



ESTUDIO DE CASO CAESARS
CASINO ENTERTAINMENT METRÓPOLIS DE HARRAH'S CASINO Y
HOTEL REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS

POR JESUS ISRAEL ARTEAGA ROJAS

Octubre 2021

1. TABLA DE CONTENIDOS

1.	TABLA DE CONTENIDOS	2
2.	RESUMEN	4
4.	ABSTRACT	5
5.	INTRODUCCIÓN	6
6.	REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA.....	8
7.	IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	14
7.1.	3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
7.2.	3.2. OBJETIVOS	15
	3.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
	3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
8.	PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	16
9.	JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	17
10.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO	23
10.1.	Servicio dentro del hotel y casino.....	23
10.2.	Talento Humano.....	23
10.3.	Plan de Acción	24
10.3.1.	Levantamiento del estado inicial.....	24
10.3.2.	Creación de un plan de trabajo.....	24
10.3.3.	Evaluación y seguimiento de los resultados generales	32
10.3.4.	Extender las acciones a las áreas que lo vayan requiriendo	32
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33

12. BIBLIOGRAFÍA.....	35
13. ANEXOS.....	37

2. RESUMEN

Harrah's entertainment posee una trayectoria y un grupo de clientes numerosos y diversificados a lo largo del mundo que puede encontrarse en el sector hotelero y casinos. La fidelidad de sus clientes hacia Harrah's, compañía que administra, gestiona y posee 26 casinos en 13 diferentes estados de Estados Unidos, le ha permitido alcanzar un récord en 16 trimestres consecutivos en el marco del crecimiento en las ventas con respecto a su competencia. En el 2002, registró ingresos superiores a cuatro mil millones de dólares, así como doscientos treinta y cinco millones en ingresos netos para Caesar (Duthilleu, 2010).

Con el uso de herramientas analíticas de soporte y que sustentan la realidad de Caesar y la elección de decisiones con lo que lograron optimizar la eficiencia y eficacia de la empresa de casinos y hotel, cuya estrategia de incentivo se basa más en dar una nueva experiencia al cliente y compararlo con la competencia, con datos concretos y metodologías definidas. Dentro de Caesar se ofrece la excelencia de servicio que todo usuario espera de una gran cadena de casinos y servicios de hospedaje. En pocas palabras, lo que los ha llevado a destacar y sobresalir la marca ha sido el uso exhaustivo de la extracción de datos conjuntamente con contacto directo con el cliente, además de mejoras en sus instalaciones para el beneficio de sus clientes junto con la puesta en marcha de innovaciones, ofertas y promociones en sus paquetes ofertados, metodologías Lean, mejoras y cambios constantes enfocados al cliente y su satisfacción en los servicios, a su vez han sido aprovechados para crear y proponer estrategias de oferta de servicios como promociones, paquetes y demás beneficios para los usuarios.

Se descubrió que solo el 36% de los gastos de los clientes que frecuentaban Caesar son destinados a actividades de entretenimiento, juego, hospedaje. Por lo tanto, se presentaba una gran oportunidad de crecimiento y de mejora inducir a los clientes a gastar una parte de su presupuesto y que la comunicación con ellos sea de manera eficaz, adicional a ello, los clientes mantenían una costumbre de hospedaje y comodidad con alta exigencia en servicio a la habitación, donde sus ordenes promedio por día por habitación bordeaba las 6 a 7 ocasiones, generando así otra oportunidad de crecimiento.

4. ABSTRACT

Harrah's entertainment has a very extensive and diversified portfolio of clients throughout the world that can be found today in the casino sector. The loyalty of its clients towards Harrah's, a company that manages, manages and owns 26 casinos in 13 states of the United States, has allowed it to reach a record in 16 consecutive quarters in the framework of the growth in sales compared to its competition. In 2002, the company posted revenues of more than \$ 4 billion, as well as \$ 235 million in net income for Caesar (Duthilleu, 2010).

With the use of analytical support tools that support the reality of Caesar and the choice of decisions with which they managed to optimize the efficiency and effectiveness of the casino and hotel company, whose incentive strategy is based more on giving a new experience to the client, with specific data and defined methodologies. Caesar offers the service excellence that every user expects from a large chain of casinos and hosting services. In short, what has led them to the leadership of this prestigious brand has been the exhaustive use of data extraction and improvements in their facilities for the benefit of their customers together with the implementation of experiments, offers and market promotions. , Lean methodologies, improvements and constant changes focused on the client and the final application of the results obtained, in turn, have been used to create and propose strategies to offer services such as promotions, packages and other benefits for users.

It was discovered that only 36% of the expenses of the clients who frequented Caesar are destined to entertainment activities, games, lodging. Therefore, a great opportunity for growth and improvement was presented to induce customers to spend a part of their budget and to communicate with them effectively, in addition to this, customers maintained a custom of accommodation and comfort with high demand in room service, where their average orders per day per room was around 6 to 7 occasions, thus generating another opportunity for growth. generating another opportunity for growth.

5. INTRODUCCIÓN

Para el año 2014, Caesars Entertainment es la principal empresa en el mundo del entretenimiento con 68000 empleados en 50 casinos en varios países. Los ingresos netos en 2013 fueron de \$8600M. Uno de estos casinos es el Metr6poli, ubicado en Illinois, el cual se traslad6 en noviembre del 2014 desde un barco fluvial donde operaba, al 6rea de convenciones adyacente al hotel ubicado en tierra. Brad Hirsch es el Vicepresidente Senior y Gerente General, quien al momento tiene el desaf6o de aplicar la cultura de Caesars de optimizar la experiencia del cliente en el caso particular del casino Metr6polis. Con base en su experiencia en el casino T6nica, busca implantar en el casino Metr6polis las operaciones SIN DESPERDICIOS.

El servicio al cliente es la parte fundamental dentro de una cadena de valor, define la imagen de la empresa, su aceptabilidad en la competencia y en el mercado. Como menciona (Denton, 1991) la falta de satisfacci6n de los clientes, causa un gran da6o para la empresa; todas las empresas reconocen el valor de un cliente satisfecho, representa una estabilidad, un flujo comercial entre cliente y empresa que se puede volver a dar incontables veces.

Caesars Casinos Entertainment, empresa estadounidense ubicada en Las Vegas, Nevada. Empresa dedicada al entretenimiento de casinos a nivel mundial, como Estados Unidos, Egipto, Inglaterra, Sud6frica y Canad6, con m6s de 50 casinos por todo el mundo y con aproximadamente con m6s de 68 000 empleados a su disposici6n. Su enfoque es actividades de servicio y entretenimiento, hoteler6a, restaurant. Una de sus sucursales en Metr6polis Casino y Hotel de Harrah's en Metr6polis, Illinois, los cuales son parte de Caesars Entertainment orientada a aumentar continuamente la experiencia del cliente, por lo cual se busca aplicar la metodolog6a de "Sin Desperdicios".

Por lo cual, se plantea optimizar y mejorar el servicio hacia los clientes en el Caesars Casino Entertainment Metr6polis de Harrah's casino y hotel, a partir de la identificaci6n de soluciones con un enfoque netamente dirigido al cliente. Mediante el uso de la metodolog6a de un servicio esbelto, se procede a evaluar las causas-efectos del origen del problema para tomar las mejores soluciones, por lo tanto, se parte de la causa ra6z identificando el problema.

El análisis de causa raíz es el proceso de descubrir las causas raíz de los problemas que estén presentes para identificar soluciones adecuadas.

Siendo una de las mayores dificultades, la resistencia del personal a los cambios y adaptación a un nuevo estilo de trabajo que es la mejora continua, el apoyo al cambio dado por los administrativos es tan notorio, por lo que se propone el cambio desde el interior para mejorar el servicio en las instalaciones del hotel y del casino para traducir esta mejora en una mayor rentabilidad y poder dar así un mejor servicio hacia el público. Las adversidades de metodología, del medio ambiente, del talento humano marcaran un gran reto para la empresa Caesar, aun así, con el único objetivo de mejorar se planteará propuestas de soluciones basadas en un servicio esbelto y de alta eficiencia.

6. REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA

El servicio al cliente es la parte fundamental dentro de una cadena de valor, define la imagen de la empresa, su aceptabilidad en la competencia y en el mercado. Como menciona (Denton, 1991) la falta de satisfacción de los clientes, causa un gran daño para la empresa; todas las empresas reconocen el valor de un cliente satisfecho, representa una estabilidad, un flujo comercial entre cliente y empresa que se puede volver a dar incontables veces.

La calidad de un servicio, se marca totalmente por la afluencia y estado de los clientes. Un cliente bien atendido es un nuevo cliente en un futuro. Mediante esa metodología, Caesar Casinos Entertainment, desea mejorar su forma de atender al cliente, la forma en la cual da a conocer su oferta y de ese modo aumentar su demanda.

Por definición, la calidad es el “conjunto de aspectos y características de un servicio que tienen relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes”, dando un enfoque primordial en el cliente y mostrando el resultado del servicio brindado, así lo expresa el libro *La Calidad en el Servicio al Cliente*, siendo una recopilación de varios autores (Anónimo, 2005).

Siendo parte de esta estructura de calidad y uno de los fines de ella, dar mayor confiabilidad a los procesos de la empresa, mejorando los tiempos de respuesta hacia el cliente, disminuyendo los costos tanto de producción y servicio como el costo hacia el cliente. Eliminando los desperdicios o procesos que no aporten valor al servicio como los inventarios y tiempos muertos. Mejorando el servicio con una participación más alta en el mercado, provocando así, una mayor satisfacción al cliente y al consumidor final, sin dejar de lado la moral de los empleados internos de cada empresa (Harrington, 1992).

Las características de un servicio según (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) son la intangibilidad, la no diferencia entre la producción o servicio, la entrega, la inseparabilidad del consumo y el servicio. Siendo los servicios como un proceso intangible, ya que sus resultados son dados directamente por la conformidad del cliente. Comprometiendo así al servicio a no poder ser verificado antes del consumo del consumidor y asegurar su calidad. Otra característica ligada al servicio es que no se puede dar una especificidad a detalle del servicio o garantizar un servicio uniforme

a cada consumidor, resultando una gran dificultad a todas las empresas que se dedican a este ejercicio (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Una de las herramientas más usadas en la actualidad y realidad de las empresas son las Fuerzas de Porter, es un modelo estratégico que describe el poder de negociación de los clientes, siendo este un pilar fundamental donde se da al cliente el rol de poder y elección dentro del servicio; poder de negociación de los proveedores, donde se enfoca principalmente a tener una buena relación con ellos, llegar a estrategias concretas que ayuden a la mejora continua del proceso así como la facilidad de acercarse con la empresa; la amenaza de nuevos competidores entrantes, donde se evalúa de manera detallada las posibles amenazas y surgimiento de competencias que afectarían directamente nuestro mercado, ya sea por nuevas empresas o entorno en el que nos desenvolvemos; la amenaza de nuevos productos o servicios sustitutivos y la rivalidad entre competidores, donde se enfoca principalmente al estudio de los servicios que se mantienen y pueden cambiar a lo largo del tiempo, el surgimiento de nuevos servicios y su flexibilidad a adaptarse a las necesidades del cliente y finalmente un nuevo estudio a los servicios competidores. Todo esto enmarcado en una matriz que permite investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una actividad determinada (Porter, 2008). Una vez analizada la estructura de mercado mediante las Fuerzas de Porter, podemos saber si es rentable o no los cambios que se van a realizar.

Se ha planteado recrear la implementación de una mejora continua basada en la satisfacción del cliente, la misma que ayudará a dar un mejor servicio y aumentar la calidad de él. La metodología Lean, la cual maneja un estilo de mejora continua en la que todos los servidores de una empresa trabajan activamente y con un solo objetivo para mejorar, aumentar, optimizar el rendimiento de su servicio, persiguiendo maximizar los valores que se entrega a los clientes (Locher, 2017). Lo cual nos permite tener un panorama claro del objetivo a cumplir, nos menciona todos los pasos que debemos tomar y dar lugar a la mejora dentro de Caesar Casinos.

Al buscar una mejora de procesos, el apoyo a nivel gerencial es fundamental y marca la disponibilidad a una mejora continua, tener un compromiso a largo plazo, permitirá emplear metodologías disciplinadas, asignar responsables del proceso, sin dejar de

lado el desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación siempre con un enfoque que sobre todo se centre en el proceso (Harrington, H. J. 1995).

Por otro lado, la implementación de este programa, causará resistencia dentro de la organización, falta de conocimientos del personal, un presupuesto para una nueva infraestructura y adecuaciones; aun así, todo eso será estudiado a profundidad para tomar la decisión más viable en el desarrollo de este proyecto. El método Lean Startup desarrollado por (Ries, 2012) menciona que es la evolución del tradicional Lean Manufacturing de Toyota que se aplica a los procesos productivos, resaltando realmente los procesos que generan valor a la cadena de producción o servicios que tiene la empresa.

A partir de un objetivo de mejora continua (KAIZEN), basada en la eliminación los desperdicios y las actividades que no generan valor alguno al producto o los procesos. Por lo tanto, se busca potenciar las operaciones, colocando un valor añadido a los productos o servicios y reducir en su mayoría los desperdicios (Suárez Barraza, 2007).

Una filosofía de la mejora continua en la cual se aplica Kaizen, el cual menciona: “el control total de la calidad que no es más que la calidad que garantiza para todas las actividades”, siendo el valor máspreciado por los servicios ya que determina el consumo de este y el último pilar es la producción just-in-time en una empresa de “making stock” (Rajadell, 2012).

La aplicación de una mejora continua en Caesar Casinos Entertainment, a partir de los problemas generados en el resto de sucursales, dan una pauta sólida al camino a recorrer. Con un diagrama de Pareto, se reducirá y enfocará a la parte fundamental para los cambios a realizarse, Harrah's será el cambio tangible para tomar como referencia estas metodologías y generar valor a partir de la reducción de problemas; aumentando considerablemente la calidad en su servicio de hospedaje, juegos y entretenimiento. La satisfacción del cliente con la primicia de dar experiencias nuevas y únicas definirán el cambio positivo.

La filosofía Six Sigma consiste en la aplicación paso a paso de un proceso estructurado, generando así una costumbre o nuevo estilo de calidad, teniendo como base su enfoque en el cliente. Al aplicar esta metodología, se obtiene reducción de los tiempos de ciclo y optimizar el tiempo empleado para las actividades que generan valor, alza en la calidad de servicio, aumento de la eficiencia y eficacia en las acciones,

alta satisfacción del cliente y muy buenos resultados en el desempeño financiero de la organización, convirtiéndolo en un pilar fundamental de inversión. Se puede establecer que Six Sigma como métrica, permite la medición del desempeño de un proceso; Six sigma como filosofía de trabajo promoviendo la mejora continua como habito y metodología específica, incluyendo el uso de estadística, diseños experimentales y metrología. Finalmente, Six Sigma como meta que lleva a la estructura de la empresa a un ámbito de nivel mundial por la no producción de servicios deficientes o productos defectuosos (Ries, 2012).

Además de esta filosofía, Lean Manufacturing, basado en sus cinco principios de definir, medir, analizar, mejorar y controlar; busca la estandarización de procesos, para garantizar de esta forma la uniformidad, calidad, eficiencia y eficacia. Con la gran ventaja de que se puede transferir estos fundamentos a todos los procesos internos además del conocimiento, generando una cultura de calidad en las organizaciones y grupos. Siempre y cuando, no exista una resistencia ni resiliencia por parte del personal operativo el cual llevará como primicia la satisfacción del cliente.

Como menciona (Lowenthal, 2003), Six Sigma tiene como objetivo generar una filosofía a largo plazo, una rutina, una cultura de calidad a partir de la eliminación de procesos innecesarios o que no representan calidad en el servicio brindado. Generando así, respeto, competencia y crecimiento tanto de manera interna como una imagen al mundo empresarial. Causando una resolución de problemas mucho más acertada, con enfoque a una mejora a partir de los errores y el aprendizaje continuo por parte de la empresa (Lowenthal, 2003).

Six Sigma diferencia de Lean Manufacturing en su estructura de 5 fases las cuales son:

- **Definir:** En esta fase la intención no es definir el proyecto, sino definir las áreas donde el proyecto puede ser necesario.
- **Medir:** En esta fase se busca describir el proceso de una manera detallada para así comprender los puntos de decisión y ver en qué puntos serán necesarios las mediciones para evitar los errores asociados con las métricas.
- **Analizar:** Esta fase es muy relevante, ya que dentro de esta etapa se reconocen las causas de los problemas y las principales fuentes de variación

determinando el camino a seguir en las siguientes etapas, ya que se tendrá las variables que se atacarán en la etapa o fase de mejorar.

- **Mejorar:** Dentro de esta fase ya se proponen las nuevas condiciones en los procesos tomando en cuenta los objetivos planteados en la etapa Definir. Adicional, ya se debe investigar y resolver los potenciales errores o ineficiencias en el nuevo proceso y así prevenir problemas antes que estos sucedan. Es importante el implementar y validar las mejoras.
- **Controlar:** Esta fase es clave ya que se busca estandarizar los nuevos métodos en la práctica. Además, se debe implementar acciones que permitan mantener las mejoras realizadas, ya que si no se lo hace todo el proyecto puede ser obsoleto y en algunos casos solo duras por semanas y posterior a eso regresar a los hábitos anteriores.

Los procesos que deben ser incluidos en el Lean Six Sigma no deben ser solamente los productivos como menciona (Harrington, 1992), sino también los operativos. Cabe destacar que esta técnica cuenta con cuatro principios fundamentales los cuales son:

- Filosofía: Pensamiento a largo plazo.
- Proceso: Eliminación de lo residual.
- Público y Colaboradores: Respeto, competencia y crecimiento.
- Resolución del problema: Mejora y aprendizaje continuo.

Para el análisis de problemas y ver su causa-efecto, Ishikawa, herramienta usada para representar los elementos de un sistema que pueden contribuir a un problema. Permite identificar de forma estructurada la raíz de los problemas para enfocar el cambio, eliminando los efectos y reducir el problema. En los principios de calidad, el análisis de los problemas permite la reducción y la eliminación de ellos (Ishikawa, 1994).

La competencia y su crecimiento acelerado, es cada vez mayor, los servicios y productos aumentan y se tornan más variados, por lo cual es obligatorio para una empresa de servicios dar un valor agregado, dar algo más para garantizar un buen servicio. La competitividad se basa en la calidad y el precio de lo que se oferta y requiere de una personalización, una diferenciación; los clientes, total y absolutamente quieren determinan el futuro de las empresas, se colocan en un papel de poder exigir

cada vez más. Un pequeño error en la ejecución de los procesos puede conllevar a consecuencias muy grandes y muchas veces el final para las instituciones.

“La resistencia al cambio no es más que la negación de una persona a modificar un hábito o conducta”. Esta frase mencionada debido a la incertidumbre del cambio de los procesos por parte de los colaboradores, siendo una reacción de autodefensa y psicosocial, la persona que se resiste siente que los cambios propuestos representan algún tipo de disconformidad o rechazo a sus actividades, causando un estado de resistencia. Por ello, en todo proceso de cambios o de mejora, es vital una buena comunicación de las dos partes participantes, los colaboradores y directivos (Soria, Gumbau, & Peiró, 2001).

Comparando esta situación de mejora Kaizen, a lo que se desea implantar en Metrópolis, sucursal de Caesar, existe un proceso complejo de desarrollo. El cambio dentro de los procesos internos del hotel y casino para brindar un mejor servicio se ve truncado por resistencia, resiliencia de los clientes e inconformidades. Lo cual, mediante la técnica de ISHIKAWA, se deducirá la raíz del problema y se enfocará la mejora a ese punto para ir resolviendo los problemas a lo largo del proceso.

7. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Caesars Casinos Entertainment, empresa estadounidense ubicada en Las Vegas, Nevada. Empresa dedicada al entretenimiento de casinos a nivel mundial, como Estados Unidos, Egipto, Inglaterra, Sudáfrica y Canadá, con más de 50 casinos por todo el mundo y con aproximadamente con más de 68 000 empleados a su disposición. Su enfoque es actividades de servicio y entretenimiento, hotelería, restaurant. Una de sus sucursales en Metrópolis Casino y Hotel de Harrah's en Metrópolis, Illinois, los cuales son parte de Caesars Entertainment orientada a aumentar continuamente la experiencia del cliente, por lo cual se busca aplicar la metodología de "Sin Desperdicios".

El servicio al cliente dentro del hotel como del casino, siendo este el problema fundamental, debe solventar las necesidades de los clientes que, a comparación de sus mismas sucursales como Túnica, se analizará el proceso de mejora continua que se ha aplicado en ese establecimiento para implementar mejores decisiones en Metrópolis y Harrah's para un eficiente y óptimo desarrollo de sus actividades.

7.1. 3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo del tiempo, Caesars Entertainment, se ha enfocado en mejorar continuamente sus servicios, dar una mejor experiencia y momentos a sus clientes. Uno de sus casinos de la empresa en Túnica, Mississippi, una sucursal del grupo Caesars; a partir de la metodología de mejora continua Kaisen y su metodología "Sin desperdicios", optimizó sus actividades, generando así mayores beneficios económicos y de servicio; lo cual se desea implementar en Metrópolis Casino y Hotel de Harrah's, donde existen varias resistencias a su aplicación como la cantidad del personal, infraestructura, protocolos de servicio, ineficiencia en el servicio a la habitación, mayor demanda de espacio de alojamiento con una mayor eficiencia de atención. Además, las nuevas legislaciones que se irían aplicando en la región marcarían un cambio constante a las condiciones de las instalaciones y de los servicios de entretenimiento.

Caesar, con Hirsch como vicepresidente y consiente de las dificultades que posee frente a la competencia y el medio en que desarrolla sus actividades se debe enfrentar a los siguientes desafíos:

1. Metrópolis es el único casino ubicado en el estado de Illinois, lo cual limita sus recursos y alcance de disponibilidad de ellos, talento humano e infraestructura se ven recortados
2. Posee 600 colaboradores, los mismo que sustentan los requerimientos de servicio durante 24 horas los 7 días de la semana; la cantidad de talento humano no abastecería para realizar acciones de cambio debido a que sus actividades se ven llevadas al límite contando con poco tiempo y no flexibilidad de turnos sin afectar a la calidad del servicio al cliente
3. Demandaría un alto grado de compromiso, tanto por parte de los colaboradores, como de la alta gerencia, para realizar estos cambios enfocados al cambio al éxito de sus actividades

Por lo cual el problema se plantea como la ineficiencia de servicio en las instalaciones del hotel y casino al no satisfacer de manera óptima y pronta las necesidades del cliente, provocando la disconformidad y una baja en el consumo por parte de los huéspedes.

7.2. 3.2. OBJETIVOS

3.2.1. OBJETIVO GENERAL

Optimizar y mejorar el servicio hacia los clientes en el Caesars Casino Entertainment Metrópolis de Harrah's casino y hotel, a partir de la identificación de soluciones.

3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el área con mayor impacto y mejores resultados a vista de los clientes
- Identificar la opción más viable de mejora así como su aplicación para dar un mejor servicio dentro de las instalaciones
- Determinar un plan de acción para implementar las opciones de mejora seleccionados

8. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

A partir de la identificación del problema en Caesars Entertainment Harrah's, la calidad del servicio al cliente se ve afectada por la ineficiencia en los tiempos de atención al cliente, insatisfacción de los usuarios y poca gestión interna, tanto de colaboradores administrativos como personal operativo de la empresa. Para lo cual se plantea como alternativa de solución la identificación de los problemas en el servicio de atención al cliente, tanto en el hotel como en el casino, con ayuda de la metodología Lean Six sigma, reduciendo así los procesos que no generan valor y aumentando la calidad del servicio brindado a los clientes. Con el apoyo de metodologías de cuantificación, una tabla de ponderación de problemas a solucionar, aplicación de la metodología de las 5's y cualificación de identificación del problema para tener una mayor claridad dentro del plan de acción a seguir y mejorar el servicio de atención, así como reducir los desperdicios en tiempos de atención y retrasos en las ordenes de cada habitación.

La metodología "sin desperdicios" aumentará la calidad en el servicio, causando un alza en la calidad y aplicando la primicia interna de "experiencias únicas y nuevas", asegurando así el bienestar, satisfacción y felicidad del cliente. Los cambios que se realicen a lo largo del proceso, tanto en el hotel, restaurante, casino y lugares de entretenimiento, serán medidos a partir de un criterio de juicio aportado por los usuarios. Aumentando así, la rentabilidad, la posición competitiva con respecto al entorno frente a las demás empresas.

Para cuantificar la eficiencia de los cambios, se dará a partir de métodos cuantitativos, diagramas de Pareto y análisis estadístico. Dando así resultados tangibles y palpables de los cambios realizados, realizando así el cambio al 20% de los problemas que causan el 80% de las quejas, eliminando y optimizando el servicio. Por otro lado, Lean, nos ayudará en la toma de decisiones más eficientes y viables para un mejor resultado, a partir de datos arrojados por los clientes a lo largo de los cambios.

Por lo cual se espera la optimización de los recursos disponibles para generar una atención a los requerimientos del cliente de manera mucho más próxima y con el menor tiempo de respuesta, aumentando así la rentabilidad del servicio dentro del hotel como del casino de Caesar's.

9. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA A UTILIZAR

Mediante el uso de la metodología de un servicio esbelto, se procede a evaluar las causas-efectos del origen del problema para tomar las mejores soluciones, por lo tanto, se parte de la causa raíz identificando el problema.

El análisis de causa raíz es el proceso de identificación del origen de los problemas que estén presentes, para determinar soluciones idóneas y adecuadas. En donde es mucho más efectivo prevenir futuras causas, controlar y resolver los problemas que se puedan originar en lugar de sólo tratar los problemas visibles sin atacar directamente al origen de ellos (Ishikawa, 1994).

El análisis de la causa raíz de los problemas se puede realizar a partir de una recolección de datos, técnicas, metodologías que se pueden aprovechar para identificar las posibles razones de un evento. Al ver más allá de la causa y el efecto superficial o aparente, puede mostrar en qué lugar o actividad los procesos dejaron de funcionar efectivamente o causaron un problema (SALESFORCE, 2015).

Figura 1. Diagrama de Ishikawa (espina de pescado), causa-efecto.



Elaborado por: Jesús Arteaga

A partir de los resultados arrojados por Espina de Pescado (Ishikawa) Figura 1, el problema se basa en el servicio de las habitaciones del hotel, donde la inconformidad

de los clientes se basa principalmente en el tiempo de espera de las peticiones de las ordenes, así mismo, mediante el árbol de problemas se puede identificar la causa raíz la cual se denota el transporte desde la cocina que se ubica en la planta baja del hotel a las habitaciones de los pisos más altos, aumentando así de una manera considerable el tiempo de espera.

Basados en la ponderación de la Tabla 1, mediante una Matriz de Selección de Soluciones (MSS) en el marco, se identificará la mejor solución entre varias soluciones identificadas, ponderando el impacto de cada solución según las variables seleccionadas midiendo de esta manera la efectividad de solución.

Tabla 1. Matriz de Selección de Soluciones en el servicio del hotel

Soluciones posibles	Variables					Valor
	Costo implementación	Facilidad de implementación	Impacto en clima laboral	Competitividad	Trabajadores	
Adecuación por piso del hotel	3	3	3	2	3	162
Stock de productos por piso (JIT)	1	1	1	3	1	3
Reducción de variedad en el menú	1	2	1	3	1	6
Aumento de servicios de entretenimiento	3	3	3	2	3	162
Establecer paquetes estándar de estadía	1	1	3	2	1	6

1 Bajo

2 Medio

Elaborado por: Jesús Arteaga

A partir de los resultados de la Matriz de Selección de Soluciones, Tabla 1, se considera como soluciones viables las que tengan mejores resultados con un bajo impacto en la empresa, es decir, son más sencillas de realizar y generarán mayores resultados a comparación de las demás.

Cabe mencionar, que cada una de las soluciones en el marco del servicio son propuestas por una retroalimentación con el cliente, considerando que las prioridades de este están por sobre todo y generan valor directamente al servicio, dando un valor agregado a la atención dentro de las instalaciones del hotel como del casino.

Para la toma de decisiones dentro del tema de servicios del hotel, se considera una matriz de chequeo en las áreas de trabajo en donde se aplicaría la metodología de las 5's para dar una mayor gestión y eficiencia a las actividades dentro del hotel y casino como se detalla en el Anexo 2.

Por otro lado, otro sector de mejora se coloca el talento humano, su poca experticia y eficiencia en las actividades de servicio son un obstáculo determinante dentro del desarrollo normal de los procesos de la empresa, por lo cual se evalúa las posibles soluciones en la Tabla 2.

Tabla 2. Matriz de Selección de Soluciones en los recursos humanos

Alternativas de solución	Factores relevantes					Total
	Costo de implementación de la alternativa	Factibilidad	Continuidad del negocio	imagen empresarial	Ambiente laboral	
Capacitación	5	5	2	2	4	400
Reemplazo	3	3	4	5	3	540
Contratación	2	3	4	3	3	216

*Siendo 5 el valor mas alto y con mayor beneficio

Elaborado por: Jesús Arteaga

Una de las consideraciones dentro del servicio, es establecer una zona de abastecimiento, en la cual existan bebidas, alimentos consumibles habituales dentro

del servicio a la habitación, así mismo un pequeño resto-bar en donde estará surtido a lo largo de cada piso del hotel para reducir así el tiempo de atención. Actualmente, en el servicio de habitación existe un personal limitado y poco entrenado, para lo cual, al distribuirlo por pisos de manera equitativa, los colaboradores dan el abasto suficiente para estar como mínimo una persona por piso del hotel y dar lugar a la aplicación de la mejora.

Los resultados arrojados por la Tabla 2, se plantea una capacitación al personal del hotel y casino, donde, a pesar de tener un menor costo de implementación y ser realizar, impacta negativamente al negocio porque afecta su continuidad y disminuye los ingresos de una manera significativa. Aunque la medida es temporal los efectos negativos pueden ser a largo plazo y tener un alto impacto en el desarrollo normal del proceso de atención al cliente.

En la Tabla 2, dentro del marco de reemplazo enfocado al talento humano, se refiere específicamente a disponer de la sucursal de Túnica, para dar un apoyo al talento humano existente en los pisos del hotel, representando un alto costo y requiere aprobación de la alta gerencia por incurrir en el uso de recursos de casinos de otros estados, aun así, no afecta negativamente la imagen empresarial. Aunque puede generar resistencia en el personal de Metrópolis, la gerencia debe aclarar que se busca la capacitación, más no el reemplazo del personal. Y como beneficio adicional, el personal con cultura de mejora continua de Túnica podrá compartir fácilmente sus costumbres con el de Metrópolis y cumpliendo así con el objetivo de eliminar desperdicios.

En la contratación de nuevo personal y colaboradores para las actividades de servicio, esta posible solución posee un alto costo con repercusiones negativas para la empresa con la posibilidad de crear o incrementar el desperdicio de talento humano, lo que generaría inestabilidad y descontento entre los empleados y en menor proporción afectación en la imagen empresarial debido a la rotación del personal, además de incurrir en desperdicio de recursos relacionados con preparación de personal nuevo que únicamente es temporal hasta mantener un estatus de estandarización.

“La duración de un evento Kaizen va acorde a la consideración de dos variables fundamentales; el primero, impacto en el proceso y el segundo, complejidad de la

implementación. De una manera regular un evento Kaizen puede durar entre 1 y 7 días (semana) en ser ejecutado” (“Eventos Kaizen,” 2019).

Según (Atehortua Tapias, 2010) los beneficios que se pueden encontrar al implementar el evento Kaizen son:

- Aumento de la productividad.
- Reducción del espacio utilizado.
- Mejoras en la calidad de los productos o servicios.
- Reducción del inventario en proceso.
- Aumento de la rentabilidad.
- Mejora el servicio.
- Mejora la flexibilidad.
- Mejora el clima organizacional.
- Se desarrolla el concepto de responsabilidad.
- Aclara roles.

Estas razones, pueden facilitar que la mejor alternativa es trabajar con el personal de Túnica para suplir los puestos que dejarían momentáneamente desatendidos los empleados de Metrópolis que realicen los eventos Kaizen, y de esta manera no afectar la calidad del servicio al cliente, causando un beneficio mucho más notable en los servicios de atención al cliente, generando una cultura de mejora continua entre los colaboradores de Caesar para lo cual se plantea un registro de Eventos Kaizen detallados en el Anexo 1.

Mediante la aplicación de 5's, se plantea formar un espacio destinado en cada piso del hotel para atención al cliente, en donde, dentro de la infraestructura y maquinaria se posee todas las ventajas de colocar una pequeña despensa en cada piso del hotel, la cual contiene bebidas, consumibles empacados, bocaditos, botanas, bebidas frías y demás que se adapta a las necesidades del cliente. Aun así, estas instalaciones, dentro del estudio de caso menciona que no se encuentran habilitadas o están usadas únicamente para accesorios y dispositivos de limpieza que lo usa el personal, así como vestidores para los colaboradores de piso.

A pie de lo antes mencionado, una de las metodologías dentro del ciclo de DMAIC, en un servicio esbelto, el uso de las 5's ayudará a la habilitación, estandarización y control

de estas instalaciones, generando así una mayor eficiencia en el servicio de hospedaje, reduciendo los tiempos de espera y aumentando la utilidad en servicio a la habitación, para ello se genera una matriz de control Anexo 2, el cual facilitará el manejo de estas zonas estratégicas.

10. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO

Como propuesta de solución, acerca del estudio de caso, Hirsch desea reducir los desperdicios y formar una cultura de mejora continua dentro del personal del hotel, servicio a la habitación, casino e instalaciones; tal como se ha venido realizando en la sucursal de Túnica, donde el papel fundamental del personal dio como resultados un excelente servicio con una alta rentabilidad para la empresa.

En el marco del estudio del caso, se plantea las siguientes soluciones:

10.1. Servicio dentro del hotel y casino

1. Adecuaciones al piso del hotel debido a la poca movilidad de los carritos de atención al cliente y jugadores del casino debido a la alta fricción, lo cual dificulta la movilidad para el personal y aumenta la complejidad de limpieza.
2. Implementar un área de servicio a la habitación en cada piso del hotel que se encuentre surtido para facilidad de abastecimiento inmediato y de pronto despacho hacia el cliente
3. Reducción en las cartas del menú para tener platos y combos (servicios) estandarizados para una mayor eficacia y eficiencia del personal
4. Promoción del servicio de casino con ofertas y promociones para motivar al cliente consumir más en las instalaciones y reducir el gasto operativo
5. Para mayor eficiencia en el hospedaje, dar paquetes de estadía exclusivos, estandarizados y predeterminados para agilizar el proceso de atención y reducir así el tiempo de movilización hacia la habitación

10.2. Talento Humano

1. Identificar el personal menos rentable o con menor eficiencia para una capacitación de sus actividades dentro del servicio del hotel y casino
2. Disponer del personal de la sucursal Túnica para tener el suficiente talento humano para realizar un evento Kaizen (capacitación) para mejorar el servicio en las instalaciones de la empresa
3. Contratar nuevo personal mientras se realiza los cambios en las instalaciones y capacitación de los colaboradores

10.3. Plan de Acción

Se propone establecer lo siguiente como los pasos que deberán seguir en el marco de plan de acción, con la finalidad de que se alineen a los objetivos y cultura de la empresa:

10.3.1. Levantamiento del estado inicial

Una evaluación de la condición actual de los procesos en las instalaciones de Metrópolis tomando en cuenta: Productos y Flujo, Procesos, Equipamiento, Organización del lugar de trabajo, Nivel de demanda, Necesidad de mejora rápida, Entusiasmo/espíritu de los colaboradores, Cultura del talento humano

10.3.2. Creación de un plan de trabajo

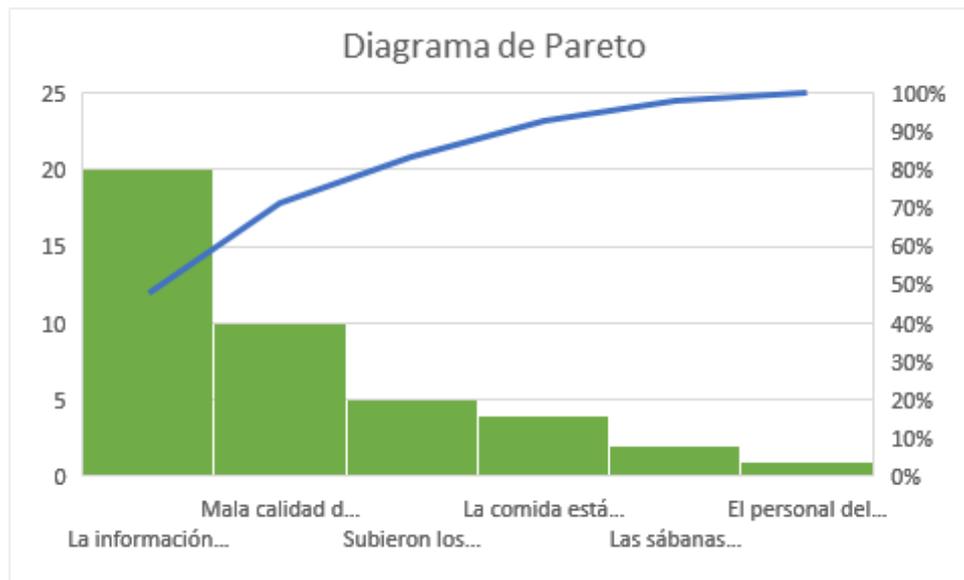
- a. Alcance: Determinar las limitantes de los recursos y las áreas tanto del hotel como del casino para realizar los eventos Kaizen.

Las limitantes que posee actualmente el servicio de hotel como de casino, es la poca experiencia del personal, para lo cual para realizar medidas inmediatas y no interrumpir el servicio, se programa únicamente la comunicación a los colaboradores para una inducción programa respecto de la formación de grupos post turno para hacer conocer los objetivos y qué se desea lograr con este nuevo plan de trabajo.

- b. Determinar objetivos del plan de trabajo para lograr:
 - Mejora en la posición competitiva de Caesar Metrópolis dando una óptima experiencia al cliente, satisfaciendo sus necesidades
 - Mantener y pronosticar el aumento en los ingresos del casino, con ayuda de ofertas, promoción y aumento en su demanda

Una vez programa una reunión con los colaboradores anunciado los nuevos planes de cambio de mejora, se realizó una reunión con los administrativos en donde se expuso de manera concreta la realidad de la satisfacción del cliente, donde a base de un diagrama de Pareto se muestra la realidad en la calidad del servicio como se muestra en la Figura 2, si bien en cierto, la serie de dificultades a lo largo del servicio a la habitación ha sido la mayor afectación para Caesar, por lo cual se plantea saber el origen de esto.

Figura 2. Diagrama de Pareto de opinión al servicio al cliente



Elaborado por: Jesús Arteaga

A partir de los resultados obtenidos, se puede analizar que el 80% de las quejas radica en la poca experiencia del personal, corroborando con las causa-efecto obtenidas en ISHIKAWA previo a este análisis, la atención al cliente en cada una de las habitaciones se dio por la mala información en los servicios específicos del hotel, por la no concordancia con los pedidos, la mala calidad y excesivo tiempo de espera para la llegada del producto. El personal del hotel se ha visto muy comprometido al cambio siendo este error una oportunidad de mejora.

Como menciona (Heredia Álvaro, 2000) dentro de la gestión de la calidad, una vez planteado el problema y el plan de mejora haya sido establecido, la reunión con los colaboradores y la socialización, capacitación sobre los problemas del proceso, es enmendar y asegurarse de que los cambios se ejecuten y cumplan con los requerimientos del cliente y sobre todo llegar acuerdos de cumplimiento de indicadores y periodos de tiempo establecidos.

- c. Recolección de datos de las necesidades de los clientes, tiempo del personal en demoras del servicio, ingresos y registro de gastos operativos para establecer KPI's y cuantificar los desperdicios producidos.

En base a los requerimientos del cliente, las quejas, opiniones y sugerencias se ven radicadas en:

- Atención al Cliente

- Tiempos de espera
- Confusión en las ordenes de entrega
- No existencia de promociones u ofertas en el menú
- El servicio de casino no promociona más juegos
- Las bebidas no son iguales entre clientes
- La atención por parte del personal no es amigable ni genera confianza
- No existe valor agregado en el servicio

Para lo cual se establece nuevos indicadores de servicio dentro de las actividades de los colaboradores, lo cual deben cumplir a cabalidad y de acuerdo a los cronogramas establecidos.

Tabla 3. Propuesta de Indicadores

Factor evaluado	Indicador	Fórmula a aplicar	Objetivo deseado	Meta a cumplir
Programa de Capacitación	% de cumplimiento y aprobación	Capaciones realizadas/Capacitaciones planificadas	Determinar el avance del programa de comunicación y entrenamiento a los colaboradores	Mayor al 90%
Reproceso de servicio a la habitación (alimentos, bebidas, etc)	% de reprocesos	Producto reprocesado/Total Producido	Conocer la cantidad de ordenes reprocesadas o no conformidades por parte del cliente durante un periodo de tiempo (1 semana)	Menor al 5%
Uso de recursos	Número de ordenes atendidas	Ordenes atendidas completamente/ Órdenes solicitadas	Denotar la eficiencia en las órdenes generadas por los clientes y el factor de respuesta de los colaboradores	Mayor al 95%

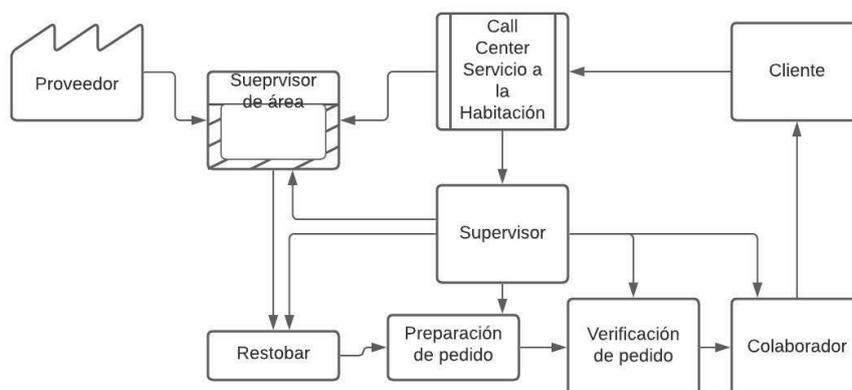
Utilidad generada	Utilidad generada por ordenes	(precio del servicio-costos operativos) /Inversión	Conocer el valor generado como utilidad para Caesar de una manera concreta	Mayor a 0
--------------------------	-------------------------------	--	--	-----------

Elaborado por: Jesús Arteaga

Los indicadores como menciona (Porras Blanco, 2017) son una herramienta de cuantificación que se emplea para simplificar la información sobre la productividad, eficacia y desempeño de las acciones que se lleven a cabo en un proceso o servicio, con la finalidad de poder tomar decisiones factibles y determinar cuál de ellas son más viable y rentable a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o fin determinado, de este modo aumentando la calidad en el servicio y mejorando la experiencia del cliente.

- d. Reformulación del VSM (mapa de valor) actual para identificar las áreas donde se requiere aplicar eventos Kaizen y de mejora.

Figura 3. VSM del proceso estandarizado



Elaborado por: Jesús Arteaga

El mapa de valor, dando el flujo de un pedido a la habitación en el sistema de hotelería muestra que el supervisor da seguimiento a cada una de las actividades, así como existe una independencia del proceso dentro de la atención del pedido. El proceso, sin los cambios Lean, muestran un Lead Time muy alto debido al desplazamiento de los colaboradores por todo el hotel, siendo esto un movimiento innecesario, así como

transporte necesario de alimentos en caso de equivocaciones. El uso eficiente de cada una de las áreas estratégicas marcará un cambio radical en el servicio, aun así, el flujo de valor mantendría su patrón y consistencia sin afectar en sí la estandarización de las actividades, por otro lado, el aumento de personal, facilitará la comunicación entre trabajadores y cliente y permitirá una mejor atención con mucha más libertad.

- e. Crear un buzón de quejas o sugerencias para mantener una información constante de los requerimientos de los clientes.

Aumentando de esta manera la comunicación y satisfacción con el cliente de una manera mas efectiva y directa, conociendo la realidad y manteniendo el anonimato del cliente para futuros servicios. El enfoque de la mejora continua se basa en mejorar lo antes posible para reducir los errores y brindar un servicio óptimo, diferenciando así con la competencia y asegurando una nueva visita del cliente.

- f. Ejecución de los eventos Kaizen.

La ejecución de estos eventos se dará en base a un cronograma propuesto, el mismo que será controlado y verificado para su pronta ejecución. Para lo cual también se plantea la ejecución de reuniones con los colaboradores de acuerdo a la Tabla 4.

Tabla 4. Programa de entrenamiento inicial y de comunicación

Tema principal	Subtemas	Participantes	Tiempo sugerido
Introducción y presentación de programa de mejora	Objetivos y metas del programa	Personal administrativo y operativo	60 minutos
	¿Qué es el servicio esbelto?		
	Importancia de los colaboradores en el éxito de las actividades		
Mapa de Valor (VSM)	Publicación y exposición del VSM	Personal administrativo y operativo	30 minutos
	Determinar el cuello de botella con el VSM		

Implementación Lean: 5's (Kaizen 1)	Repasos de conceptos	Personal operativo	90 minutos
	Explicación de evento Kaizen		
	Invitación a colaboradores a participar de manera activa		
Implementación de estandarización de menú y servicios (Kaizen 2)	Destacar la necesidad del cliente	Personal operativo, colaboradores del área del hotel	120 minutos
	Conceptos de reducción de tiempos de espera		
	Explicación del desarrollo		

Elaborado por: Jesús Arteaga

- g. Aplicación de herramientas en las áreas de necesidad, sea estas el uso de 5's, JIT, eliminación de desperdicios.

Dentro de la metodología de las 5's, en el programa de capacitación con el manejo de los conceptos básicos:

- **Seiri (Selección)**

En compañía de los colaboradores y supervisores de planta, se inspeccionará el área de trabajo y se seleccionará lo que se únicamente sea necesario para el desarrollo de las actividades de servicio, entre esos artículos, artículos de limpieza, equipos de protección personal, artículos de catering y de más utensilios necesarios.

Los artículos innecesarios deben ser retirados para despejar el área de trabajo, siendo este el objetivo clave dentro de la técnica de selección; los artículos denominados útiles, serán colocados por lo pronto en un lugar visible para dar continuidad al proceso de 5's.

- **Seiton (Organización)**

Después de seleccionar los artículos lentamente necesarios para las actividades diarias, los artículos determinados como útiles deben ser colocados organizadamente en un lugar donde facilite su uso, identificación y limpieza, dando un aspecto más ordenado y adaptado a las actividades de servicio.

La identificación debes ser clara, sencilla de interpretar, usando de ser posible etiquetas ilustrativas para evitar confusiones o errores al momento de su empleo, el aspecto ordenado debe mantenerse a lo largo del tiempo y debe ser llevado como una costumbre mas que como una regla.

- **Seiso (Limpieza)**

Determinado el lugar de cada artículo, la limpieza como parte fundamental del área de trabajo y área personal de los colaboradores, es parte del nuevo cambio, los artículos ya seleccionados, organizados deben estar totalmente limpios todo el tiempo, una vez usados, deben ser colocados en su sitio y limpios, generando así una costumbre en los colaboradores que facilita el trabajo a todos los participantes de este.

- **Seitketsu (Estandarizar)**

La estandarización en las actividades, facilitará el desarrollo de las mismas, instaurando y repitiendo desde la selección, orden y limpieza un acto de costumbre y se irá realizando de manera sistemática y aplicación constante.

Además la estandarización es el proceso de elaborar, aplicar y mejorar las normas que se emplean en distintas actividades científicas, industriales o económicas, con el fin de ordenarlas y mejorarlas, que facilita ampliamente las actividades cotidianas de un grupo de personas.

Una lista de chequeo, felicitará las actividades y dará seguimiento de cada área de trabajo y colaborador como se muestra en el Anexo 2.

- **Shitsuke (Seguimiento)**

Una vez instaurado el sistema, darle seguimiento es parte fundamental de su cumplimiento y de generar cultura dentro los hábitos de los colaboradores. La parte fundamenta de este último paso es generar compromiso con las actividades encomendadas, manteniendo el orden y limpieza; sin olvidar de la participación de los colaboradores en la busque da de la mejora continua.

- h. Mantener un control constante de eventos Kaizen a partir del registro constante (Anexo 1).

Dentro de cada área de trabajo y piso del hotel, de las zonas destinadas, el supervisor encargado será quien verifique, cumpla, chequee y supervise las actividades que se realicen en cada área designada. Llenando así el formato de supervisión (Anexo 1)

- i. Evaluación de los cambios realizados y su factibilidad.

Los indicadores de gestión marcarán los objetivos que se deben cumplir en cada uno de las estaciones y actividades del personal.

- j. Realizar seguimiento constante a las áreas de mayor vulnerabilidad y de mayor contacto con servicio al cliente

Figura 4. Capacitación de colaboradores en las instalaciones del casino



Tomado de: (Panama, s.f.)

- k. Establecer e incentivar una cultura de mejora continua hacia los colaboradores, generando así costumbre de ella.

De acuerdo a los cronogramas establecidos previamente, se planea dar una capacitación constante a los colaboradores, tanto nuevos como personal antiguo en diferentes lapsos de tiempo, una vez arrancando el programa, la capacitación constante de los colaboradores causará que el conocimiento de la cultura de mejora continua cause una retroalimentación entre colaborador y cliente y que a su vez genere crecimiento para a empresa.

10.3.3. Evaluación y seguimiento de los resultados generales

En cuanto al tiempo demandado para atención al cliente, se calculó la medida del Takt Time, el cual se estimó de una manera teórica que cada pedido se lo realiza cada 4 minutos, siendo este un tiempo considerablemente alto debido a la cantidad de personas hospedadas dentro del hotel, así como el poco volumen del personal destinado a estas actividades.

Una vez establecida las capacitaciones, así como las áreas propias de cada piso para servicio de restaurante, se redujo el TAKT TIME un 60%, es decir que actualmente, cada pedido se lo realiza al cabo de 2,4 minutos, duplicando el número de pedidos atendidos y despachados. Desde un inicio fue un objetivo poco imaginable, pero a lo largo del desarrollo del plan de mejora, los cambios se han visto de una manera positiva, la gerencia a comparación de Tunnica, mencionó que el cambio fue tan radical que sus ingresos han aumentado considerablemente pese a las pocas decisiones y cambios que se han realizado.

10.3.4. Extender las acciones a las áreas que lo vayan requiriendo

Por otro lado, uno de los objetivos de Caesars Casinos Entertainment, es ampliar dicha cultura de mejora continua, no solo a los establecimientos que lo requieran, sino a todos los de la cadena Caesars para generar así una mejor experiencia al cliente y que garantice un servicio de excelencia como lo ha venido ofertando a lo largo de los años.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La filosofía de un servicio o producción esbelta es enfocada en la mejor continua, minimizando los procesos que no generan valor alguno al proceso central o que satisface al cliente. Sin dejar de lado que dentro de cada problema o error existe una apertura u oportunidad de mejora para el proceso.

A partir del caso de Casino Entertainment Metrópolis de Harrah's casino y hotel, la información proporcionada respecto del servicio antes y después de los cambios a realizar, se logró identificar el proceso de valor, lo cual generaba confort en los clientes y aumentaba la confiabilidad en los servicios tanto del hotel como del casino; el desarrollo de la propuesta se basó en una serie de decisiones que conllevaron a tomar en cuenta el tiempo y la eficiencia dentro de las actividades diarias del hotel. Mediante las herramientas de Lean Manufacturing, se dio seguimiento a esta cadena de valor, reduciendo así los desperdicios.

De una manera más específica, la demora entre pedidos de servicio a cliente en el hotel marcaba totalmente la diferencia entre ganar o no la confianza del cliente para una mejor experiencia dentro de Caesars. Generar una cultura de mejora continua tanto en el personal como en los clientes, aprovechando de cada error que se cometa como una oportunidad de mejora y eliminando totalmente toda actividad que no infiera en el proceso de valor. El tiempo que se realizó estos cambios, fue gracias a una planificación estructurada y sistemática, que tanto para el personal como para los mandos administrativos facilitó la transición, reduciendo la resistividad del personal en los cambios efectuados.

Los eventos Kaizen realizados en las capacitaciones del personal, así como las mentas planteadas por los supervisores para mejorar el servicio aumentó radicalmente las ventas en el servicio de hotel, únicamente se enfocó las mejoras con recursos ya disponibles y con el menor intento de generar caos en la continuidad de servicio.

Los resultados obtenidos a lo largo de las mejoras realizadas evidenciaron que con decisiones acertadas los beneficios se ven aumentados radicalmente, las capacitaciones y generar cultura dentro de los colaboradores ha aumentado considerablemente el ingreso generado, así como el ambiente laboral, poniendo como prioridad el cliente y sus necesidades.

Las recomendaciones dentro de la metodología sin desperdicios, es dar seguimiento constante, manteniendo indicadores y objetivos alcanzables a corto plazo que a lo largo del tiempo se convierten en cambios sustanciales.

La continuidad de este programa garantizará el aumento de la satisfacción del cliente, así como el ingreso generado en el servicio a la habitación; por otro lado, en el servicio de casino, los cambios generados evidenciaron que los clientes al sentir una mayor comodidad permanecen mucho más tiempo y generan mayor ingreso para el establecimiento.

Los indicadores establecidos a lo largo de las actividades marcaron la efectividad del programa, haciendo de esto un proceso realista, alcanzable, trazable y por sobre todo sujeto al objetivo marcado desde un inicio.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo. (2005). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Vértice.
- Denton, D. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid-España: Díaz de Santos.
- Duthilleu, B. (2010). *El caso Harrah's*. Estados Unidos: Agencia de Marketing Promocional, La Manufactura.
- Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill.
- Heredia Álvaro, J. (2000). *Sistema de Indicadores para la Mejora y el Control Integrado de la Calidad de los Procesos*. España: Universidad Jaume.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Ed. Díaz de Santos.
- Locher, D. (2017). *Lean office: Metodología Lean en servicios generales, comerciales y administrativos*. Barcelona-España: PROFIT Editorial.
- Lowenthal, J. N. (2003). *Guía para la aplicación de un proyecto seis sigma*. FC Editorial.
- Panama, R. d. (s.f.). *Gobierno Nacional*. Obtenido de Casinos listos para proteger a los jugadores, clientes y trabajadores: <https://www.mef.gob.pa/2020/09/casinos-listos-para-proteger-a-los-jugadores-clientes-y-trabajadores/>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing.
- Porras Blanco, M. (29 de septiembre de 2017). *Logicalis Architects of Change*. Obtenido de Logicalis: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qu%C3%A9-son-para-qu%C3%A9-sirven-y-por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo-utilizarlos>
- Porter, M. E. (2008). *Ser Competitivo*. España: Deusto.
- Rajadell, M. (2012). *Lean Manufacturing, la evidencia de una necesidad*. Ediciones Díaz de Santos.

- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la mejora continua*. Barcelona-España: Deusto Ediciones.
- SALESFORCE, E. D. (Abril de 2015). *El análisis de la causa raíz, explicado con ejemplos y métodos*. Obtenido de TABLEAU SOFTWARE, LLC: <https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/root-cause-analysis>
- Soria, M. S., Gumbau, R. G., & Peiró, J. M. (2001). *Nuevas tecnologías y formación continua en la empresa: un estudio psicosocial*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Suárez Barraza, M. F. (2007). *El Kaizen: La filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total*. D.F.-México: Panorama.

13. ANEXOS

Anexo 1. Registro de evento Kaizen

REGISTRO EVENGOTOS KAIZEN		
Título de proyecto:		
Área a intervenir:		
Patrocinador		Fecha inicio
Líder		Fecha final
Miembros del Equipo		
Descripción de situación actual con evidencias y fotografía:		
Propuesta de mejora	Periodo de Cumplimento	Inversión necesaria
	Total	

Observaciones:

Anexo 2. Lista de Chequeo de Cumplimiento por Área de Trabajo (5's)

CUMPLIMIENTO INTERNO 5'S			
Actividades	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
SEIRI			
Las áreas de trabajo, de despensa, procesamiento de alimentos se encuentran despejadas y libres de artículos innecesarios para dicha actividad			
El personal posee las herramientas necesarias, EPP's, uniforme			
Existe tarjetas o registros visuales para sus tareas cotidianas			
Existen artículos de limpieza en cada zona de trabajo			
Existe los insumos y materiales necesarios para el trabajo normal			
Se encuentra en el área los contenedores y herramientas necesarias			
Existe en el área artículos personales de los colaboradores			
SEITON			
Se encuentra etiquetas, herramientas, artículos de limpieza, herramientas de trabajo, estanterías			
Se identifica fácilmente artículos contra incendio, botiquines de emergencia y debidamente etiquetados			
Existe ayudas visuales, instructivos, listas de verificación, correctamente etiquetados y en su lugar			
Los artículos del área de trabajo están en su sitio			
SEISO			
Están todos los artículos del área de trabajo en su sitio y limpios			
Están todos los artículos en su ubicación designada			
Está la materia prima, insumos y contenedores en el lugar designado			
El área se encuentra limpia exhaustivamente			
Las etiquetas están en perfectas condiciones y limpias			
SEIKETSU			
Se ha utilizado medidas poka-yoke para su correcto uso			
Se ha designado lugares concretos para los artículos			
Existe lugar designado para objetos personales			

SHITSUKE			
Se ha realizado el control de acuerdo a los cronogramas			
Se ha cumplido planes de acción a tiempo			
Se puede distinguir elementos innecesarios visualmente			
Pueden los colaboradores cumplir con 5's			