

SOLUCIÓN DE LAS DISCREPANCIAS DENTRO DEL MODELO PARA LA MEJORA DE PROCESOS EN UN CIRCUITO TURÍSTICO

Resumen / Abstract

Generalmente, el producto turístico en Cuba se vende en la forma de circuitos turísticos. Sin embargo, muchas veces los circuitos turísticos no funcionan adecuadamente y se dificulta el logro de la satisfacción del cliente. 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 pretende dar respuesta a las tres discrepancias identificadas y que sustentan el modelo propuesto. Estas discrepancias han sido identificadas en los tres niveles que existen en un circuito turístico, el nivel estratégico, el nivel táctico y el nivel operativo. 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.

Generally, the tourist product in Cuba is sold in the form of tourist circuits. Nevertheless, often the tourist circuits do not work properly and the achievement of the satisfaction of the customer becomes difficult. Investigations made in the region center-south of Cuba they have identified that exist deficiencies that limit the processes improvement in the organizations who participate in a tourist circuit. These deficiencies, also denominated discrepancies or gaps, constitute the essence of a model that tries to provide an answer to this problem. In this article it is tried to provide the solution to the three identified discrepancies or gaps which sustain the proposed model. These discrepancies have been identified in the three hierarchic levels that exist in a tourist circuit, the strategic level, the tactical level and the operative level. This model has been applied obtaining satisfactory results in the organizations where it has been used, fundamentally in organizations of the Grupo Cubanacan S.A. in the territory.

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

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

Recibido: Octubre del 2007

Aprobado: Diciembre del 2007

Palabras clave / Key words

Calidad del servicio, mejora de procesos, circuito turístico, colaboración, satisfacción del cliente, voz del cliente

Service quality, process improvement, tourist circuit, collaboration, customer satisfaction, voice of the customer

INTRODUCCIÓN

La mejora continua del desempeño de los procesos de trabajo en una organización se ha convertido en un imperativo para el logro de la competitividad en el presente siglo. Para las organizaciones de servicio este aspecto es aún más crítico, si se tiene en cuenta que la mayor parte del valor al cliente es creado precisamente en estos procesos.¹⁻³

Los enfoques de administración predominantes en un circuito turístico en Cuba limitan considerablemente la mejora del desempeño de los procesos de trabajo donde se crea el valor al cliente. En numerosas ocasiones, en el nivel estratégico no se comparte la voz del cliente, imposibilitando que pueda desplegarse hasta el nivel táctico para el adecuado desarrollo del despliegue estratégico de la organización, y esto a su vez motiva que no se puedan alcanzar, mediante la mejora de procesos, los niveles de desempeño que se requieren para el logro de la satisfacción y la lealtad de los clientes.

Se han venido realizando numerosas investigaciones para el diseño y perfeccionamiento de un modelo que dé respuesta a este problema. La problemática actual que ha podido identificarse a consecuencia de dichas investigaciones es que no existe un modelo para el mejoramiento de los procesos de servicios que fortalezca la competitividad de un circuito turístico en Cuba.

Se propone un modelo para la mejora de procesos de servicios que posibilite el incremento la eficacia y la eficiencia para el fortalecimiento de la competitividad de un circuito turístico en Cuba, como resultado de la adecuación de las principales tendencias y experiencias nacionales e internacionales.⁴

El modelo presentado 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. Este modelo se sustenta en la identificación de tres discrepancias fundamentales que limitan considerablemente la mejora de los procesos de trabajo en las organizaciones que participan en un circuito turístico.

En este artículo se presentará la solución para estas discrepancias dentro del modelo anteriormente mencionado. Para el diseño de estas soluciones se utilizan enfoques y herramientas clásicas y contemporáneas de gestión de la calidad, así como enfoques para el logro de la colaboración y la visibilidad en una red de organizaciones. Dichas soluciones han sido adaptadas mediante la aplicación práctica a la realidad de las organizaciones turísticas en Cuba.

ESTRUCTURA DEL MODELO

El modelo propuesto persigue solucionar los problemas existentes que limitan la mejora de los procesos de trabajo en las organizaciones que participan de un circuito turístico en Cuba. 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. Se incluye los procedimientos necesarios para:

- Lograr la colaboración en el nivel estratégico y poder compartir y desplegar la voz del cliente hasta el nivel táctico.
- Desarrollar el despliegue estratégico en el nivel táctico apoyándose en la información compartida en el nivel estratégico.
- Obtener los niveles de desempeño requeridos mediante la mejora de procesos al nivel operativo y lograr la alineación de la gestión del día a día con el rumbo estratégico de la organización, que a su vez estará "conectado" con la realidad estratégica del circuito turístico.

La estructura propuesta para el modelo se presenta en la figura 1.

Como puede observarse, el modelo se basa en la identificación de tres discrepancias fundamentales que limitan ac-

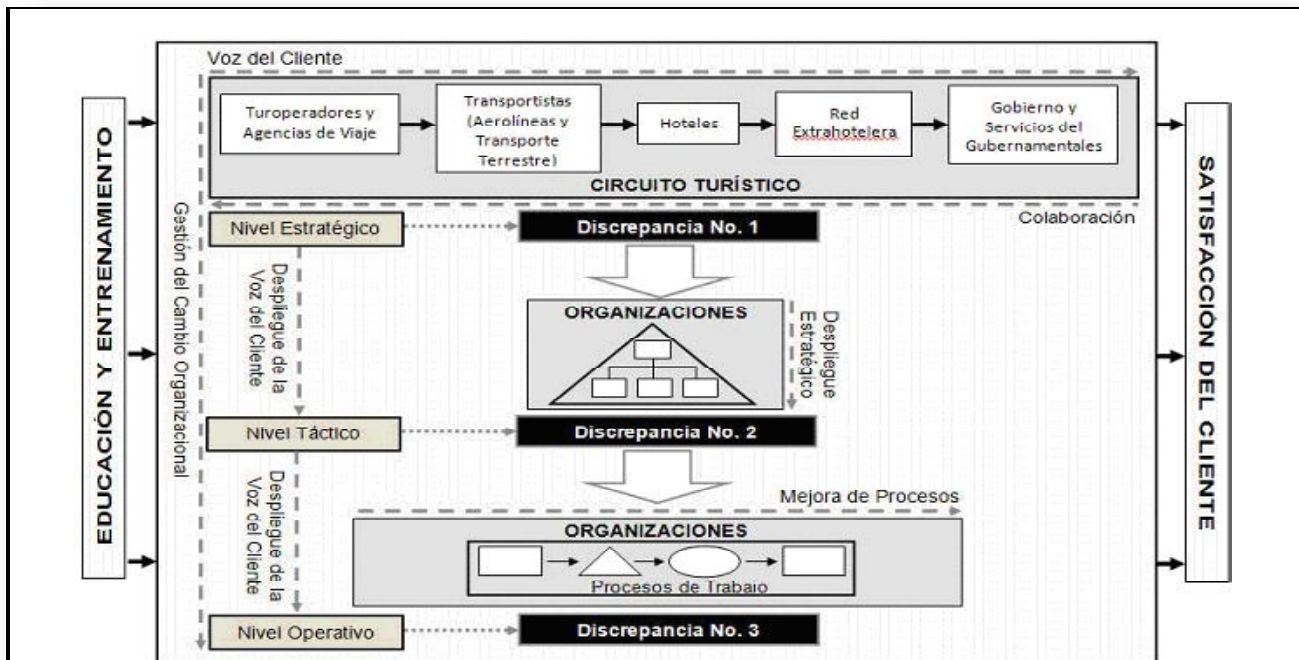


Fig. 1 Estructura del modelo propuesto.

tualmente el funcionamiento de un circuito turístico. De manera, que quedaría incompleto sino se presentan las soluciones para dichas discrepancias.

SOLUCIONES PARA LAS DISCREPANCIAS DENTRO DEL MODELO

A continuación se presenta cada una de las discrepancias, junto con la solución propuesta dentro del modelo para dar respuesta a esta problemática.

Discrepancia I: La ausencia de colaboración en el circuito turístico no permite desplegar la voz del cliente hasta el nivel táctico

La solución de esta discrepancia se presenta en la figura 2.

Como parte de este procedimiento debieran destacarse por su importancia las etapas 1 y 3. Primeramente, la identificación de la información clave para la colaboración (ICC) responde a la pregunta ¿cuál información necesita ser compartida? Las organizaciones necesitarán poder identificar efectivamente la información que necesitará ser compartida y la forma en que lo harán, para de esta forma reducir la magnitud de esta discrepancia. El procedimiento propuesto en este caso se presenta en la figura 3.

Igualmente, la etapa 3 del procedimiento para la solución de la primera discrepancia es significativamente importante. En esta etapa deberá diseñarse todo lo relacionado con la forma y los métodos que se utilizarán para compartir la Información clave para la colaboración (ICC) que haya sido identificada.

En esta etapa se dará respuesta a la pregunta, ¿cómo se compartirá la información?

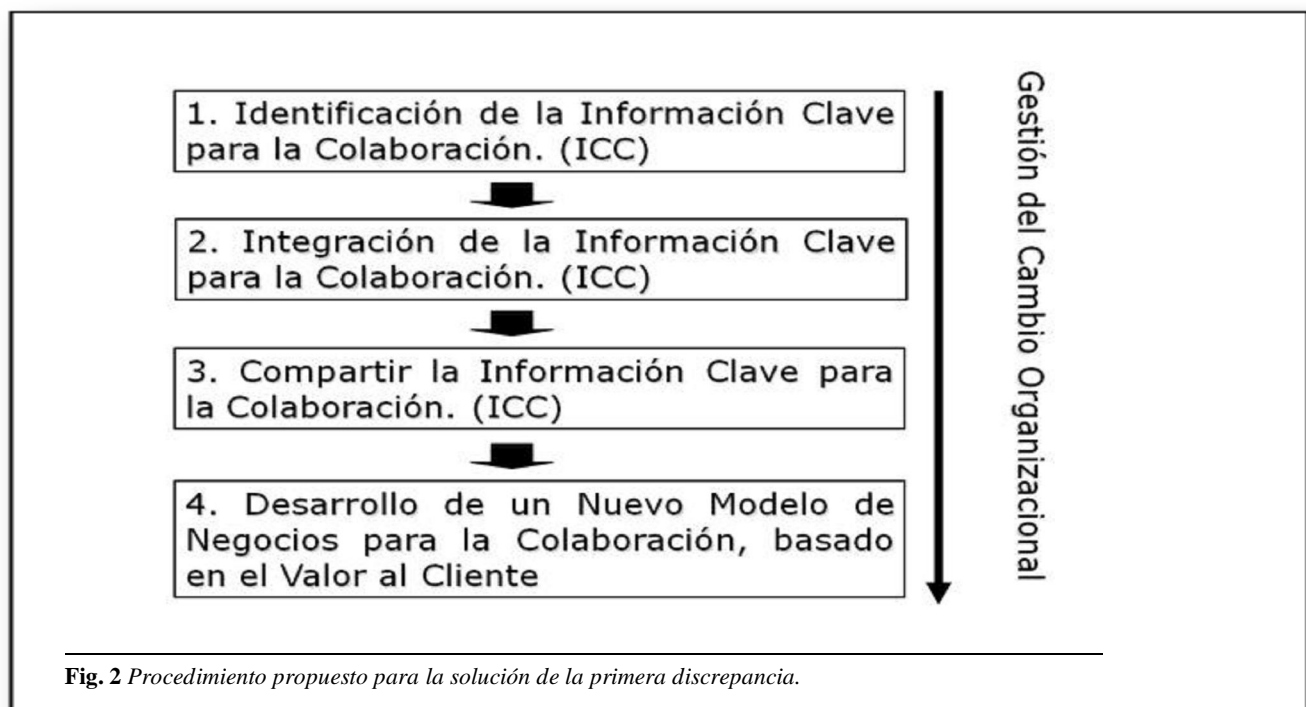
La etapa 3 es especialmente compleja, sobre todo desde el punto de vista de las decisiones que la organización deberá tomar para el soporte informático y de conectividad que se utilizará para compartir la información. Estas decisiones tendrán un impacto significativo sobre los recursos disponibles, de manera que deberá prestarse especial atención a este punto.

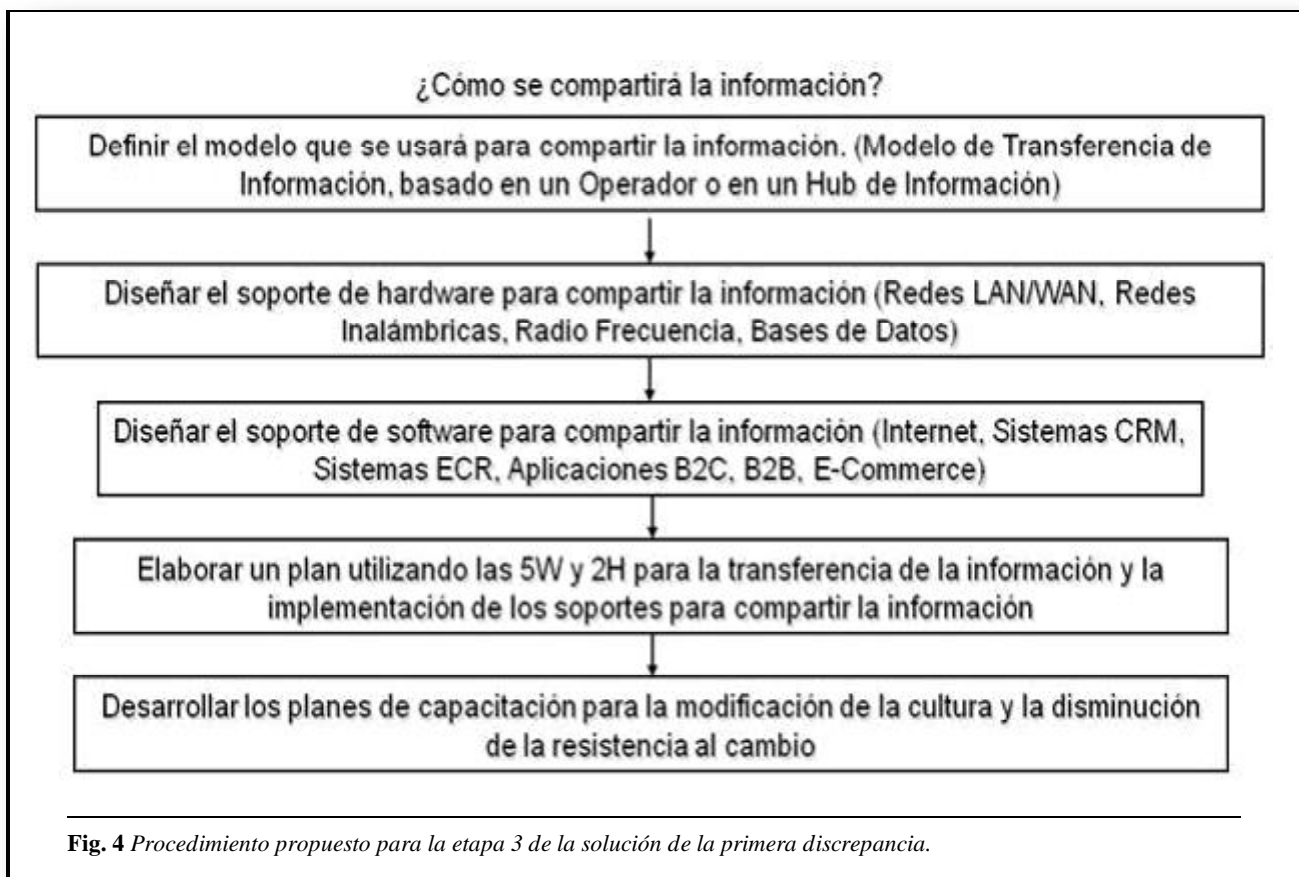
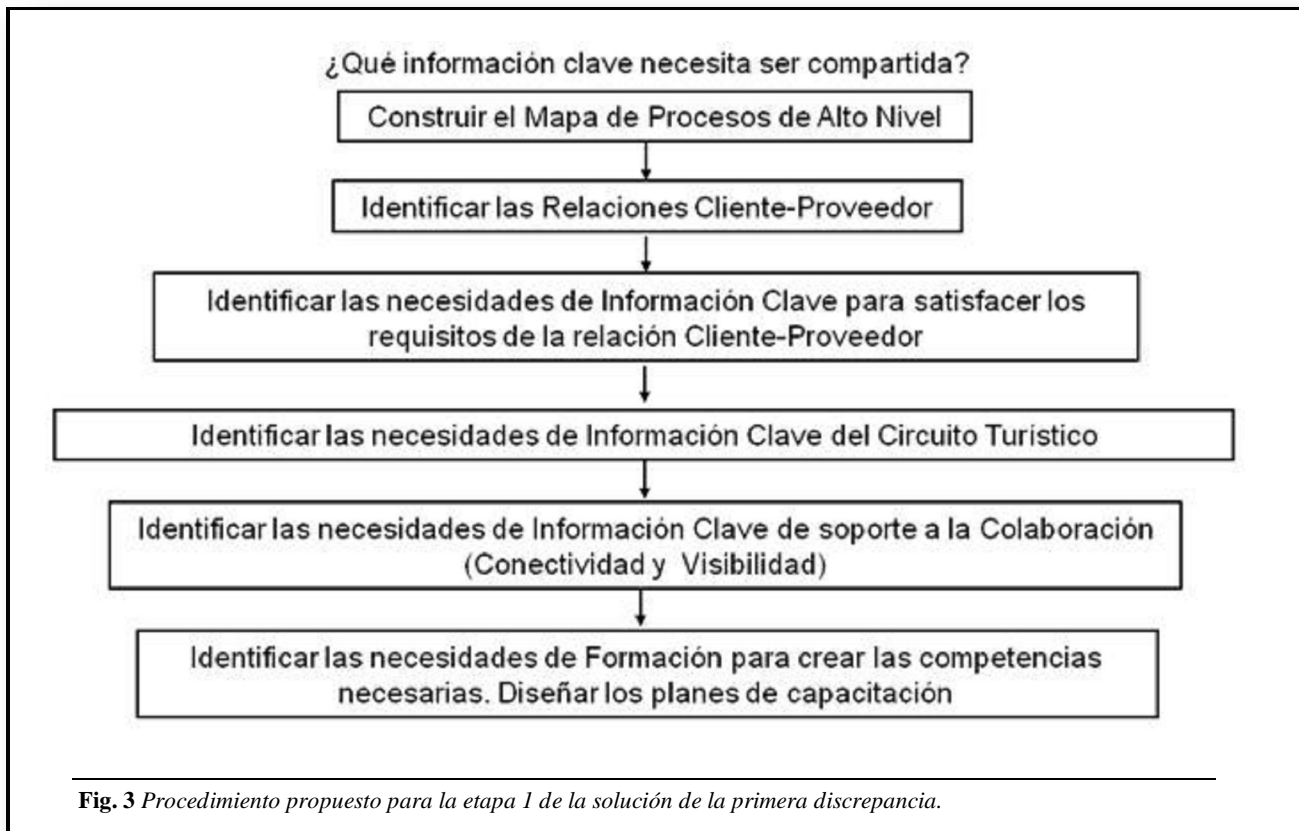
Deberán tomarse decisiones precisas que van desde el hardware que se utilizará para compartir la información, el soporte de software para compartir la información, los planes para la transferencia de la información y la capacitación para la creación de las competencias necesarias. El procedimiento correspondiente se muestra en la figura 4.

Discrepancia II: No se conocen los factores críticos que describen la voz del cliente. Por tanto, el despliegue estratégico está limitado y los procesos de trabajo donde se crea el valor pueden funcionar desconectados de la realidad estratégica

El procedimiento propuesto para solucionar esta discrepancia se muestra en la figura 5. Debe destacarse que este procedimiento, como puede notarse, está acorde completamente con las últimas tendencias y desarrollos en lo que a despliegue estratégico se refiere.^{5,6}

La idea es realizar el despliegue estratégico apoyándose en la información compartida en el nivel estratégico, lo cual constituye la novedad en este punto. Igualmente, las organizaciones turísticas utilizan actualmente otros procedimientos menos eficaces e inconsistentes, técnicamente hablando, para realizar su planeación estratégica.

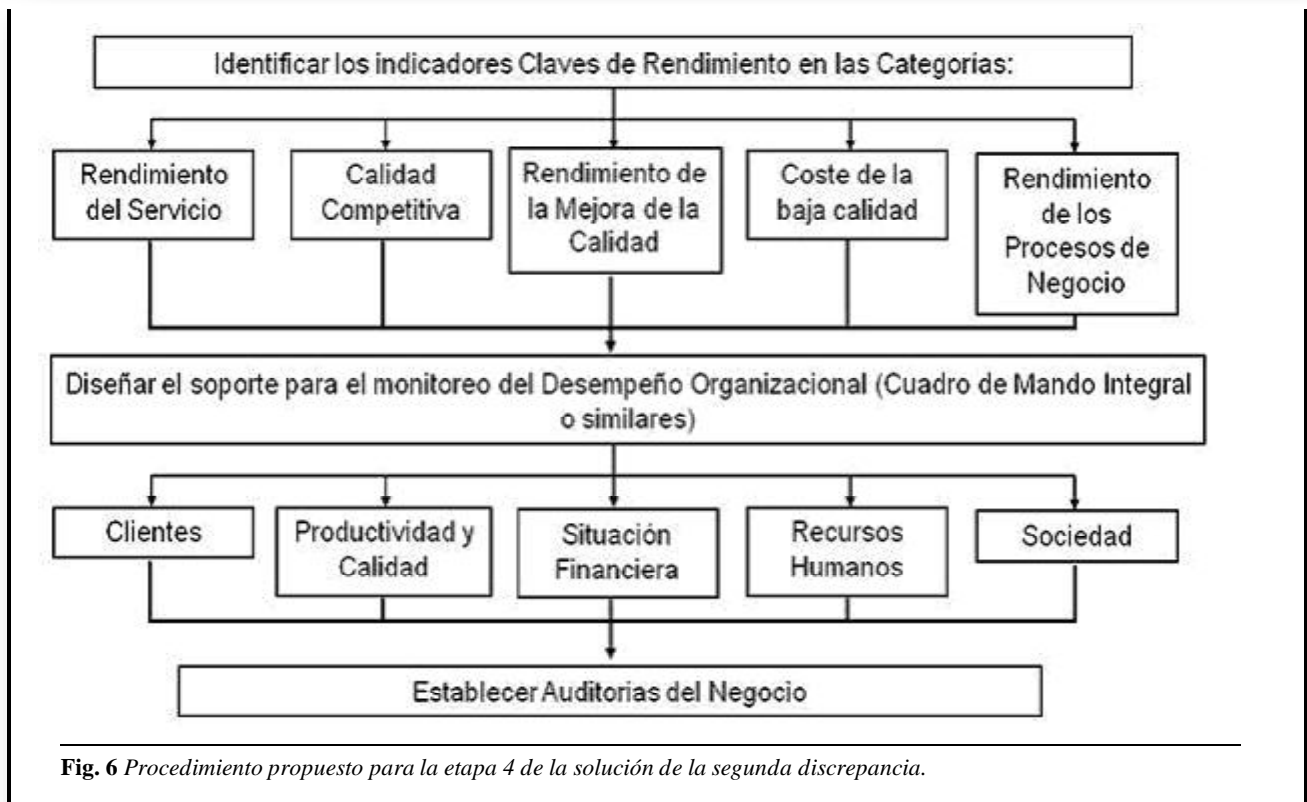
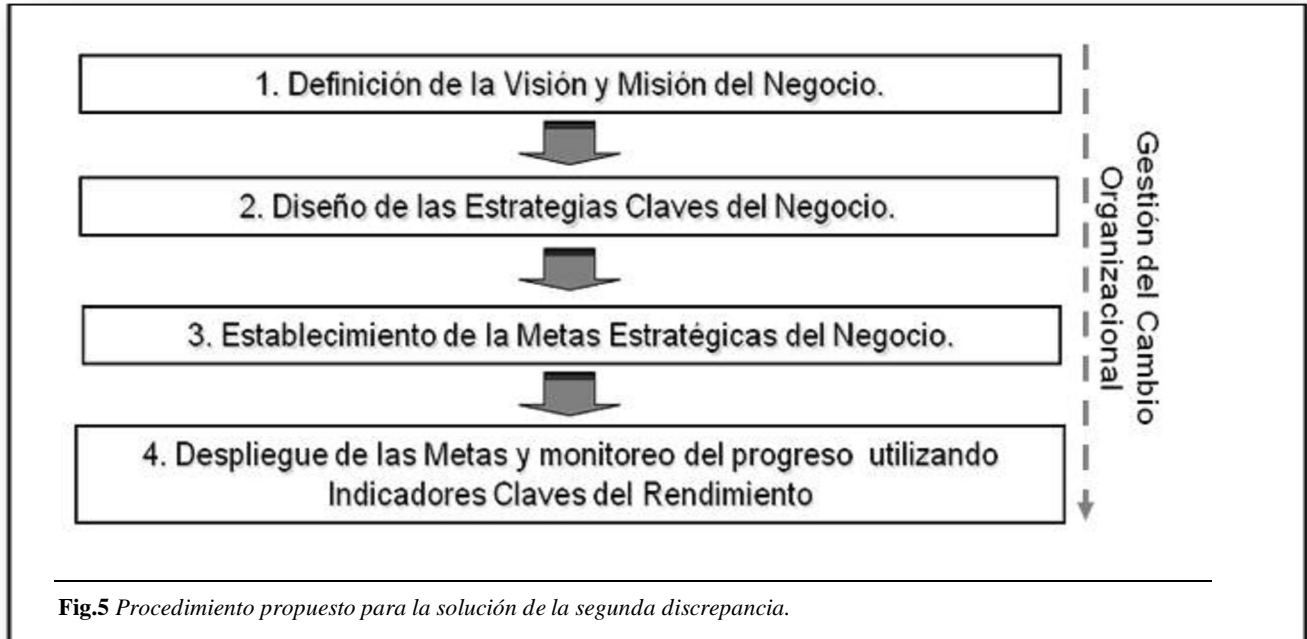




Normalmente los procedimientos utilizados actualmente carecen del uso de herramientas eficaces para el establecimiento de las metas estratégicas del negocio y el despliegue de las metas y monitoreo del progreso utilizando indicadores claves de rendimiento. En este punto es igualmente importante destacar la etapa 4 del procedimiento anterior, teniendo en cuenta su impacto sobre los recursos y la organización. El procedimiento propuesto para dicha etapa se puede ver en la figura 6.

Discrepancia III: No existe un despliegue estratégico conectado a la voz del cliente y por tanto no se pueden lograr los niveles de desempeño que se necesitan en los procesos de trabajo.

La solución de esta discrepancia es la utilización del procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos, procedimiento que ha sido presentado y utilizado en numerosas ocasiones con excelentes resultados en la mayor parte de las organizaciones que participan en el circuito.⁴



El procedimiento está enfocado a la mejora del desempeño de los procesos que componen un circuito turístico, mediante la mejora de la eficacia, la eficiencia de sus componentes. Partiendo del cliente como factor clave, se persigue el aumento de su satisfacción y de la competitividad empresarial mediante mejora del desempeño de los procesos en las organizaciones que participan en el circuito turístico.

La solución de esta discrepancia es la utilización del procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos, procedimiento que ha sido presentado y utilizado en numerosas ocasiones con excelentes resultados. Ver figura 7.

El procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos ha sido ampliamente abordado en artículos, investigaciones y los resultados de sus aplicaciones han sido presentados en numerosos eventos nacionales e internacionales.⁵⁻⁸

3. ZEITHAML, V.A.; A. PARASURAMAN Y L.L. BERRY: *Calidad total en la gestión de servicios*, Ediciones Díaz de Santos SA, Madrid, 1993.
4. CÁRAVEZ, S. Y.: *Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos, Cuba, 2006.
5. JURAN J. M. Y B.G. GOODFREY: *Manual de calidad de Juran*, 5ta Edición, Mc Graw-Hill, México, 2001.
6. KAPLAN, ROBERT S. Y DAVID, NORTON, P.: *Cuadro de mando integral*, Editorial Gestión 2000, 1997.
7. HARRINGTON, H. J.: *Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación*, Mc.GrawHill Interamericana SA, Colombia, 1997.
8. GALLOWAY, DIANNE: *Mejora continua de procesos*, Ed. Gestión 2000, 2da. Madrid, 2000.

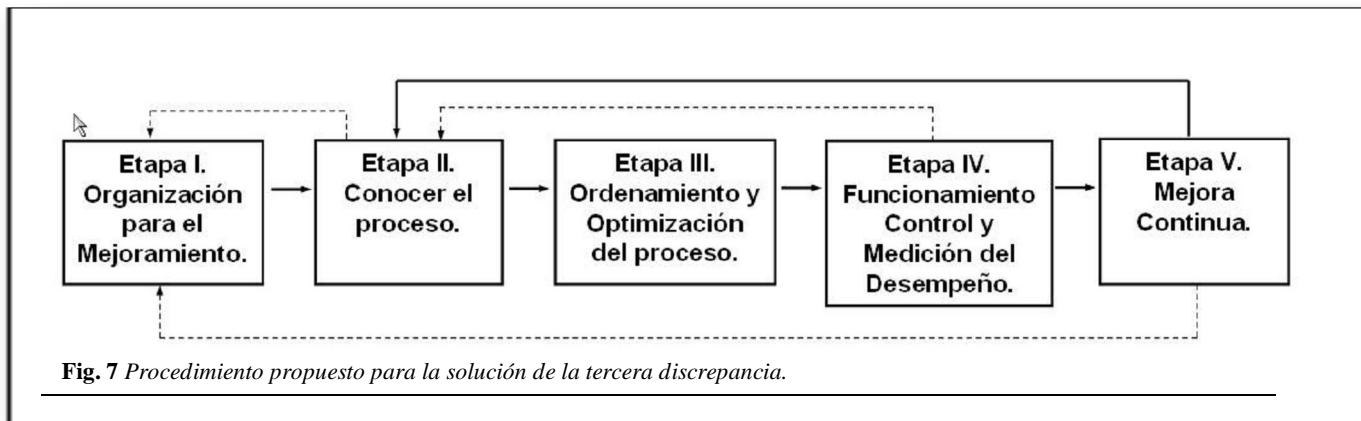


Fig. 7 Procedimiento propuesto para la solución de la tercera discrepancia.

CONCLUSIONES

1. El modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico propuesto está orientado a resolver las discrepancias o brechas identificadas que limitan la mejora de procesos en una red de organizaciones del turismo.

2. Los procedimientos para la solución de cada una de las discrepancias existentes permiten desarrollar soluciones viables y factibles de aplicarse en el entorno cubano.

3. Los procedimientos definidos están acordes a los últimos desarrollos en el estado del arte y la ciencia del tema en cuestión, e igualmente, incluyen el uso de enfoques y herramientas aceptadas internacionalmente que le confieren un alto grado de flexibilidad y efectividad. ¹²

REFERENCIAS

1. ALBRETCH, K.: *Todo el poder al cliente: el nuevo imperativo de la calidad del servicio*, Paidós Ibérica SA, Barcelona, 1994.
2. HOROVITZ, JACQUES: *La satisfacción total del cliente*, Mc GrawHill Interamericana de España, Madrid, 1993.

