestar según las tablas 12.5 y 12.6: Letras código para el tamaño de muestra y Tabla para inspección normal. Muestreo simple, respectivamente, recogidas en el libro de la asignatura, Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma pp. 403-404. Se toma como nivel de inspección: riguroso (III), población de 6 obreros, obteniéndose un tamaño de lote de 2-8 con letra código B, para encuestar a un total de 3 directivos.

Tabla 10: Resultados de la Diferencia 7 del Modelo Servqual Modificado.

Atributos	Puntuación
Trabajo	-0.004
Condiciones laborales	-0.737
Salario	0.000
Trato y relaciones	-0.017
Toma de decisiones	-1.006
Comunicación	-0.910
Liderazgo	-0.036
Total	-0.746

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de los resultados obtenidos se pudo apreciar que los directivos del subproceso restaurante buffet sub-valoran las expectativas de sus trabajadores arrojando un total de -0,746, los atributos más sub-valorados son: Participación en la toma de decisiones, Comunicación y Condiciones laborales, no existen diferencias entre la expectativa del obrero con respecto al salario y la percepción que tienen los directivos.

En el epígrafe anterior se habían mencionado dos principios de la gestión de la calidad que se veían afectados, a partir de este análisis puede concluirse entonces que surge un tercer principio afectado Liderazgo, significa que existen diferencias entre la percepción que tiene

el directivo y las expectativas del cliente interno, específicamente en el Sub-proceso restaurante Buffet.

Análisis de Recursos que intervienen en el Sub-proceso.

Se presentan dificultades materiales en el suministro y aseguramiento de recursos necesarios, los que afectan la eficacia de la gestión en los momentos de la verdad y actividades claves, también dificultades con el mantenimiento oportuno de equipos e instalaciones. En muchos casos debido a una inadecuada relación y contratación con los proveedores y al deficiente proceso de mantenimiento.

Lo anteriormente expuesto lo muestra las tablas siguientes, que se confeccionan a partir de los requerimientos de materiales y otros elementos planificados a consumir y su disponibilidad en el buffet y almacén del hotel, en el mes de noviembre de 2016, por ser un mes caracterizado por el elevado número de turistas que se aloja debido al periodo de alta demanda y por tanto la demanda del Buffet aumenta.

Se estructura en 7 grandes grupos de recursos para mayor organización y comprensión de la información.

Entiéndase como:

Financiero: presupuesto planificado para el sub-proceso.

Humanos: plantilla existente y necesaria en el sub-proceso.

Insumos: platos, cubiertos, vasos, copas, tazas, tazones, servilletas, manteles, pinzas para sostener comida, entre otros.

Mobiliario: Mesas, sillas, estantes,

Equipos gastronómicos: equipos necesarios para la elaboración de alimentos y su aseguramiento: fregadoras, hornos, planchas, trinchas, mesas frías, mesas calientes, fogones, extractores, Split.

Materiales de limpieza y fregado: químicos: cloro, desengrasante, desincrustante, detergente friegasuelos, entre otros.

Tabla 11: Relación Demanda-Existencia de los recursos del subproceso.

Recursos	Demanda	Existencia
Financieros	41,8 mp	44,1 mp
Humanos	44	44
Insumos	13 250 u	13 341 u
Mobiliario	465	465
Equipos gastronómicos	65	65
Materiales de limpieza y fregado	180 lts de químicos y 229 instrumentos de limpieza	189 lts de químicos y 233 instrumentos de limpieza

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los equipos gastronómicos, no hay deficientes equipos pero si existen desperfectos con la máquina de fregado, ocasionadas por el deficiente e inadecuado mantenimiento ocasionando que todos los platos salgan calientes, pudo constatarse mediante observaciones continuas en el subproceso y entrevistas a los fregadores y al buffetier.

Con el resto de los recursos analizados en la tabla no se presenta dificultad en la disponibilidad o estado técnico ninguna, que pueda interferir en la realización de las operaciones y en la satisfacción del cliente.

Tabla 12: Diferencia Estándar-Oferta de platos en el buffet en el mes de noviembre de 2016.

Productos	Estándar	Ofertando
Carnes	6-9	9
Cereales y granos	6-7	7
Postres(dulces y helados)	10-12	14
Pastas	5-6	6
Salsas	4-5	5
Frutas	7-8	4-5
Panes	12-14	15
Mariscos	4-6	7
Vegetales	16	10-12
Embutidos	5-6	6
Vinos	2	2
Jugos	2	2
Refrescos	3	3
Quesos	7-8	8
Infusiones	8	9

Fuente: Elaboración propia.

Los problemas pueden percibirse en el incumplimiento de los estándares de variedad de frutas y de vegetales, ocasionadas mayormente por la poca disponibilidad en el mercado y la inadecuada relación o gestión de materiales con los proveedores, elemento que está influyendo negativamente en la satisfacción del cliente.

Este aspecto se argumenta también con las encuestas anteriormente realizadas por el departamento de calidad con respecto a la variedad y calidad de los platos ofertados en el Buffet.

Los requerimientos necesarios de recursos para el subproceso del restaurante buffet La Habana se determinaron efectuando una entrevista al capitán de salón y a 8 trabajadores entre dependientes, ayudantes de cocina, fregadores y cocineros del restaurante buffet La Habana, y el equipo de trabajo, determinándose los requerimientos siguientes:

Cálculo de los puntos de pedido y cantidades óptimas a pedir de los vegetales y frutas para lograr una mayor disponibilidad, diversidad y frescura de los mismos y atenuar las insatisfacciones existentes.

Compras con calidad y precisas de los productos necesarios

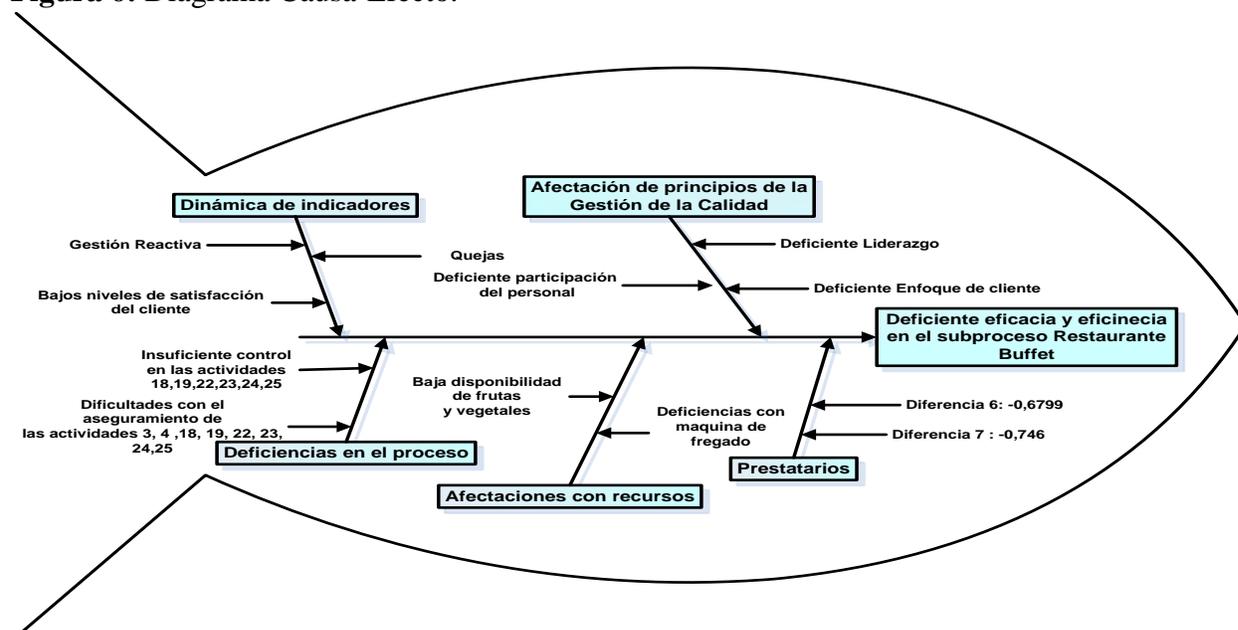
Mantenimiento adecuado y frecuente, (planificado) sobre los equipos y útiles de trabajo, para lograr la temperatura establecida para los platos.

Evaluación general de todos los recursos por la dirección del departamento. (monitoreo constante).

Análisis causal.

Paso 5: Análisis Causal: Con el objetivo de visualizar de manera más resumida las reservas detectadas y los principios de la calidad más afectados se realiza el análisis causal o Diagrama Ishikawa siguiente:

Figura 6: Diagrama Causa-Efecto.



Fuente: Elaboración propia.

Paso 6: Propuesta de acciones de mejoras

Se proponen indicadores de procesos que actúen como inductores de los de resultados y que a su vez faciliten la gestión proactiva del sub-proceso y de los procesos del hotel en general.

Tabla 13: Propuesta de indicadores para el sub-proceso Restaurante Buffet.

Indicador	Encomendado	Frecuencia de medición o análisis	Herramienta	Participantes
Satisfacción del cliente interno	Calidad	Mensual	Diferencia 6	Recursos humanos
Tiempo de espera en cola por insumos	Proceso	Días alternos	Observaciones	Autores del proceso (obreros)
Cantidad de platos por tipo de producto	Proceso	Diario	Menú del día	chef cocina

Fuente: Elaboración propia

Crear un grupo de mejora de procesos compuesto por trabajadores del mismo hotel, y específicamente del sub-proceso estudiado.

Mejorar y planificar adecuadamente el mantenimiento preventivo de la máquina de fregado para optimizar su funcionamiento.

Realizar un estudio de previsión de la demanda, cálculo del punto de pedido y cantidad óptima y gestionar nuevos proveedores para el aseguramiento e incremento de la variedad

de frutas y vegetales, logrando la disponibilidad del 100% estandarizado en cualquier época del año.

Valorar el posible rediseño de la estructura de la mesa buffet (lineal), pues además de llevar años de explotación, entorpece el flujo de clientes y trabajadores en el buffet.

Llevar a cabo la estimulación moral y material por resultados.

Elevar el compromiso de los directivos con sus subordinados, aumentando la comunicación e intercambio de inquietudes mediante encuentros de debates semanales entre ambos.

Conclusiones

Se le dio cumplimiento al objetivo general planteado.

Se realizó la revisión de la bibliografía relacionada con los temas a tratar.

Se analizaron los indicadores básicos que gestiona el hotel y su mejora.

Se caracterizó el comportamiento de tres principios básicos de la gestión de la calidad.

Fue identificado como proceso a analizar para detectar las reservas de eficacia y eficiencia el sub-proceso de Restaurante Buffet.

Se realizó una propuesta de acciones de mejora.

Bibliografía

Chiavenato, Idalberto. 2004. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. s.l. : Séptima Edición de McGraw-Hill Interamericana, 2004.

Feigenbaum, A.V. 1971. *Control Total de la Calidad*. 1971.

González. 2012. <http://www.monografias.com/trabajos69/calidad-empresarial-pilar-exito/calidad-empresarial-pilar-exito.shtml>. [En línea] 2012.

Heinz, Koontz Harold y Wehrich. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. (2004).

<http://mass.pe/noticias/>. 2011. productividad-eficacia-y-eficiencia . [En línea] 2011.

<http://www.businessdictionary.com/definition/efficiency.html>. 2013.
<http://www.businessdictionary.com/definition/efficiency.html>. [En línea] 2013.

<http://www.investopedia.com/terms/q/quality-management.asp>: . 2010.
<http://www.investopedia.com/terms/q/quality-management.asp>: . [En línea] Junio de 2010.
<http://www.investopedia.com/terms/q/quality-management.asp>: .

Ishikawa, Kaoru. 1985. *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, . 1985.

Juran, Gryna y Bingham. 1993.. *Manual de control de calidad*. España : 2da edición, 1993.

Kotler, Philip. 2003. *Fundamentos de Marketing* . México : 6ta edición ed, 2003.

—. **1997.** *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*. Madrid,España : Séptima Edición ed, 1997.

Larrea. 2004. *Planificación del Sistema integrado de gestión calidad-medioambiente en la empresa de envases ARCA*. Matanzas : trabajo de diploma, Matemática Aplicada., 2004.

Mira, Veritas, Bureau y Register, Lloyd. 2003. *Tipos de procesos*. 2003.

NC-ISO, 9000. 2015. *Sistemas de Gestion de la Calidad — Fundamentos y Vocabulario*. 2015.

Nogueira Rivera, Dianelys, Medina León, Alberto y Nogueira Rivera, Carlos. 2004. *Fundamentos del Control de la Gestión Empresarial*. Ciudad de La Habana : Editorial Pueblo y Educación, 2004.

Parra, Cecilia. 2002. *Calidad en la gestión de los servicios*. . Matanzas : s.n., 2002.