



LA SOLUCIÓN DE LA DISCREPANCIA NO. 1 DEL MODELO PARA LA MEJORA DE PROCESOS EN UN CIRCUITO TURÍSTICO: ¿QUÉ INFORMACIÓN NECESITA SER COMPARTIDA?

Resumen / Abstract

Investigaciones realizadas en la región centro-sur de Cuba han identificado que existen deficiencias que limitan la mejora de los procesos de trabajo en las organizaciones que participan de un circuito turístico. Estas deficiencias, también denominadas discrepancias, constituyen la esencia de un modelo que intenta dar respuesta a esta problemática.

En este artículo se presentan los resultados de las primeras aplicaciones desarrolladas para dar respuesta a la Discrepancia No. 1 del modelo para la mejora de procesos en un Circuito Turístico, en lo relacionado con la identificación de la información que necesita ser compartida para el logro de la colaboración en el Nivel Estratégico. Este modelo ha sido aplicado obteniendo resultados satisfactorios en las organizaciones donde ha sido utilizado, fundamentalmente en organizaciones pertenecientes al Grupo Cubanacan S.A en el territorio [1].

Investigations carried out in the region center-south of Cuba has identified that exist deficiencies that limit the improvement of the work processes in the organizations that participate of a tourist circuit. These deficiencies, also denominated discrepancies, they constitute the essence of a model that tries to give answer to this problem.

In this article are presented the results of the first applications developed to give answer to the Discrepancy No. 1 of the model for the process improvement of in a Tourist Circuit, mainly related with the identification of the information that needs to be shared for the achievement of the collaboration in the Strategic Level. This model has been applied obtaining satisfactory results in the organizations where has been used, fundamentally in organizations belonging to the Group Cubanacan S.A in the territory [1].

Palabras clave / Key words

Calidad del Servicio, Mejora de Procesos, Circuito Turístico, Colaboración, Satisfacción del Cliente, Voz del Cliente, Información.

Service Quality, Process Improvement, Tourist Circuit, Collaboration, Customer Satisfaction, Voice of the Customer, Information.

Yamil Cáravez Santana, Ingeniero Industrial, Máster en Ingeniería Industrial, Profesor Auxiliar, Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
e-mail: ycaravez@ucf.edu.cu

Esther Michelena Fernández, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría", CUJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
e-mail: emichel@ind.cujae.edu.cu

Recibido: 08/04/2008

Aprobado: 21/04/2008

INTRODUCCIÓN

En Cuba, desde mediados de la década del 90, la industria del turismo inició una carrera de crecimiento que la llevó a convertirse en uno de los principales sectores de la economía cubana, esta carrera no se detendrá, y la búsqueda constante de la competitividad y la excelencia de las organizaciones turísticas continuará.

El Estado cubano, conjuntamente con las Universidades y Centros de Investigación, realiza esfuerzos para la elevación de la calidad de los servicios en el turismo.

El enfoque predominante de la gestión en el turismo ha posibilitado que pueda perderse de vista el valor fundamental: la satisfacción del cliente [2; 3; 4]. Esto ha determinado que los ejecutivos en las organizaciones turísticas que participan en un Circuito Turístico hayan desarrollado un enfoque “hacia dentro” de la organización, y todavía prevalece una cultura organizacional en la que el enfoque “hacia la red” no se considera importante.

Investigaciones realizadas en la zona centro-sur del país han podido identificar que existen discrepancias que limitan la mejora de procesos en el circuito turístico. Se ha podido demostrar que existen bajos niveles de colaboración en la red de organizaciones turísticas que limitan el despliegue de la Voz del Cliente desde el Nivel Estratégico hasta el Nivel Operativo, atentando contra la mejora del desempeño de los procesos de trabajo.

La problemática actual es que no existe un modelo para el mejoramiento de los procesos de servicio que posibilite la mejora de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones que participan en un Circuito Turístico en Cuba.

El objetivo general de la investigación es diseñar e implantar un Modelo para la mejora continua del

desempeño de los procesos de servicio y la elevación de la satisfacción de los clientes en organizaciones turísticas de Cienfuegos que participan en el Circuito Turístico Centro-Sur.

El Modelo propuesto posibilita el Despliegue de la Voz del Cliente y la Información Clave para la mejora de los procesos de servicio en las organizaciones hoteleras y extrahoteleras que participan en un circuito turístico en Cuba. En este artículo se presentarán los resultados de la aplicación de la primera etapa del procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 1 del Modelo propuesto.

El Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico

El alcance del modelo incluye las acciones a desarrollar desde el Nivel Estratégico hasta el Nivel Operativo para que pueda funcionar la mejora de procesos.

La estructura propuesta para el Modelo se puede observar en la Figura 1. El Modelo incluye los procedimientos para la solución de cada una de las Discrepancias identificadas y que limitan la mejora de procesos [1]. La solución de la Discrepancia No. 1 es de especial importancia si se considera la necesidad del logro de la Colaboración para facilitar el despliegue de la Voz del Cliente.

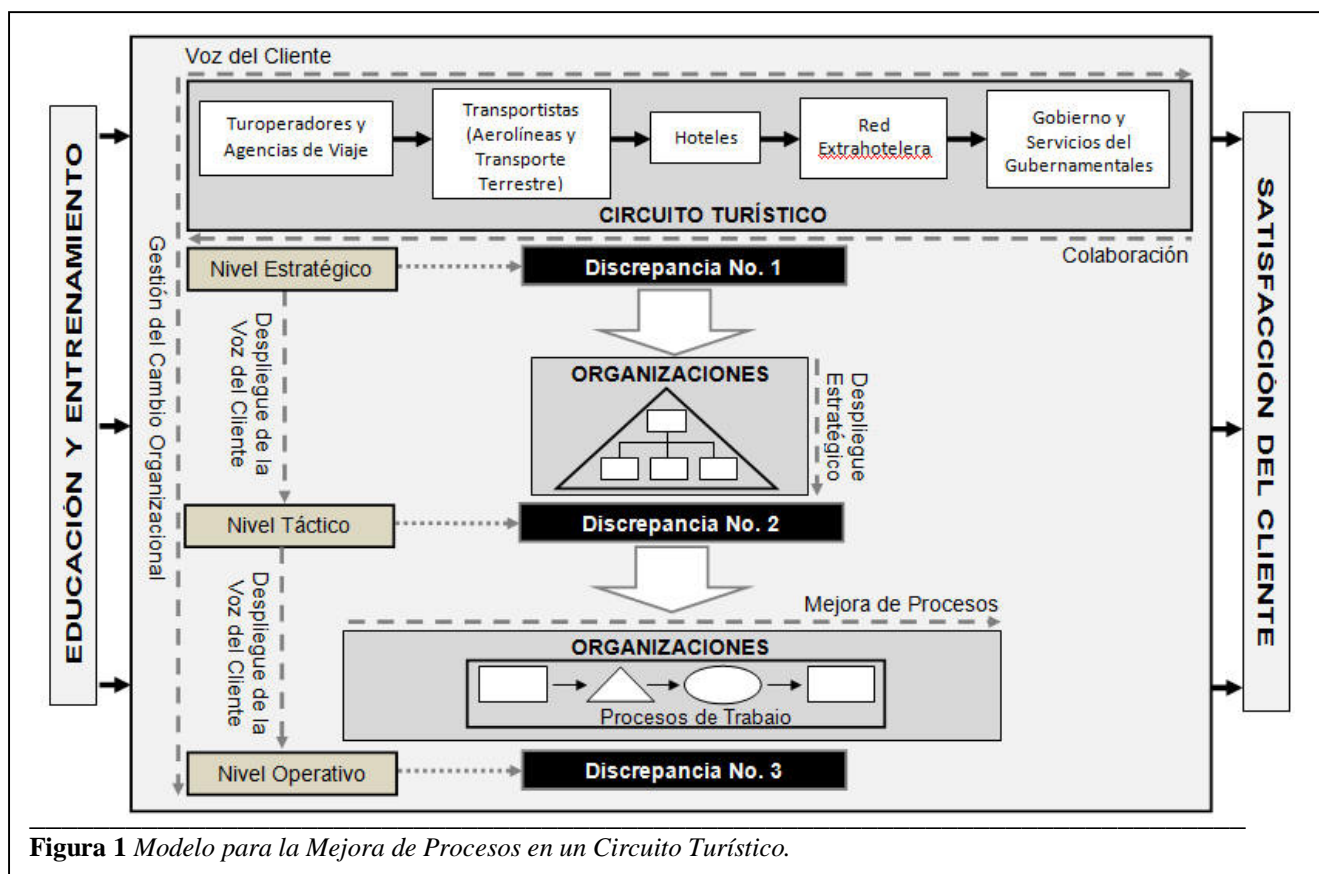


Figura 1 Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico.

La identificación de la información que necesita ser compartida para la solución de la Discrepancia No. 1.

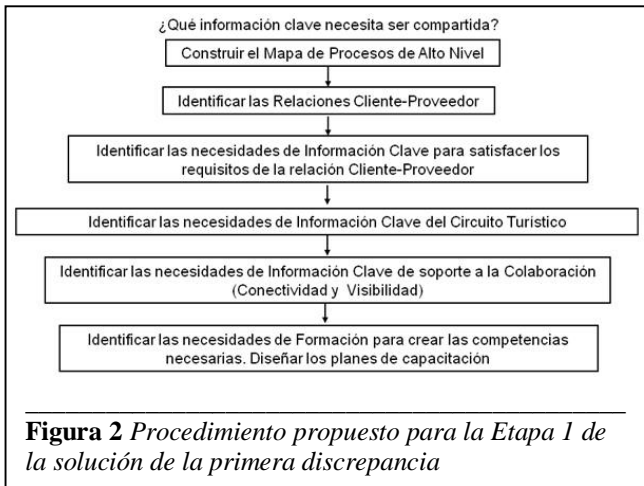
El logro de la colaboración es un factor crítico de éxito para que sea posible el despliegue de la Voz del Cliente

desde el Nivel Estratégico hasta el Nivel Táctico, y de esta forma, posibilitar que el desempeño de los procesos de trabajo puedan crear el valor en el Nivel Operativo y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes [8].

La Discrepancia No. 1 puede definirse de la siguiente manera: La ausencia de Colaboración en el Circuito

LA SOLUCIÓN DE LA DISCREPANCIA NO. 1 DEL MODELO PARA LA MEJORA DE PROCESOS EN UN CIRCUITO TURÍSTICO: ¿QUÉ INFORMACIÓN NECESITA SER COMPARTIDA?

Turístico no permite desplegar la Voz del Cliente y la Información Clave hasta el Nivel Táctico. El procedimiento diseñado para la solución de esta Discrepancia cuenta con 4 etapas. Por su importancia, en la Figura 2 se muestra la etapa I. En esta parte se pretende encontrar la respuesta a la pregunta ¿cuál información necesita ser compartida?



La información que necesita ser compartida estará fuertemente relacionada con los Factores Críticos que mejor describen la Voz del Cliente y determinan las

necesidades de información identificadas para cada relación Cliente–Proveedor [7; 9].

Primeramente es necesario construir el Mapa de Procesos de Alto Nivel para comprender las complejas relaciones Cliente–Proveedor en la red y así poder identificar cuáles son las necesidades de información para satisfacer los requerimientos de cada relación [5; 6; 7; 10].

Para la construcción del Mapa de Procesos de Alto Nivel que se muestra en la Figura 3, se consideraron los principales actores que participan en la red, en este caso los turoperadores y agencias de viaje, transportistas, hoteleros, extrahoteleros y el gobierno. En el mapa se pueden observar las relaciones entre los macroprocesos, así como los procesos fundamentales en cada grupo y la conexión con los clientes.

Para completar la idea acerca de la identificación de las necesidades de información para satisfacer los requisitos de cada relación Cliente–Proveedor se construyen Mapas SIPOC (siglas en inglés de Proveedor-Insumo-Proceso-Resultado-Cliente) de cada una de ellas. Un ejemplo de un Mapa SIPOC para el caso de los hoteleros se puede observar en la Figura 4. Este punto es especialmente importante si se desea desplegar la Voz del Cliente en toda la red [7; 10]. Esta intención se puede resumir de la siguiente manera, en términos de información, ¿Quiénes son los proveedores de información?, ¿Cuáles son los procesos que usan esa información? y ¿Quiénes son los clientes de esa información?

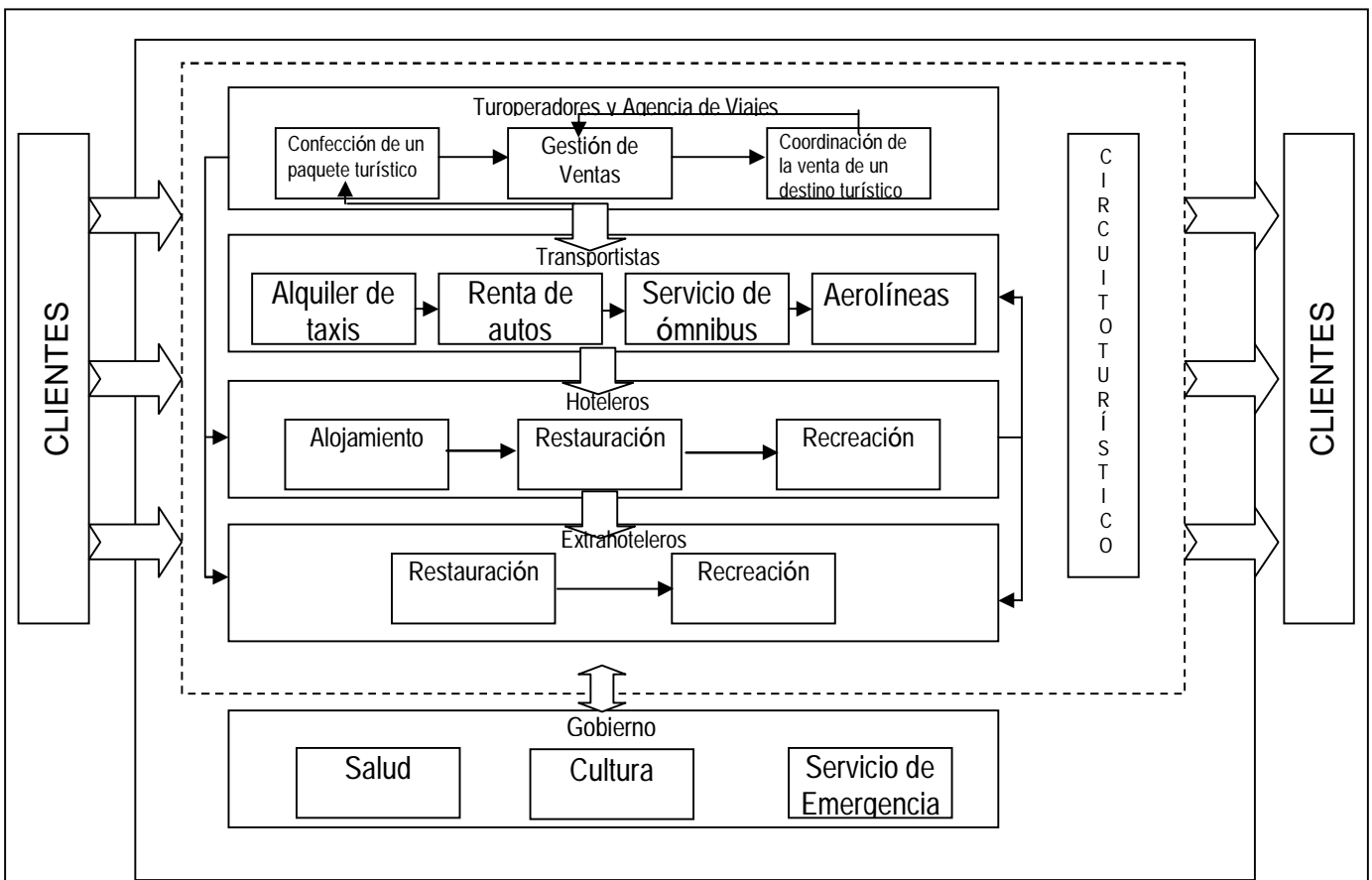


Figura 3 Mapa de Procesos de Alto Nivel del Circuito Turístico

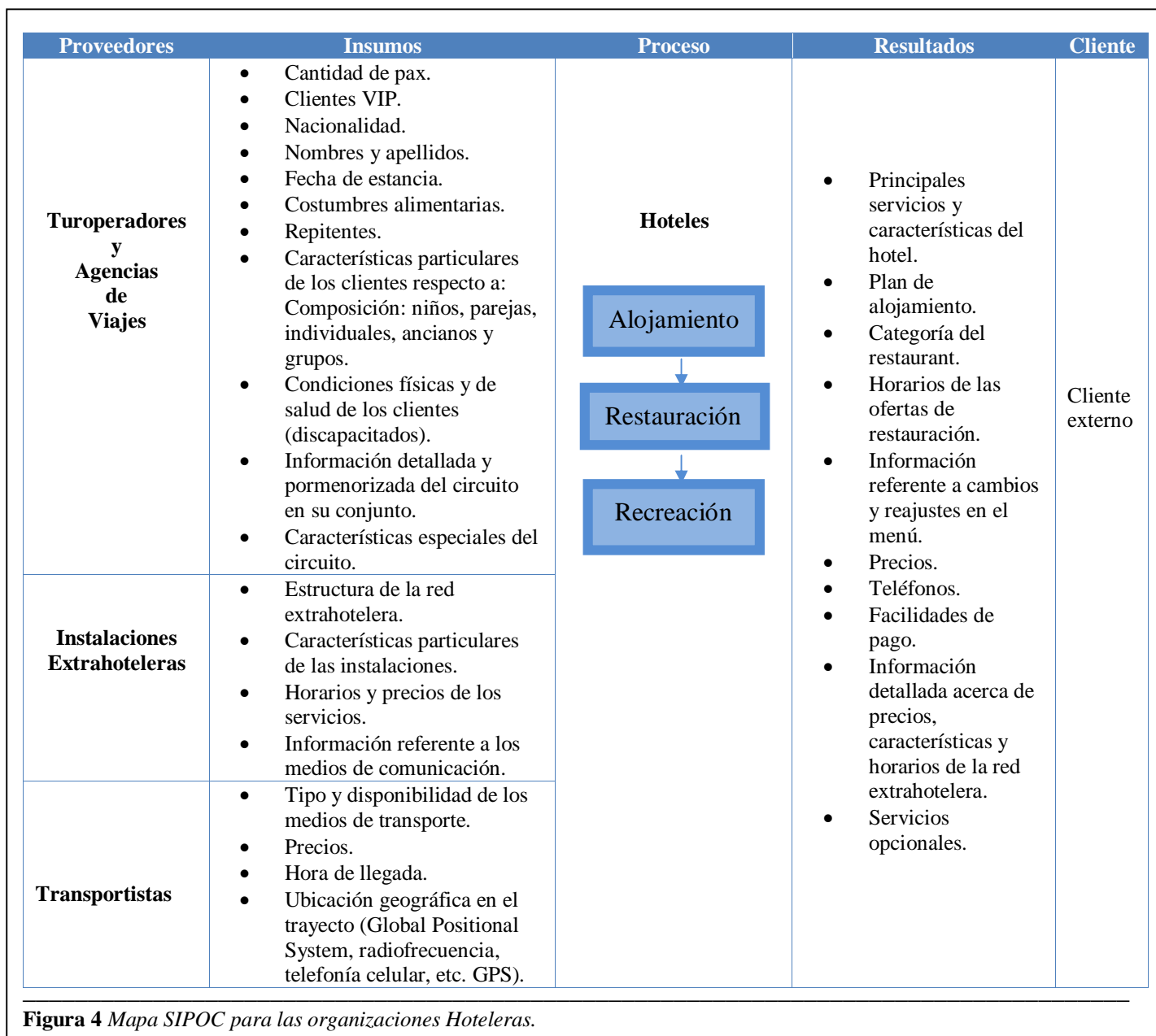


Figura 4 Mapa SIPOC para las organizaciones Hoteleras.

Un ejemplo de las necesidades de información identificadas para las organizaciones extrahoteleras se presenta en la Tabla 1.

La idea de lograr la colaboración representa un reto cultural fuerte para las organizaciones turísticas que participan en un Circuito Turístico en Cuba [1]. Igualmente lograr la colaboración presupone la creación de ciertos hábitos y competencias relacionadas con el hecho de compartir la información, usar las tecnologías de la información y usar la colaboración para agregar valor al negocio.

Para vencer la resistencia al cambio y crear las competencias necesarias se elaboran planes de capacitación. Estos planes se desarrollan conjuntamente por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos y la Escuela de Hotelería y Turismo (Formatur) de Cienfuegos.

En la Tabla 2 se muestran algunos de los contenidos incluidos en estos planes de capacitación.

CONCLUSIONES

1. El Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico constituye un enfoque apropiado para el fortalecimiento de la competitividad en un Circuito Turístico.
2. El procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 1 del Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico contribuye a la reducción de la magnitud de dicha discrepancia.
3. Se identifican las necesidades de información para satisfacer los requisitos de las relaciones Cliente – Proveedor entre los participantes del Circuito Turístico. Esta identificación de facilita mediante la construcción de Mapas de Procesos de Alto Nivel y Mapas SIPOC.
4. Se diseñan planes de capacitación para vencer la resistencia al cambio y facilitar la creación de las competencias necesarias para reducir la magnitud de la Discrepancia No. 1.

LA SOLUCIÓN DE LA DISCREPANCIA NO. 1 DEL MODELO PARA LA MEJORA DE PROCESOS EN UN CIRCUITO TURÍSTICO: ¿QUÉ INFORMACIÓN NECESITA SER COMPARTIDA?

TABLA 1
Necesidades de información para los extrahoteleros

Proveedor de la información	Información	Gestión	Clientes que reciben la información
Extrahoteleros	<ul style="list-style-type: none"> • Categoría de los restaurantes. • Clasificación de los restaurantes. • Horarios de disponibilidad de los servicios. • Nivel de seguridad de las instalaciones nocturnas. • Precios. • Información referente a la inocuidad y control de los alimentos mediante el sistema HACCP. 	VDC VDC VDC VDC VDC VDO	Turoperadores y Agencias de Viajes
	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de pax. • Hora de salida. • Hora de llegada. • Clientes VIP. • Información referente a los medios de comunicación (teléfonos, correos electrónicos). 	VDO VDC VDC VDO VDO	Transportistas
	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de la red extrahotelera. • Características particulares de las instalaciones. • Horarios y precios de los servicios. • Información referente a los medios de comunicación. 	VDO VDC VDC VDO	Hoteles
	<ul style="list-style-type: none"> • Categoría del restaurant. • Clasificación de los restaurantes. • Menú. • Horarios de las ofertas de restauración y recreación. • Precios. • Nivel de seguridad de las instalaciones nocturnas. • Información referente a ofertas recreativas. • Información referente al cover o consumo mínimo. 	VDC VDC VDC VDC VDC VDC VDC	Cliente externo

Leyenda: VDC: Voz del Cliente, VDO: Voz de la Organización

TABLA 2
Ejemplo de algunos planes de capacitación

No.	Tema	Objetivo de la Acción	Principales temas
1	El Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico.	Lograr que los ejecutivos y mandos medios del turismo se familiaricen con el modelo y comprendan su utilidad	<ul style="list-style-type: none"> • La mejora de procesos en Cadenas de Suministro. Requisitos para los servicios. • Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico. • Las discrepancias del Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico.
2	La necesidad de lograr la Colaboración en un Circuito Turístico.	Que los ejecutivos y mandos medios del turismo reconozcan la necesidad de colaborar y las formas para hacerlo	<ul style="list-style-type: none"> • Las Cadenas de Suministro y los Circuitos Turísticos. • La Colaboración. Requisitos y necesidad.
3	Procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 1 del Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico	Que los ejecutivos y mandos medios del turismo entiendan y se familiaricen con el procedimiento para la solución de la Discrepancia No. 1	<ul style="list-style-type: none"> • La Discrepancia No. 1 del Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico. • Las necesidades de información para la colaboración. • ¿Cómo compartir la información en un Circuito Turístico?

REFERENCIAS

1. CÁRAVEZ, Y.S. "Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico". Cienfuegos: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos, 2007.
2. ALBRETCH, K. *Todo el Poder al Cliente: el nuevo imperativo de la calidad del servicio*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A, 1994.
3. HOROVITZ, Jacques. *La satisfacción total del cliente*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana de España, 1993.
4. ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L. *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A, 1993.
5. GALLOWAY, Dianne. *Mejora continua de procesos*. 2da. Edición. Madrid: Gestión 2000, 2000.
6. HARRINGTON, H.J. *Administración Total del Mejoramiento Continuo: la Nueva Generación*. Colombia: Mc.Graw Hill Interamericana S.A, 1997.
7. JURAN, J.M. y GOODFREY, B.G. *Manual de Calidad de Juran*. 5ta. Edición en Español. México: Mc Graw-Hill, 2001.
8. KEARNEY, A.T. *Organizational Collaboration*. Chicago, IL: Mc Graw-Hill, 2000.
9. KAPLAN, Robert S. y NORTON, David. P. *Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000, 1997.
10. DE FEO, Joseph A. y BARNARD, William W. *Más allá de Seis Sigma*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana de España, 2004.

