



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

**CONTRIBUCIÓN A LA DOCUMENTACION DE PROCESOS EN LA  
COOPERATIVA NO AGROPECUARIA RESTAURANTE-SNACK BAR  
VERNISSAGE**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

**Autor:** Arnaldo Montes de Oca Noriega

**Tutora:** MSc. Eimy García Rodríguez

**Cotutor:** DrC. Dianelys Nogueira Rivero

**Matanzas, 2021**

### **Declaración de autoridad**

Yo, Arnaldo Montes de Oca Noriega, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo cuando y como estime necesario.



## Dedicatoria

*A mi linda madre que me formó y me educó con todo el cariño y amor que solo ella sabía darme. Sé que en cualquier lugar del universo en donde esté la haré sentir orgullosa por realizar su mayor sueño.*

## Agradecimientos

*A mi tutora por confiar en mí para el desarrollo de este tema de investigación.*

*A mi padrastro, mi hermana, mi novia y a toda mi familia por estar a mi lado, apoyarme y por la paciencia que han tenido en este momento de mi vida tan importante y comprometido.*

*A todos los que aportaron a esta investigación.*

*Muchísimas Gracias a todos.*

## **Resumen**

Las cooperativas no agropecuarias, como nueva forma de gestión no estatal, juegan un papel fundamental en función de los cambios económicos y sociales, por los que atraviesa la sociedad cubana. La implementación de una Gestión por Procesos en dicho sector, es uno de los elementos que aún no se ha estudiado a fondo en estas organizaciones y, sin embargo, brinda una mejor funcionabilidad en las mismas. Las empresas no estatales cubanas, carecen en su mayoría, de una documentación teórica de sus procesos, esto se debe de forma general, a la falta de estudio sobre el tema y la inexperiencia que puede traer consigo la novedosa forma de gestión. La presente investigación se realizó con el objetivo de contribuir a la implementación de la Gestión por Procesos, en la cooperativa no agropecuaria del sector gastronómico; Restaurante Snack-Bar Vernissage, a través del desarrollo de un procedimiento que brinde a sus socios, y a los de otras cooperativas del sector, una guía práctica y fácil de aplicar para conocer cómo documentar los procesos de su empresa y poder manejarlos de una forma integrada. Las técnicas que conforman el procedimiento propuesto son: Método de Selección de Expertos, el Método de Kendall, Mapa de Procesos, Ficha de Proceso, Diagrama de Interrelacione, desarrollo de una Matriz nxn para relacionar los procesos, Entrevistas, Tormenta de Idea, Revisión de documentos, Observación directa y el Cuestionario.

## **Abstract**

The non-agricultural cooperatives, as a new form of non-state management, play a fundamental role depending on the economic and social changes that Cuban society is going through. The implementation of process management in this sector is one of the elements that has not yet been thoroughly studied in these organizations; however, it provides better functionality in them. The Cuban non-state companies, mostly, lack theoretical documentation of their processes, this is generally due to the lack of study on the subject and the inexperience that the new tendency of management can bring. The present investigation was carried out with the objective of contributing to the implementation of the management by processes; in the non-agricultural cooperative of the gastronomic industry, Restaurant-Snack Bar Vernissage, through the development of a procedure that provides its associates, and those of other cooperatives in the area, a practical and easy-to-apply guide to know how to document the processes of their company and be able to manage them in an integrated way. The techniques that make up the proposed procedure are, Expert Selection Method, Kendall's Method, Process Mapping, Process Specification, Interrelation Diagram, develop of an nxn Matrix to relate the processes, Interviews, Brainstorm, Document review, direct observation and the questionnaire.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación .....	6
1.1 Surgimiento y desarrollo de las cooperativas en cuba.....	6
1.1.1 Clasificación y tipología de las cooperativas.....	7
1.1.2 Características y generalidades de las cooperativas no agropecuarias en Cuba .....	8
1.2 Consideraciones generales de la gestión por proceso.....	11
1.2.1 Gestión orientada al proceso .....	12
1.2.2 El enfoque de proceso .....	13
1.2.3 Generalidades de los procesos .....	14
1.2.3 Clasificación de procesos y elementos que lo conforman. ....	16
1.3 Los procesos de servicio. Características .....	20
1.3.1 Clasificación de los servicios. ....	22
1.3.2 Servicio de restauración y cooperativas de servicios gastronómicos. ...	23
1.4 Documentación de procesos. Consideraciones generales .....	25
1.4.1. Elementos que integran la documentación del proceso. ....	26
Conclusiones parciales .....	32
Capítulo II. Caracterización de la cooperativa objeto de estudio y procedimiento de la investigación.....	33
2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio del Restaurante-Snack Bar Vernissage.....	33
2.2 Procedimiento para la documentación de los procesos de la cooperativa de Restaurante-Snack Bar Vernissage .....	36
Conclusiones parciales .....	53

Conclusiones generales .....	54
Recomendaciones.....	55
Bibliografía.....	56
Anexos	

## **Introducción**

El Cooperativismo es un movimiento socioeconómico que toma fuerza en un contexto marcado por contradicciones y desigualdades, tiene como su propia materia prima al ser humano; desde su surgimiento hace miles de años, desde nuestros antecesores hasta la actualidad, el hombre aprendió y necesitó la cooperación (Rivera 2007).

Los hombres primitivos eran cooperadores por naturaleza, y tanto el trabajo como sus frutos era de índole colectivo. Las primeras formas de trabajo cooperativo surgieron por la necesidad de construir canales y diques que desviarán el agua de los ríos hacia tierras adentro para facilitar su cultivo. Los artesanos en Egipto, los mercaderes y navegantes fenicios del siglo XV a.n.e., desarrollaron formas asociativas para sus negocios. En la China del siglo XII a.n.e., existieron gérmenes de sociedades de Ahorro y Crédito. En las sociedades esclavistas y ateniense en el siglo V, se desarrollan formas de cooperación para el culto a los muertos. El devenir de la sociedad feudal y más tarde el surgimiento de la sociedad capitalista condicionó aún más el desarrollo de la cooperación, lo que pudiera definirse como los antecedentes más inmediatos de la cooperativa moderna. En Inglaterra 1844 se certificaron los estatutos de la sociedad, que a proposición de Jamnes Daty, Charles Howart, James Smithies, John Thill y John Bent, sería una cooperativa de consumo, y la primera en distribuir entre sus socios los excedentes generados por las actividades. Representó una muestra de la capacidad organizativa de la clase trabajadora, un ejemplo histórico que marcó el camino del cooperativismo mundial y que demostró la factibilidad de la cooperación desde el punto de vista económico y social, convirtiéndose en un modelo de éxito del movimiento cooperativo, no solo por los beneficios económicos que tuvieron sus socios, sino por el espíritu de divulgación de la doctrina cooperativa (Labrador, 2013).

En Cuba, a partir de la actualización de su Modelo Económico se realizan cambios sustanciales, con la aspiración de lograr mayor eficiencia en la actividad económica, y preservar sus conquistas sociales. De esta forma, se evidencia la

necesidad de descentralizar la labor de las empresas estatales y de ceder lugar a nuevas formas de gestión no estatal. En ese escenario, las cooperativas se vislumbran como vía importante, a pesar de determinadas debilidades e incomprendimientos en su desarrollo.

Las cooperativas no agropecuarias están cambiando la actividad productiva, el comercio y los servicios en el país, como organizaciones con representación jurídica, autorizadas a establecer relaciones económicas con entidades estatales. Tal como establecen las normas jurídicas que las amparan, es legalmente una empresa, con las obligaciones, pero también con los derechos de las estatales, incluso el de importación. En todos los casos se rige el principio de que el Estado se mantiene como dueño de los medios fundamentales de producción, al tiempo que se libera de las actividades que no son fundamentales en el desarrollo económico del país.

Es novedoso que con la promoción de estas nuevas cooperativas se busca, sobre todo, transferir del sector estatal al sector no estatal, de la forma más socializada posible, algunas actividades que bajo gestión estatal han resultado inefectivas (servicios personales y técnicos, gastronomía, transporte entre otras)

La esfera de los servicios, en particular los servicios gastronómicos, constituye una actividad de vital importancia dentro de la política social del Estado Cubano, dirigida a elevar la calidad de vida de la sociedad, que en las condiciones actuales tiene un peso específico de gran trascendencia en la seguridad alimentaria y nutricional de la población (Remedios, 2011), y a brindar una experiencia únicas del sabor cubano tanto en alimentos, como en la cultura gastronómica, si se ve al servicio gastronómico, como uno de los principales servicios dentro del sector del turismo, que es a su vez, es uno de los eslabones fundamentales de la economía cubana hoy en día.

Atendiendo a la importancia que se le atribuye a la restauración hoy en día, para la economía nacional y su contribución al desarrollo local, se hace necesario verla como un concepto integral, algo que va más allá de la simple comida y trato entre cliente y dependiente gastronómico. Ello implica conocer en detalle aquellos

mecanismos y factores que inciden en la percepción del consumidor, de la calidad de la oferta.

En investigaciones realizadas se ha podido constatar la poca utilización de la gestión por proceso en el proceso de restauración, y es aún menor en las cooperativas pertenecientes a este sector, por la no existencia de procedimientos adecuados a las características del servicio en cooperativas y por el joven concepto de cooperativismo que se vive en Cuba.

La creciente necesidad de flexibilizarse y mejorar la capacidad de producir resultados, ha provocado en la última década del Siglo XX la evolución de los modelos de gestión en uso, siendo la Gestión por Procesos el enfoque de elección recomendado para la totalidad de las organizaciones (Valdés, 2009).

La gestión del proceso de restauración, es concebida como la vía para satisfacer las necesidades del cliente actual y debe ser considerada por su papel protagónico en un entorno que se dirige hacia la meta de la competitividad y la excelencia (Cordoves, 2011). Su importancia radica en la mejora del nivel de calidad del servicio y satisfacción del cliente, aumenta así la productividad de la empresa.

Matanzas cuenta con la aprobación de un gran número de cooperativas en el sector gastronómico, el Restaurante-Snack Bar Vernissage amparado en la Escritura Pública Notarial No. 531 de 5 de septiembre de 2016, ubicado en el complejo turístico Varadero y objeto de estudio de esta investigación, es una de ellas. La cooperativa del sector no agropecuario, carece de información teórica y documentación de los procesos que desarrolla. La necesidad de lograr una gestión efectiva de los procesos de esta organización, y sobre todo, en contribución a la carencia de procedimientos que permita guiar el desarrollo de la gestión del proceso de restauración en cooperativas, para lograr un desempeño eficiente y competitivo, en el entorno social y turístico donde se enmarcan, con un enfoque transformador para el mejoramiento sustancial de los resultados, en función de satisfacer las exigencias cada vez más crecientes de los clientes, condicionan el desarrollo de la presente investigación.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, se define como **problema científico** de esta investigación la siguiente:

¿Cómo contribuir a la documentación de los procesos de la cooperativa no agropecuaria del Restaurante-Snack Bar Vernissage?

Para dar respuesta a esta interrogante se traza el **objetivo general** siguiente:

Elaborar un procedimiento contribuya a la documentación de procesos de la cooperativa no agropecuaria de Restaurante-Snack Bar Vernissage.

Asociado a este objetivo, se establecen como **objetivos específicos**:

1. Revisar los aspectos teóricos necesarios sobre la documentación de los procesos de una empresa, mediante consultas bibliográficas de índole nacional e internacional.
2. Estudiar los procedimientos y metodologías existentes para la documentación de procesos en el contexto nacional e internacional en el sector no estatal.
3. Proponer un procedimiento para la documentación de los procesos de la cooperativa no agropecuaria de Restaurante-Snack Bar Vernissage, que se ajuste a las características del negocio.

Para cumplir con el objetivo propuesto en la investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación, los que incluyeron: métodos empíricos, como: Tormenta de Idea, Revisión de documentos, Observación directa, Entrevistas y Cuestionarios, que permiten llegar a obtener la información necesaria, que posibilita dar respuesta a las preguntas científicas; y métodos teóricos como: Método de Selección de Expertos, el Método de Kendall entre otros. Se utilizaron técnicas como: la Matriz nxn, Diagrama de Interrelaciones. Además, se utiliza el software Microsoft Excel en la confección de tablas de información y resultados. Con estos elementos, a partir del análisis y la interpretación de los resultados obtenidos se aborda y da solución al problema planteado.

Esta investigación se estructura en dos capítulos:

**Capítulo I.** Fundamentación teórica de la investigación

En este capítulo se recoge toda la información necesaria, de la bibliografía consultada, tanto nacional como internacional, que ayuda a realizar la presente investigación sobre la implementación de la Gestión por Procesos, en las cooperativas cubanas en el sector gastronómico, específicamente en la documentación de los procesos.

**Capítulo II.** Caracterización de la cooperativa objeto de estudio y procedimiento de la investigación.

En este capítulo se caracteriza la cooperativa objeto de estudio, exponiendo de manera general los elementos característicos fundaméntale que tiene y se diseña el procedimiento propuesto para documentar los procesos de la misma, guiado por las consultas bibliográficas en el Capítulo I.

Aportes que brinda esta investigación:

- Para los estudiantes de la Ciencias Económicas y Empresariales este estudio les sirve como marco de referencia o bien como guía para próximas investigaciones.
- Sirve de guía para estudios de procesos en empresas no estatales en el sector de la gastronomía.
- Brinda organización a la empresa y es un medio de conocimiento para los empresarios de cooperativas no agropecuarias en este sector.

## **Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación**

### **1.1. Surgimiento y desarrollo de las cooperativas en Cuba.**

El desarrollo de las cooperativas en Cuba parte de la necesidad de ir a una forma de gestión que mejore la eficacia y la eficiencia de varios sectores en el país. Es una forma de propiedad socialista porque todos los socios son dueños, no son una forma de privatizar sino una forma de gestión no estatal, sobre la base de propiedad socialista (Rodríguez, 2015).

En Cuba, el primer antecedente y la experiencia de un cooperativismo organizado se dan en la agricultura, a partir, de la Reforma Agraria, una de las primeras leyes aprobadas por la naciente Revolución el 1ro de enero de 1959, y que propició la entrega de tierras en propiedad de grandes latifundios a los empobrecidos campesinos que la trabajaban.

En la década de los 60, la aparición de las Cooperativas de Créditos y Servicios, surgen de manera espontánea, y fue ese momento donde se conceptualizó como la Primera Etapa del Cooperativismo en Cuba.

El segundo paso de relevancia en la cooperativización se enmarca en el surgimiento de las Cooperativas de Producción Agropecuaria, las que constituirían un nuevo eslabón en la socialización de la producción agropecuaria.

A partir de septiembre de 1993, el Cooperativismo en Cuba entra en otra etapa de su desarrollo con la constitución de otro tipo de organización; las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. Estas surgen del patrimonio de granjas y empresas estatales, con usufructo gratuito sobre la tierra (Labrador, 2013).

Ya en abril de 2011 en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se aprueban los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que trae consigo la actualización del Modelo Económico Cubano, reconocen a las cooperativas no agropecuarias como una forma de gestión no estatal, válida para ser implementada en la economía cubana en los próximos años. En los artículos 25 al 29 del citado documento se establecen los principios fundamentales sobre los cuales funcionarán dichas cooperativas. De igual manera, se contempla la posibilidad de creación de las cooperativas de segundo grado, todas ellas fuera del sector agropecuario (PCC, 2011).

El Consejo de Estado (2012a) y el Consejo de Estado (2012b), concreta la implementación de estos lineamientos, con la aprobación de un conjunto de normas a mediados del año 2012, entre ellas el Decreto Ley 305 y 306 lo que posibilitó la aprobación en octubre de 2013, de seis cooperativas, a partir del patrimonio de dos empresas estatales, en la provincia de Pinar del Rio como experiencia inicial.

En la Gaceta Oficial No. 94 Ordinaria de 19 de agosto de 2021, el Consejo de Estado, en el ejercicio de las atribuciones que están conferidas en el Artículo 122 inciso c) de la Constitución de la República de Cuba, aprueba el Decreto-ley 47 De las cooperativas no agropecuarias, que establecen las normas que regulan la constitución, funcionamiento y extinción de cooperativas en sectores no agropecuarios de la economía nacional.

De acuerdo a la información más reciente publicada por Nova (2021), se han registrado 434, diseminadas por todas las provincias, hasta el presente se encuentran en funcionamiento 398, con presencia en diez sectores de la economía, el 89% (354), se concentra en 5 sectores. Del total de cooperativas activas (398), 151 cooperativas pertenecen al sector de gastronomía que representa el 37.94% del total de cooperativas.

### **1.1.1. Clasificación y tipología de las cooperativas.**

Según Cruz and Piñera (2012), las clasificaciones de la cooperativas se relacionan con la actividad que realizan, puede ser de producción de bienes y servicios, o de consumo de bienes y servicios, y existen cooperativas mixtas que realizan ambos tipos de actividades. Las cooperativas pueden producir cualquier bien u ofrecer cualquier servicio, así como consumir cualquier bien o contratar cualquier servicio.

Las cooperativas pueden ser clasificadas en:

- Cooperativas de producción de bienes y servicios. Son grupos de personas o cooperativas que se unen para producir conjuntamente.
- Bienes agropecuarios, industriales, de la construcción, entre otros.
- Servicios gastronómicos, reparación, contabilidad, transporte, entre otros.

Se conocen también como cooperativas de trabajo a:

- Cooperativas de consumo de bienes y servicios. Son grupos de personas o cooperativas que se unen para obtener conjuntamente.
- Bienes de cualquier tipo, generalmente productos alimentarios o de consumo básico, o insumos productivos.
- Servicios de cualquier tipo, está entre los más comunes las cooperativas de ahorro y crédito.

De esta forma los asociados disfrutan de las ventajas de las compras al por mayor, y pueden obtener bienes y servicios a menor precio. Las cooperativas de consumo también les permiten a sus miembros adquirir bienes y servicios de calidad asegurada y con las especificidades (técnicas, éticas, entre otras) que ellos desean.

- Cooperativas mixtas. Son grupos de personas o cooperativas que se unen tanto para producir conjuntamente algunos bienes y servicios, como para acceder de forma unida a ciertos bienes y servicios.

Se conocen también como, cooperativas de trabajadores, a las que indican que los asociados de la cooperativa son también trabajadores de ellas, pues aportan su trabajo y no solo su capacidad de consumo como ocurre con la mayoría de los asociados en las empresas de consumo. Estas son cooperativas que se apropian del resultado de su trabajo.

En Cuba, según Nova (2021), las cooperativas se desenvuelven en diez sectores de la economía, estos sectores son: gastronomía, comercio, construcción, industria, servicios personales y técnicos, ornitología, transporte, alimentaria, energía y servicios contables.

### **1.1.2. Características y generalidades de las cooperativas no agropecuarias en Cuba.**

Las cooperativas no agropecuarias como expansión del sector empresarial no estatal son útiles o pertinentes para un proyecto de construcción socialista que busque satisfacer las necesidades materiales y espirituales de las personas, constituyen una vía para el crecimiento de la producción mercantil en una

sociedad comprometida con la construcción socialista, donde el crecimiento económico no es un fin, sino un medio al servicio de la sociedad.

El Consejo de Estado (2021), define el Decreto-Ley 47/2021 De las Cooperativas No Agropecuarias, que tiene como objetivo establecer las normas que regulan la constitución, funcionamiento y extinción de cooperativas en sectores no agropecuarios de la economía nacional. A continuación, se elabora un resumen de los aspectos más relevantes de la Ley de Cooperativas, que se consideran útiles para esta investigación.

### **Características generales.**

La cooperativa es una organización con fines económicos y sociales, que se constituye voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos y se sustenta en el trabajo de sus socios. Su objetivo general es la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva para la satisfacción del interés social y el de los socios; constituye una alternativa para relevar al Estado de la administración de aquellas actividades económicas, productivas o de servicios que no se consideren principales, poseen las siguientes características:

- Posen personalidad jurídica y patrimonio propio.
- Tiene derecho de uso, disfrute y disposición sobre los bienes de su propiedad.
- Cubre los gastos con los ingresos que obtiene.
- Responde por las obligaciones con su patrimonio.
- Las cooperativas no agropecuarias son de trabajo, donde cada uno de los socios tienen como principal contribución su trabajo personal, sin perjuicio de los aportes en bienes y derechos que realicen por mandato de la ley o voluntariamente.

### **Constitución de las cooperativas.**

Para que una cooperativa se pueda constituir debe tener, al menos, tres socios, los que deben ser residentes permanentes en Cuba, mayores de 18 años, y estar

aptos para realizar las labores productivas o de servicios que constituyan la actividad de la misma. La propiedad sobre los bienes se crea a partir de medios de producción del patrimonio estatal tales como arrendamientos de inmuebles y otros que se decida gestionar, y para ello puedan cederse estos por medio del arrendamiento, usufructo u otras formas legales que no impliquen la transmisión de la propiedad, o una combinación de las formas anteriores.

### **Principios rectores de las cooperativas.**

Las cooperativas no agropecuarias tienen establecidos principios que rigen su funcionamiento tales como:

- Voluntariedad.
- Cooperación y ayuda mutua.
- Decisión colectiva e igualdad de derechos de los socios.
- Autonomía y sustentabilidad económica.
- Disciplina cooperativista.
- Responsabilidad social.
- Contribución al desarrollo planificado de la economía y al bienestar de sus socios y familiares.
- Colaboración y cooperación entre cooperativas y con otras entidades.

### **Órgano rector.**

La Asamblea General de Socios, en lo adelante la Asamblea, es el máximo órgano de la cooperativa y está integrada por todos los socios, quienes deciden de la forma estatutariamente establecida sobre los asuntos propios de la Asamblea. Todos los socios, incluso los que estén en desacuerdo y los que no hayan participado en la reunión, quedan sometidos a los acuerdos de la Asamblea. La Asamblea elige, de entre los miembros del órgano de Administración, a un Presidente que lo será tanto del órgano, como de la cooperativa.

### **Estatutos.**

Los estatutos contienen las regulaciones fundamentales para el funcionamiento de la cooperativa y acompañan la propuesta de creación. Corresponde a los socios

fundadores, en el acto de constitución de la cooperativa, la aprobación de los estatutos, que pueden ser posteriormente modificados por acuerdo de la Asamblea General de Socios.

En los Estatutos de la cooperativa se hacen constar los elementos siguientes:

- La denominación de la cooperativa.
- El objeto social a partir de las actividades que lo integran.
- Cuantía del aporte dinerario inicial, en bienes o derechos, al capital de trabajo.
- El modo o modos de organizar los órganos de la cooperativa.
- Régimen económico-financiero.
- Sistema de retribución a los socios, basado en la cantidad, complejidad y calidad del trabajo.
- Condiciones de la exigencia de responsabilidad civil a los órganos de Administración, y Control y Fiscalización y los liquidadores.
- Aporte social de la cooperativa a la comunidad donde está enclavada.
- Los procedimientos de disolución y liquidación de la cooperativa.

La cooperativa puede aprobar, además, cuantos reglamentos considere para el ordenamiento de su vida interna.

## **1.2. Consideraciones generales de la Gestión por Procesos.**

En estos tiempos, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que deben conciliar la satisfacción de sus clientes, cada vez más exigentes, con la eficiencia económica de sus actividades, todo lo cual suscita un cambio en las formas de análisis, proyección y gestión de las mismas, un cambio de sus metas y métodos de funcionamiento, o sea, sus procesos. En este epígrafe se abordan algunos aspectos relacionados con la Gestión por Procesos que se consideran útiles en esta investigación, atendiendo al criterio de varios autores en diferente contexto histórico.

### 1.2.1. Gestión orientada al proceso.

La Gestión por Procesos es un sistema de gestión. Como en todos los sistemas de gestión, el principal objetivo es aumentar los resultados de la organización a través de la obtención de niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Existe variedad de autores que aportan sus interpretaciones acerca del significado de la Gestión por Procesos. En el Cuadro 1.1, se resumen algunas de las definiciones, así como su importancia al ser implementada.

**Cuadro 1.1: Definiciones de Gestión por Procesos.**

<b>Autores</b>	<b>Gestión por Procesos</b>
(Zaratiegui, 1999)	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.
(Oficina Nacional de Normalización, 2001)	Concentra la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la empresa, en lugar de en las tareas o actividades.
(Medina, Nogueira, & Hernández, 2010)	Forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de estos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinados a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta.
(Carrasco, 2011)	La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.
(Pacheco, 2017)	Es un poderoso método que puede resolver los problemas de su empresa, al mismo tiempo que la hace crecer.
(Sotomayor, Duarte, & Guagua, 2019)	Es una de las herramientas reguladoras de la actividad empresarial; constituye una serie de prácticas que sirven para la planificación y control de las transformaciones de la organización y la confección de planes de acción para la mejora continua en favor de la eficacia de los procesos que la integran.

**Fuente:** Elaboración propia.

Atendiendo a los criterios expresados por autores como Pacheco (2017), Sotomayor et al. (2019), Carrasco (2011) y según la norma Oficina Nacional de Normalización (2015b) se resume que la implementación de la gestión orientada al proceso es capaz de incrementar la eficiencia y la calidad de la empresa, reduce costes, etapas y tiempo que a su vez reducen los plazos de producción o entrega del servicio, elimina las actividades sin valor añadido, y permite identificar y documentar los procesos internos, así como definir sus objetivos y responsables, da funciones y responsabilidades al personal. Facilita el análisis de las limitaciones de la organización funcional para mejorar la eficiencia de la empresa, permite medir el grado de eficiencia de los procesos en cuanto a calidad y coste y relacionarla con el valor añadido percibido por el cliente. Permite a la entidad organizarse en torno a resultados y no a tareas.

Uno de los elementos más significativos dentro de la Gestión por Procesos es el enfoque orientado hacia los propios procesos, este sin lugar a dudas, representa una ventaja competitiva en cuanto, a la gestión de la organización se trata.

### **1.2.2. El enfoque de proceso.**

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida solución de los mismos, la que se puede realizar sin la necesidad de mejorar el resto de los procesos, es una importante herramienta que facilita la gestión por procesos en cualquier empresa y muchos han sido los autores que han escrito sobre ello, en el Cuadro 1.2: **Definiciones de Enfoque de Procesos**, se recopilan algunos conceptos que nos permiten comprender el significado de aplicar un enfoque orientado en los procesos.

De acuerdo con los autores relacionado en el Cuadro 1.2: **Definiciones de Enfoque de Procesos**, se considera que los principales beneficios de realizar un enfoque hacia los procesos se pueden resumir en lo siguiente: logra la mejora continua de las actividades desarrolladas en la empresa y optimiza el empleo de recursos al señalar como están estructurados los flujos de información y materiales, reduce la variabilidad innecesaria y eliminar las ineficiencias asociadas

a la repetitividad de las actividades, alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes. Permite definir la identificación, descripción y secuencia de procesos, resaltando la necesidad de la productividad organizativa global frente a la individual, donde cada departamento o servicio añade su valor a la contribución final, que es el resultado.

**Cuadro 1.2: Definiciones de Enfoque de Procesos.**

<b>Autores</b>	<b>Enfoque de Proceso</b>
(Oficina Nacional de Normalización, 2001)	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
(Mallar, 2010)	El enfoque hacia el proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio, e incluso la atención posterior.
(Oficina Nacional de Normalización, 2015b)	Implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización
(Díaz, 2017)	Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

**Fuente:** Elaboración propia.

Para poder comprender de forma más fácil la esencia del enfoque orientado a los procesos, se hace necesario conocer las principales características de los procesos y que papel pueden desempeñar dentro de la organización.

**1.2.3. Generalidades de los procesos.**

Los procesos aportan valor a una organización, además deben estar alineados con los objetivos, alcance y grado de complejidad de la misma. Es imposible concebir un enfoque o una gestión orientada a los procesos sin antes conocer sus particularidades. Durante años, muchos autores han definido el término “Proceso”, en el Cuadro 1.3, se relacionan algunos de ellos, esto da una visión general de

que es un proceso y permite conocer sus características e importancia dentro de una empresa.

**Cuadro 1.3: Definiciones de Proceso.**

Autores	Definición de Proceso
(Zaratiegui, 1999)	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio pedidos datos, especificaciones, más medios materiales máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso
(Oficina Nacional de Normalización, 2000)	Los procesos se definen como una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones. Todas las actividades de la organización se enmarcan dentro de procesos, que se identifican, gestionan y mejoran.
(Marsán, 2011)	Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. El proceso incorpora valor a los insumos. Un proceso de trabajo se compone de pasos, tareas o actividades y tiene un principio y un final. En fin, un proceso es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.
(Mallar, 2010)	Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).
(Carrasco, 2011)	Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. Es una competencia que tiene la organización. Es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes.
(Pulido, Medina, Espinosa, & Frías, 2017)	Implica un conjunto de “entradas” que se transformarán en producto y/o servicio con un valor agregado que es satisfactorio al consumidor.
(Medina et al., 2017)	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 (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.

**Fuente:** Elaboración propia.

Los elementos característicos que se relacionan con los conceptos de proceso que se expresan en el Cuadro 1.3, son:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- Constituido por actividades internas que de forma coordinada.
- Logran un valor apreciado por el destinatario.
- Realizado por personas, grupos o departamentos de la organización.
- Consume o utiliza recursos que pueden ser, entre otros: materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas, información, tecnología y recursos financieros.
- Ser fácilmente comprendido por cualquiera.
- Variables, repetitivos y dinámicos.
- Dependen de los recursos, la habilidad y la motivación del personal involucrado para generar el resultado deseado.

Entonces se puede agregar y definir que un proceso no es más que una secuencia ordenada de actividades, en las que interactúan una serie de elementos que hacen posible modificar una o varias entradas de recursos hasta obtener un fin deseado en sus salidas.

### **1.2.3. Clasificación de procesos y elementos que lo conforman**

Es importante tener en cuenta que no todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Por es necesario una clasificación adecuada considerando su impacto en estos ámbitos. Existen varias clasificaciones de procesos, en esta investigación se utilizan solo las clasificaciones de los procesos en: procesos estratégicos, procesos claves y procesos operativos. El

*Cuadro 1.4*, resume las tres clasificaciones principales de los procesos, con las que se pretende trabajar. Refleja las características de cada clasificación atendiendo a los criterios de diferentes autores en diferente contexto histórico.

**Cuadro 1.4: Clasificación de los procesos**

<b>Autores</b>	<b>Estratégicos</b>	<b>Claves</b>	<b>Apoyo</b>
(Zaratiegui, 1999)	Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.	Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes.	Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.
(Beltrán, 2002)	Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo.	Como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de "línea".	Como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.
(Mallar, 2010)	Son aquellos a través de los cuales una empresa, o una dirección conjunta de una red, planifican, organizan, dirigen y controlan recursos. Proporcionan el direccionamiento a los demás procesos	Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Normalmente constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor	Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin.
(Hernández, Medina, Nogueira, Negrín, & Marqués, 2014)	Aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos	Relacionados directamente con la realización del producto o servicio.	Dan apoyo a los procesos operativos
(Alonso, 2014)	Destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto,	Constituyen las actividades primarias de la cadena de valor y afectan el objetivo central de la organización en relación con la satisfacción del cliente, son propios de la actividad de la empresa.	Estos procesos, no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos

			operativos.
(Muñoz, 2018)	Son aquellos procesos de una organización que proporcionan guías, no generan valor añadido, pero son necesarios y definen la misión, el valor, la estrategia, la política y los objetivos del sistema de gestión de calidad.	Se pueden definir como los necesarios para realizar el producto, son los propietarios del conocimiento de la organización en general todos ellos generan y aportan valor.	Son los que proporcionan recursos, equipos, materiales, personas, etc., necesarios para la operación de los procesos operativos.

**Fuente:** Elaboración propia.

Con el fin de centralizar los diferentes criterios en cuanto a la clasificación de procesos, definidos por los autores relacionados en el *Cuadro 1.4*, se elabora el siguiente resumen de las características fundamentales dentro de cada definición expresada.

**Procesos estratégicos:**

- Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias.
- Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- Procesos al largo plazo.
- Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación.
- Proporcionan el direccionamiento a los demás procesos, aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos.
- No generan valor añadido.

**Procesos operativos:**

- Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la empresa.
- Ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- Impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización.
- Constituyen las actividades primarias de la cadena de valor.
- Son propios de la actividad de la empresa.
- Son los propietarios del conocimiento de la organización en general.

#### **Procesos de apoyo:**

- Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas.
- Influye directamente en el nivel de los procesos operativos.
- Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.
- Son los encargados de proporcionar recursos, equipos, materiales, personas, entre otros, para posibilitar el cumplimiento adecuado de los procesos operativos.

Para conocer cómo funciona un proceso de forma individual es necesario ir un poco más adentro, específicamente a la conformación del proceso y los elementos que en su interior interactúan. De forma general los procesos tienen una entrada, una transformación de esa entrada y una salida.

Según autores como Zaratiegui (1999), Beltrán (2002), Mallar (2010), Hernández et al. (2014), Alonso (2014), Muñoz (2018), y de forma general, los procesos se descomponen en los siguientes elementos:

**Entradas o Inputs:** recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, entre otros.

**Recursos que transforman:** actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:

- **Dispositivos humanos:** planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
- **Apoyo:** infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, entre otros.

**Salidas u Outputs:** son básicamente de dos tipos:

- **Bienes:** tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.
- **Servicios:** intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

Para una mejor comprensión ver en el Anexo 1, la representación gráfica general de un proceso.

### 1.3. Los procesos de servicio

Antes de definir servicio, hay que tener claro que éste no se pueden estandarizar ya que las expectativas del cliente son diferentes dependiendo de su cultura, creencias y necesidades, sin embargo, las apariencias indican que todos requieren el mismo servicio.

En la actualidad el servicio está enmarcado en atraer, conquistar y mantener la fidelidad del usuario, resultado de la gestión administrativa de las relaciones con el cliente donde se satisfagan las necesidades. La prestación del servicio requiere de recursos materiales, técnicos, financieros y lo más importante de todo el ser humano, quien pone su alma en el servir (Ferro, Ferro, & Estrada, 2006).

El Cuadro 1.5, muestra algunos de los conceptos en cuanto al término “servicio” se refiere, en él se recopilan diferentes consultas a lo largo del tiempo de diferentes autores.

**Cuadro 1.5: Definiciones de Servicio.**

Autores	Definición de Servicio
(Juran &	Trabajo realizado por otros, puede proporcionarse a un consumidor, a

Gryna, 1993)	una instalación o a ambos. Existen porque con ellos se pueden satisfacer determinadas necesidades de los clientes.
(Frometa, 2008)	El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o el servicio básico, como consecuencia de precio la imagen y la reputación del mismo. "Ser el número uno obliga", se compromete ofrecer un gran servicio. Al revés que los productos los servicios son pocos o nada materiales. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. El servicio de los servicios comprende dos dimensiones propias: La prestación que buscaba el cliente y la experiencia que viven en el momento en que buscaba el servicio.
(Ucha, 2008)	Un servicio es el conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa por ejemplo para poder responder y satisfacer las necesidades de un cliente.
(Lovelock & Wirst, 2009)	Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.
(Oficina Nacional de Normalización, 2015a)	Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente donde sus elementos dominantes son intangibles. Un servicio generalmente se experimenta por el cliente.
(Alfonso, 2019)	Un servicio es una actividad o una serie de actividades llevadas a cabo por un proveedor con el propósito de satisfacer una determinada necesidad del cliente, sus características básicas son la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero.

**Fuente:** Elaboración propia.

Los servicios son procesos que tienen características propias y particularidades que permiten identificarlos y diferenciarlos de los procesos de manufacturas. Algunos de estos elementos característicos, según los autores relacionados en el Cuadro 1.5, se expresan a continuación:

**Intangibilidad:** Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. En relación con esta característica Juran and Gryna (1993), expresan que el elemento fundamental no es el producto físico, lo cual resulta una mejor forma de definirla. La mayoría de las empresas de

servicio entregan productos no tangibles, otras suministran un elemento tangible, pero que solo incidentalmente forma parte del servicio suministrado al cliente.

**Inseparabilidad:** Los bienes físicos se producen, después se almacenan, más tarde se venden y mucho más tarde se consumen; los servicios por su lado se producen y consumen simultáneamente, por eso son inseparables de quien los proporcionan, ya sean personas o máquinas. Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del servicio. Como su cliente también está presente cuando el servicio se produce, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de los servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado.

**Variabilidad:** Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace. Por ejemplo, ciertos restaurantes tienen una mejor reputación que otros, en uno, los dependientes pueden ser alegres y eficientes, mientras que en otros son desagradables y lentos, e incluso dentro de la misma empresa la calidad del servicio de un solo empleado puede variar según su energía y estado de ánimo en el momento de atender al cliente.

**Carácter perecedero:** Los servicios son perecederos, no pueden ser transportados ni almacenados para usarlos o venderlos posteriormente, no pueden ser medidos en términos físicos ni verificados antes de ser vendidos.

### **1.3.1. Clasificación de los servicios.**

Hoy en día es muy amplia las clasificaciones en cuanto a servicios se refiere. Katouzian (1970), señaló tres categorías, la primera se refiere a los nuevos servicios, la segunda a los servicios complementarios, y la tercera a los viejos servicios. Los nuevos servicios son aquéllos que están relacionados con un consumo de productos manufacturados por parte de la población ya que va ligado al incremento en el ingreso per cápita, como pueden ser: educación, consumo de modernos servicios clínicos y médicos, y entretenimiento en general. Los servicios complementarios toman parte en el proceso de industrialización y se expanden en respuesta a una mayor demanda debido a una nueva situación productiva, los cuales son: la banca, transporte, comercio, finanzas. Los viejos servicios son

aquéllos que crecieron antes de la industrialización, su importancia y contribución han ido a la baja, con el desarrollo de la economía estos servicios han sido continuamente sustituidos por bienes, además de que cambian también las relaciones sociales, un ejemplo de estos servicios es el servicio doméstico.

Kent (1985), distingue cinco categorías de servicio que guardan un paralelismo con las fases de desarrollo económico:

- Servicios personales no cualificados: los servicios domésticos de todo tipo han sido la fuente principal de la actividad de servicio en la sociedad tradicional estos tipos de empleo permiten la absorción de la mano de obra excedente en la economía.
- Servicios personales cualificados: abre oportunidades para nuevos tipos de servicios (comercio, administración, entre otros.) suministran infraestructuras y servicios sociales a las nuevas industrias y a la población urbana floreciente
- Servicios industriales: proporcionan servicios altamente cualificados con más eficiencia, las organizaciones de servicios especializados (bancos, compañías aseguradoras, gabinetes jurídicos)
- Servicio de consumo masivo: restaurante, hoteles, actividades de ocio, sanidad. En todas las industrias de servicio los mercados masivos posibilitan la eficiencia económica.
- Servicios empresariales: de alta tecnología: trae consigo una auténtica revolución consigo en los servicios para las empresas, tiene el objetivo de prestar servicios de más alto nivel a la industria.

Villareal (2012), realiza la siguiente clasificación, dividiéndolos en tres sectores: Terciario: abarca las actividades de naturaleza tangible o material como el transporte y las reparaciones; Cuaternario: formado por los servicios de generación de información a gran escala, como las finanzas y seguros, y las actividades estandarizables; Quinario: este sector abarca actividades más especializadas y menos estandarizables.

### 1.3.2. Servicio de restauración y cooperativas de servicios gastronómicos.

Cuba luce un renovado paisaje con la puesta en marcha de las cooperativas no agropecuarias de gastronomía, aprobadas durante el Sexto Congreso del Partido, ofrece una alternativa de gestión diferente que brindará servicios claves para el crecimiento de la economía cubana, genera empleos, y sobre todo, brindará un mejor servicio en este sector.

Hoy, se ve al cooperativismo como una forma de gestión superior, que incentiva el pensamiento basado en la colectividad, de ahí que el resultado de una cooperativa bien lograda puede ser mucho más beneficioso para un colectivo, por encima de los beneficios de una persona en particular (Concepción & Domínguez 2016).

El sector de la gastronomía ha sido uno de los que más ha agradecido el régimen de cooperativas no agropecuarias, pues el servicio, la variedad de las ofertas, así como la atención al público, muchas veces no han sido las mejores en los establecimientos estatales.

El surgimiento de las cooperativas no agropecuarias gastronómicas en un inicio rescata los lugares antes abandonados por la desidia. Muchos espacios han recibido reparaciones capitales para atraer clientes, pero también han embellecido las ciudades.

El servicio de restaurante es el proceso por el cual se atiende a los clientes que demandan una serie de atenciones y elaboraciones gastronómicas siempre buscando la satisfacción de sus necesidades. Se debe tener en cuenta que cuando los clientes solicitan un servicio no es solo por una demanda de alimentos, sino también de atenciones e información que tendremos que ofrecerles. En el Cuadro 1.6, se muestran algunos conceptos que definen este servicio.

**Cuadro 1.6: Definiciones de Servicio de Restaurante.**

<b>Autor</b>	<b>Conceptos de Restauración.</b>
(Espinosa, Bilbao, & Marrero, 2010)	La restauración no es más que la conversión de los factores de producción (alimentos, capital humano, trabajo) mediante la producción y el servicio, en productos solicitados por un cliente que busca el consumo, la satisfacción y el bienestar. Los servicios gastronómicos constituyen un proceso clave dentro de las instalaciones de este tipo
(Mantuano,	Un restaurante es un establecimiento comercial dedicado a la

2015)	preparación y servicio de comidas y bebidas para ser consumidas en el lugar o para llevar, a cambio de un precio o dinero.
(Piñeyro, 2016)	Un restaurante es un establecimiento público que dispone de cocina y servicio de comedor, en donde se elaboran y venden alimentos y bebidas, y se cobra por el servicio prestado, para ser consumidas en el mismo local.
(González, 2018)	Establecimiento que brinda servicios de alimentos y bebidas, donde los elementos que componen su infraestructura contribuyen a diferenciarse de la competencia. Su gestión está enfocada a satisfacer las necesidades del cliente y la obtención de beneficios económicos.

**Fuente:** Elaboración propia.

La restauración debe ser clasificados de acuerdo con la necesidad y exigencia del mercado y en este aspecto puede relacionarse con el deseo de los clientes, qué buscan y qué esperan encontrar, sin olvidar cuanto están dispuesto a pagar por ello. Rodríguez and Martín (2000), plantean que pueden destacarse cinco distintos tipos de restaurantes, aun cuando en la práctica existe una amplia gama de estos servicios:

- **Restaurante tradicional:** cuenta con un establecimiento fijo al cual pueden acudir los comensales a consumir alimento. Este modelo busca generar un ambiente acogedor y destacarse tanto por la calidad de la comida como del servicio.
- **Cafetería:** establecimiento de hostelería donde se sirven aperitivos y comida, generalmente platos combinados, pero no menús o cartas.
- **Snack bar:** establecimiento que posee bar y restaurante, donde se sirven platos rápidos.
- **Self service.:** es cuando el comensal se sirve su comida el mismo o cuando ya tiene una mesa previamente servida, con los cubiertos básicos y el dependiente solo le sirve las bebidas y debe buscar el alimento en el buffet
- **Buffet abierto:** es la modalidad del servicio de restauración basado en la exposición de una serie de productos sobre mostradores y el cliente puede servirse la cantidad que quiera de cada plato sin límite.

#### 1.4. Documentación de procesos. Consideraciones generales.

Gestionar un sistema puede llegar a ser un acto de malabarismo. Con tantos factores a considerar y controlar, se necesita organización y toda clase de apoyos para que nada escape de la administración. En ese contexto, el Mapa de Procesos y la Descripción y Representación de Procesos, resultan herramienta importantes de la gestión.

Documentar y definir procesos obliga a conocer y tener claro qué es lo que funciona y lo que no dentro de la empresa. Además, los procesos y procedimientos claros permiten cierta autonomía al personal, hacen que todo pueda funcionar sin que esté siempre un jefe al frente. Aquí, las especificaciones deben recoger las necesidades de los clientes y convertirse en métodos guía para los operadores de dichos procesos, hasta lograr estandarizarlos, y conseguir así mayor calidad, y finalmente, la satisfacción del cliente.

##### 1.4.1. Elementos que integran la documentación del proceso.

###### Mapa de Proceso.

El Cuadro 1.7, resume algunas definiciones del término “Mapa de Proceso” atendiendo a sus características e importancia como herramienta para documentar procesos.

**Cuadro 1.7: Definiciones de Mapa de Proceso.**

<b>Autor</b>	<b>Mapa de Proceso</b>
(Zaratiegui, 1999)	El mapa de procesos es más que una representación de la secuencia e interacción de los procesos, resulta una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados que impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales; muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés; da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización; un método para visualizar las actividades de una empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones.
(Hernández, 2009)	Los mapas de proceso, además de incitar el nuevo pensamiento, constituyen una de las maneras más eficaces de ganar una comprensión de los procesos existentes.
(Mallar, 2010)	El mapa de procesos une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones y los muestra en una visión de conjunto. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un

	cierto ámbito
(Oficina Nacional de Normalización, 2015b)	El Mapa de Procesos es una herramienta que permite visualizar fácilmente cuáles son y cómo se relacionan los procesos de una organización, también permite identificar las fortalezas y debilidades que posee su estructura.
(Medina et al., 2017)	El mapa de procesos es la base para comenzar el trabajo de lograr la alineación de los procesos con la estrategia, la estructura, representa la forma de dirigir la organización; pero en ella no se transforma.
(Castellnou, 2021)	El mapa de procesos es la representación gráfica, o sea el diagrama, de la interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia

Tras el estudio de los criterios expresan los autores del Cuadro 1.7, se resume que los Mapas de Procesos permiten, una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado, constituye una ayuda imprescindible para planificar estrategias o el despliegue de políticas. Este aspecto se hace especialmente relevante cuando la innovación (tecnológica o de reingeniería) tiene un papel destacado en esas nuevas políticas. Son de gran utilidad para el entendimiento rápido de los procesos que desarrolla una empresa y refleja la totalidad de los procesos que se realizan en la empresa y las relaciones principales que se establecen entre ellos.

En el esquema del Anexo 2, se muestra de forma general un Mapa de Procesos, que puede ser particularizado para cada caso específico e intenta mostrar un mayor número de relaciones. Las flechas indican la relación que existen entre los procesos claves, operativos, y de apoyo y entre los procesos internos dentro de cada uno de ellos, no necesariamente deben tener doble saeta, su sentido está en dependencia del tipo de relación que se establece entre los procesos. Pueden emplearse de igual forma flechas discontinuas para indicar relación indirecta.

### **Diagramas de representación de procesos.**

La forma más eficaz de documentar un proceso es mediante un diagrama de flujo o flujograma. Se trata de una secuencia de símbolos unidos entre sí, y cada uno representa una tarea o actividad. A continuación se relacionan algunos aspectos sobre la representación o descripción de procesos según algunos autores.

Optim (2018), plantea que para establecer una gestión basada en procesos en la organización se tienen que identificar todos los procesos que se incluirían en cada uno de los tres grandes bloques: estratégicos, operativos y de soporte. A partir de aquí, se elabora el Mapa de Procesos que ayudará a identificar las interrelaciones de cada uno de ellos.

Para definir el detalle de cada uno de los procesos no hay nada mejor que hacer un Diagrama de Procesos, mediante una representación gráfica podemos ver todas las “minitareas” que forman este proceso.

Crear un Mapa de Procesos ayuda a organizar todos los procesos de la empresa o departamento y hace que la información sea visible para todos. Pero si queremos analizar con detalle cada proceso definido en el mapa de procesos (visión general) tenemos que utilizar el diagrama de flujo, es un ejemplo visual del proceso para entenderlo mejor y ver cuáles son las áreas que se pueden mejorar.

Los pasos para crear un Diagrama de Flujo o Diagrama de Proceso

Paso 1. Identificar el problema.

Paso 2. La tormenta de ideas.

Paso 3. Establece los límites.

Paso 4. Determina y ordena los pasos.

Paso 5: Dibuja símbolos básicos de diagramas de flujo.

Según Ekon (2020), un diagrama de procesos es la representación gráfica de los principales procesos que se llevan a cabo en una compañía. Es una de las herramientas más útiles para cualquier empresa y en la gestión de proyectos de todo tipo.

Favorece la comprensión del proceso que trata de simular, permite identificar de una forma rápida los problemas y donde se producen, define claramente los límites de cada proceso

Un diagrama de flujo, o flujograma, es la representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una

breve descripción de la etapa del proceso. Ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso. Muestra la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás (Consultores, 2021).

La tipología de los diagramas a la hora de representar un proceso varía en dependencia de las técnicas de representación para la elaboración del modelo y en el enfoque de los atributos del mismo: nivel de detalle, uniones jerárquicas entre los mapas, tipos de flujos, estructura orgánica, símbolos, operadores lógicos, tiempo de flujo, ente otros.

Hernández (2009), realiza una publicación con título: Procedimiento de elaboración de mapas de procesos en servicios hospitalarios, donde expone las características de diferentes herramientas para realizar una documentación de proceso, en dependencia del tipo de diagrama que se escoja. En su investigación ella asume que el término “Mapa de Proceso” se refiere a la representación o descripción de un proceso, no al conjunto de interrelaciones entre todos los procesos de una empresa. Lo refleja a través de un cuadro resumen que a continuación se relaciona en el Cuadro 1.8.

**Cuadro 1.8. Resumen de herramientas para la representación de procesos.**

<b>Diagrama/ Mapa</b>	<b>Características</b>
Diagrama OPERIN,	Muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones e inspecciones.
Diagrama OTIDA,	Muestra además de lo anterior todos los traslados, demoras y almacenamientos con los que tropieza un artículo en su recorrido por la planta.
Diagramas As Is.	Registra cómo el proceso actual realmente opera, a través del flujo de trabajo o de información. Brinda mejor visibilidad. Permite el análisis de cada actividad.
Diagrama de recorrido.	Se trazan los movimientos del producto o de sus componentes y se indican las actividades en los diversos puntos sobre un plano de la fábrica o zona de trabajo.
Diagrama de hilo.	Se sigue y mide con un hilo el trayecto de trabajadores, materiales o equipos en sucesión de hechos sobre un plano o modelo.
Diagrama bimanual	Estudia operaciones repetitivas, que se descomponen en actividades elementales en relación con las manos del operario.
Método de arriba-	Muestra los pasos principales del proceso desde los macro procesos hasta los subprocesos de cada uno jerárquicamente (de arriba hacia abajo).

abajo	
Mapas de Proceso de senda	Similares a los mapas de flujos, pero muestran, explícitamente, la estructura de la organización. Las filas indican “quién” hace el paso del proceso, a decir: un individuo, una sección, o una organización.
Mapas de la cadena de valor	Documentan procesos industriales que serán mejorados con los métodos de manufactura flexible, para eliminar despilfarros y actividades que no aportan valor a los procesos.
IDEFO	Integra las técnicas IDEFO y PFN-IDEF (equivalente a un flujograma estándar)
ASME	Es inherente en su uso una evaluación de si una actividad añade valor o no. Esclarece las áreas de pérdidas o actividades que no aportan valor.
Servucción	Representación simplificada de un sistema de fabricación de un servicio a partir de los siguientes elementos: cliente, soporte físico, personal de contacto y servicio
Ciclo de servicio	Representa todos los momentos (momentos de verdad) en que el cliente entra en contacto con la organización, los cuales son clave para la percepción que se forme sobre el servicio entregado.

**Fuente:** Hernández (2009)

### **Ficha de Proceso.**

Las Fichas de Procesos se elaboran para caracterizar y organizar los elementos que conforman un proceso. Son diversos los modelos y elementos que la componen, esto se realiza acorde a las necesidades de la empresa.

La elaboración de la Ficha de Procesos posee la utilidad de garantizar el desarrollo del trabajo de una forma correcta y sistemática; pero sobre todo la gestión del conocimiento. Estas herramientas permiten perpetuar las buenas prácticas a pesar de la salida de la organización del personal de más experiencia y que tradicionalmente “ha sabido hacer” las cosas. En contraposición su confección es difícil, no siempre bien vista por el personal de trabajo y más difícil aún su mantenimiento con actualidad. A continuación se expresan algunos criterios al respecto, atendiendo al criterio de diferentes autores consultados.

Ficha de Proceso es la forma más simple para documentar un proceso. En ella se definen los elementos clave del mismo. En determinados casos puede resultar interesante diferenciar, dentro de un proceso, subprocesos. Se trataría de partes del proceso con inicio y fin, cuya unión da como resultado el proceso. A la hora de documentar los procesos, para aquellos que tengan subprocesos se deberá

cumplimentar una ficha del proceso y otra ficha por cada subproceso (Gil & Vallejo, 2008).

Vegas and Ortiz (2017), propone que las Fichas de Procesos se diseñan en la organización en función de sus necesidades. Además de las fichas generales de cada proceso se elaboran las fichas de los subprocesos para una mejor organización y comprensión del mismo. Para el diseño de las fichas se proponen los pasos siguientes:

- Identificar los elementos que conformarán la ficha de procesos.
- Identificar los riesgos.
- Definir los indicadores.
- Establecer las relaciones con otros procesos.

Según (Gómez, 2019), la Ficha de Proceso es una herramienta que sirve para ver de una forma esquemática, las diferentes fases de un proceso, las responsabilidades de las personas que intervienen en el mismo, así como la documentación que se genera. El concepto es el mismo que en un procedimiento, pero más visual.

El formato y el diseño, de cada uno de los documentos del sistema es libre, puede realizarse de muchas formas, siempre que quede claro y evidenciado cada uno de los requisitos de la norma. Para ello, se puede utilizar numerosas metodologías, formatos, esquemas, diagramas, escritos, recursos estadísticos, entre otros, todo lo que se pueda imaginar y diseñar, para garantizar un buen control y gestión de los procesos de la empresa, y su mejora continua.

Según Ilzarbe (2021), para realizar la Ficha de Proceso no existe un formato estandarizado con un contenido unificado. Cada empresa elige el formato y el contenido que le parezcan más apropiados. Normalmente contiene los siguientes elementos:

- Propietario
- Misión, visión, inicio y fin del proceso
- Inputs

- Partes interesadas y sus requisitos
- Outputs
- Recursos
- Información documentada
- Riesgos y Oportunidades.

### **Conclusiones parciales.**

Se estudia a la cooperativa, como nueva forma de gestión en Cuba, son un nuevo proyecto de construcción socialista que busca satisfacer las necesidades de las personas, dando vida a sectores de la economía que no están dando frutos en el sector estatal.

Las cooperativas en el sector gastronómicos son la que más abundan, se prestan para mejorar las condiciones alimenticias en su localidad y para sector del turismo. Dentro de los diez sectores entre los que se dividen las cooperativas, el sector gastronómico es el que más aporta a la economía nacional.

Tras un profundo estudio de las consultas bibliográficas realizadas durante la investigación, se puede concluir que la Gestión por Proceso es una herramienta clave para conocer, estudiar y tomar decisiones en cualquier organización. Esta herramienta aumenta la visibilidad y control de los procesos y aportan seguridad a la empresa.

El procesos de servicio es el conjunto de operaciones que una empresa lleva a cabo con todo se personal para garantizar una experiencia sólida y satisfactoria a cada cliente. El servicio de restauración o servicio gastronómico, constituye un conjunto de técnicas, que se ofrecen al cliente relacionados con la alimentación, coctelera y bar. Un buen servicio brinda una mejor satisfacción del cliente, una reputación para la empresa e involucra a sus empleados para mejorar el negocio.

La documentación de procesos, comprende un grupo de herramientas claves para su implementación, como son: Mapa de Proceso, Ficha de Proceso y Diagrama de Representación de Proceso. Establece estabilidad y consistencia en la empresa,

brinda una visión sistemática de todas las actividades de la organización y reduce la ambigüedad operativa.

## **Capítulo II. Caracterización de la cooperativa objeto de estudio y procedimiento de la investigación**

### **2.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio del Restaurante-Snack Bar Vernissage.**

El Restaurante-Snack Bar Vernissage es una cooperativa no agropecuaria, asociada a la entidad Palmares, perteneciente al Ministerio del Turismo, que abrió sus puertas el 8 de febrero de 2017 y quedó constituida al amparo de la Escritura Pública Notarial No. 531 de 5 de septiembre de 2016. El local arrendado se encuentra situado en Primera Avenida y Calle 36, del Balneario de Varadero, en el centro del “Varadero Histórico”.

El Restaurante climatizado, con capacidad para 40 personas aproximadamente, tiene una variada carta de comidas nacionales e internacionales y platos afrodisíacos que caracterizan las ofertas que se brindan.

El Snack-Bar, cuenta con una capacidad para 50 personas aproximadamente y se caracteriza por una confortable terraza al aire libre que permite a los clientes vivir el día y la noche de Varadero.

Todo esto aromatizado con un excelente confort, acompañado con música ambiental de índole nacional e internacional, rampas de acceso para discapacitados, área de parqueo, y una atención personalizada y profesional al cliente.

Desde la apertura en el mes de febrero de 2017, el Producto Vernissage se ha posicionado tanto en el mercado nacional como internacional, alcanzando comentarios positivos y reconocimiento a la excelencia que otorga anualmente en “Trip Advisor”, por haber superado las expectativas de los clientes, reconocimiento

que otorga el mercado francés “petit fute” así como el reconocimiento “Líder de la Calidad en 2019”, que entrega el MINTUR.

**Misión.**

Brindar servicios gastronómicos, ofreciendo una gama de sensaciones, atención personalizada y versatilidad de ofertas de comidas y bebidas, incluyendo variadas ofertas de desayunos; dentro de un entorno urbanístico de playa, con el apoyo de un capital humano motivado, capacitado, comprometido, alineado con la sostenibilidad y la estrategia organizacional.

**Visión.**

Restaurante-Snack Bar sea reconocido como líder en su segmento, al brindar una gama de sensaciones, donde el entorno urbanístico de playa, la atención personalizada y la versatilidad de ofertas, superen las expectativas de los clientes. Su gestión sostenible se apoyará en un capital humano altamente motivado, capacitado, comprometido y alineado con la estrategia organizacional.

**Objeto Social.**

Aprobado por Resolución N° 598 de 16/06/2016 del Ministro de Turismo. El objeto social de la Cooperativa No Agropecuaria es:

- Prestar servicios gastronómicos en el establecimiento y a domicilio.
- Contratar servicios artísticos a instituciones de la cultura, como complemento de animación a su actividad fundamental.
- Alquilar el local para eventos festivos, según la capacidad y horarios establecidos.

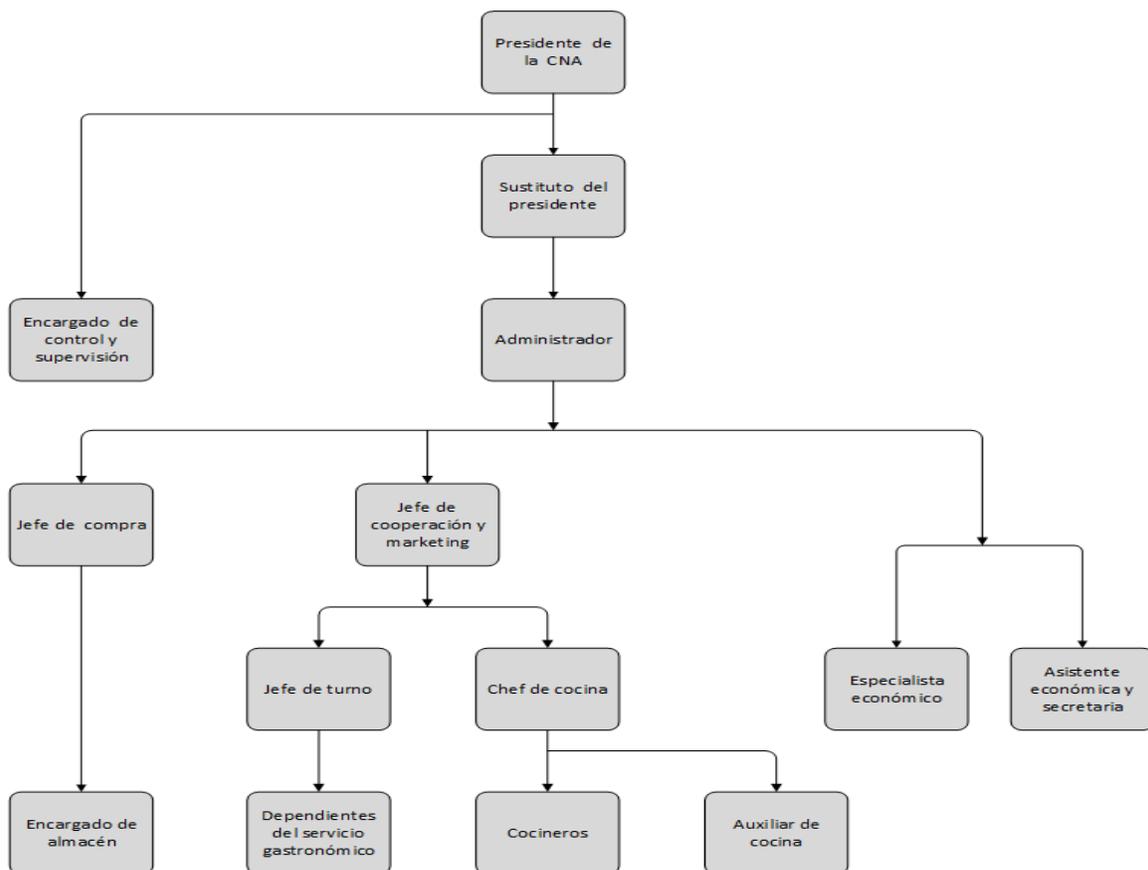
**Servicios que se ofertan.**

- En el restaurante, se oferta almuerzo y cena. Cuenta con una carta variada y singular al estilo Vernissage y elaborada con carbón orgánico, capaz de brindar un sabor para cada gusto.
- En el snack, se oferta desayunos, comida ligera elaboradas y presentadas al alto nivel internacional como nacional y ofertas de frutas tropicales.

- En el bar, se ofertan bebidas nacionales e internacionales y una variada coctelería.

### Estructura organizacional y plantilla de la cooperativa.

La Figura 2.1 muestra el organigrama de la cooperativa de Restaurant Snack-bar Vernissage. La plantilla de la cooperativa se relaciona en el Anexo 3.



**Figura 2.1. Estructura organizativa de la cooperativa.**

**Fuente:** Documento de la empresa

### Principales proveedores.

Entre sus principales proveedores se encuentran: la empresa extra hotelera Palmares, empresa Avícola Matanzas, empresa. Agroindustrial Ceballos, empresa Agroindustrial Victoria de Girón, empresa. Frutas Selectas Matanzas,

CCS Teodoro Delgado, empresa Eléctrica, empresa Cubana del Gas, ETECSA Matanzas, Aguas Varadero, CNA Tratamientos y Superficies Coral, entre otros.

### **Principales productos que se ofertan.**

**Bebidas:** Jugos naturales, refresco gaseado, cerveza ,rones , whisky, tequilas , vinos , café y coctelería: mojito, cuba libre, piña colada, entre otros

**Comida:** Paquetes de desayuno, panes: con hamburguesa, baguetes: jamón y queso, pechuga de pollo, entre otros, sándwiches cubanos, ensaladas: de camarón, pollo, frutas y vegetales, asados: pollo, cerdo, crocantes: cerdo, res, pollo, entre otros y pastas: de queso, carbonara, boloñesa

**Postres:** Helados y dulces: flan

### **Procesos de la empresa.**

En un recorrido por la cooperativa se puede observar a simple vista que el proceso fundamental es, el Servicio Gastronómico. En este se trabaja de acuerdo a las características de los consumidores y tratando de satisfacer sus necesidades al máximo. Se observa que existe una capacitación previa del personal para lograr este objetivo, pues una misma persona tiene el conocimiento para desempeñar varias tareas de ser necesario. Se puede decir que, el fin de este proceso es lograr en el cliente la motivación suficiente, que lo haga volver a visita la instalación. Pero el Restaurante-Snack Bar Vernissage carece de documentación teórica, acerca de los procesos que en él se desarrollan, así como, las relaciones que existen entre ellos. Dicho esto, se hace necesario recurrir a la Gestión por Procesos e implementarla de forma tal, que solucione el problema de documentación de los procesos de la empresa.

### **2.2. Procedimiento para la documentación de los procesos de la cooperativa de Restaurante-Snack Bar Vernissage.**

El Restaurante-Snack Bar Vernissage carece de documentación, acerca de los procesos que en él se desarrollan, así como, las relaciones que existen entre ellos. Partiendo de esta problemática científica se decide realizar una documentación de los procesos en la entidad, empleando como herramienta

principal el Mapa de Proceso, la Ficha de Proceso y el Diagrama de Representación de Procesos, para lograr una mejor comprensión de los mismos y su alineación con la estrategia, y así poder ver a la organización como un sistema de procesos interrelacionados.

En el ámbito nacional existen un volumen de artículos y procedimientos dirigidos a la documentación de procesos que han sido aplicados en el sector estatal, autores como Morales, González, Oquendo, Filiberto, and Galindo (2017), Hernández (2009), Medina et al. (2017), Simón (2015), Nogueira (2003), exponen metodologías muy distintas para la gestión de los procesos a la hora de documentarlos, de igual forma en empresas gastronómicas Fuentes (2012) , expresa un procedimiento para este sector de la economía. Se revisaron una gran cantidad de consultas bibliográficas y, no se encuentra un estudio a nivel nacional, de documentación de procesos en cooperativas no agropecuarias del sector gastronómico.

Se consultaron también varios procedimientos a nivel internacional autores como Ahoy (1999), Bou and Sauquet (2004), Macías et al. (2007), Gómez (2012), Salvador and Fernandez (2012), Cadena (2016), Gonzalo (2006), Quiroa (2021) redactan procedimientos que pueden ser utilizados para documentar los procesos en una empresa. Songo (2010) plantea un procedimiento en particular en una cooperativa de ahorro y crédito.

El objetivo en forma general de estos procedimientos es identificar y gestionar la documentación de los procesos de forma tal que sea asequible para cualquier nivel de empleado dentro de la organización, así como mostrar de forma íntegra los procesos que se desarrollan dentro de la misma y delimitar bien su alcance y funciones.

Se confecciona un cuadro resumen que recoge todas las metodologías consultadas y que se relaciona en el Anexo 4, atendiendo a ello, se analizan y estudian dichos procedimientos, y se realiza una selección de los elementos críticos que argumentan el desarrollo del nuevo procedimiento propuesto en la presente investigación.

Algunos de los elementos críticos a la metodología consultada son:

- Propuestas como las de Ahoy (1999), Bou and Sauquet (2004), Gonzalo (2006), Gómez (2012), Salvador and Fernandez (2012), Cadena (2016), Quiroa (2021), no confeccionan un equipo de trabajo, que sirva de ayuda a la hora de llegar a un consenso o tomar una decisión. La importancia que tiene el equipo de trabajo a la hora de llegar a un consenso o al tomar una decisión es el pilar más importante si se va a identificar y clasificar los procesos de una empresa. El equipo de trabajo debe estar confeccionado por los mayores conocedores del funcionamiento de la organización y sus directivos, juega un papel fundamental en el procedimiento que se quiere desarrollar en la presente investigación, se asume que constituyen la primera fuente de información de la misma. Estas metodologías al no tener el elemento equipo de trabajo, no cuenta con capacitación del personal involucrado, lo que impide que el proceso sea lineal, veloz y preciso. Es importante tener en cuenta este punto, pues se pretende que constituya la base de todo el procedimiento.
- Algunos son muy escuetos y no explotan al máximo las características de cada proceso, no integran todos los elementos de la documentación. Por ejemplo Ahoy (1999), Bou and Sauquet (2004), Macías et al. (2007), Hernández (2009), Simón (2015), Morales et al. (2017) y Quiroa (2021), se centran solamente en describir y representar el diagrama de flujo de cada proceso, otros como Gonzalo (2006), Medina et al. (2017), Songo (2010), Salvador and Fernandez (2012), Fuentes (2012), proponen una metodología para realizar un Mapa de Proceso donde integran todo el proceso de la organización, así como sus interrelaciones, y por otro lado describen y caracterizan los procesos mediante la elaboración de una Ficha de Procesos las propuestas de Bou and Sauquet (2004), Gómez (2012) y Cadena (2016). La presente investigación pretende unificar estos elementos proponiendo realizar un procedimiento que integre los elementos más significativos de la documentación de procesos.

- La propuesta de Nogueira (2003), consiste en un procedimiento para la implementación de Gestión por Procesos de manera general, pero dentro de ellas existen pasos y fases que pueden ser útiles para documentar procesos y se considera que se ajustan a la propuesta que se pretende elaborar. La cooperativa objeto de estudio no cuenta con un listado proceso por lo que la investigación debe comenzar desde cero, elaborando el listado a partir de los conocimientos de los integrantes del grupo de trabajo.
- Se analizan metodologías como las propuestas por Fuentes (2012), Songo (2010), Morales et al. (2017) y Hernández (2009), que una vez concluida la documentación, proceden a implementar una mejora de procesos. La implementación de una mejora de procesos, se van más allá de los límites de esta investigación, por lo que solo se tomarán aspectos que lleguen hasta la documentación de procesos.
- En el caso de Songo (2010), realiza un Mapa de Proceso de borrador que sirve de guía y lo modifican hasta obtener el resultado deseado. Por una parte, es beneficioso porque permite conocer poco a poco, como se van desarrollando los procesos dentro de la organización y facilita su entendimiento y utilización, pero por otro lado constituye una demora y se considera una pérdida de tiempo pues si las personas que intervienen en el proceso de documentación están bien capacitadas no hay necesidad de hacer un borrador, constituye una demora dentro del proceso de documentación.
- De todas las propuestas que se estudian, la propuesta de Medina et al. (2017), para realizar un Mapa de Proceso expresa los pasos de una forma sencilla y precisa que resulta muy fácil de desarrollar, se centra en identificar de la manera más precisa posible las relaciones que existen entre los procesos.
- Todos se centran de una forma u otra en caracterizar y analizar los procesos de la empresa para documentarlos, esto forma parte del objetivo de esta

investigación lo que constituye un punto en común entre los procedimientos estudiados y el que se quiere confeccionar.

- Hernández (2009), propone un procedimiento claro y preciso enfocado en formalizar la representación de procesos. De todos los estudiados este procedimiento es, él que al entender del autor, representa de la forma más sencilla y completa posible los pasos para realizar un diagrama de representación de proceso.
- Independiente al objetivo del procedimiento, ya sea que se dirija a describir y representar procesos, realizar Mapa de Proceso, confeccionar Ficha de Proceso, o integre algunos de estos elementos, existen varios autores como Ahoy (1999), Bou and Sauquet (2004), Gonzalo (2006), Songo (2010), Salvador and Fernandez (2012) y Cadena (2016), que no implantan en se procedimiento, la publicación, control y seguimiento, una vez realizada la documentación. Este elemento es muy importante en la presente investigación para conocer si el procedimiento que se pretende desarrollar tiene aceptación en la organización y si se realizó correctamente.

La variedad de formas y pasos de los procedimientos de Gestión por Procesos para documentación, depende de las características del objeto de estudio, y del nivel que se quiere alcanzar en la misma. Estas consultas brindan una base informativa que ayuda al desarrollo de esta investigación y permite establecer un procedimiento, que sirve de guía para implementar una gestión basada en los procesos y para documentar los procesos en la empresa objeto de estudio. En cada una de las metodologías que se estudian no se evidencia un procedimiento que integre los elementos principales que se deben tener en cuenta para documentar los procesos.

Atendiendo al análisis anterior, el autor elabora una propuesta de procedimiento que considera elementos de las propuestas de Nogueira (2003), Hernández (2009) y Medina et al. (2017), porque son los procedimientos en los que de manera general, están bien detalladas las fases y los pasos para llegar a identificar, describir y elaborar el mapa de proceso. Se unifican los criterios de

estas metodologías y se elabora una propuesta de procedimiento para describir y documentar los procesos de la organización.

La Figura 2. 2, muestra la propuesta metodológica del procedimiento a emplear, que se ajusta y se desarrolla acorde a las necesidades de la cooperativa no agropecuario Vernissage, objeto de estudio. Y a continuación se explica cada fase y pasos que lo compone de forma detallada.

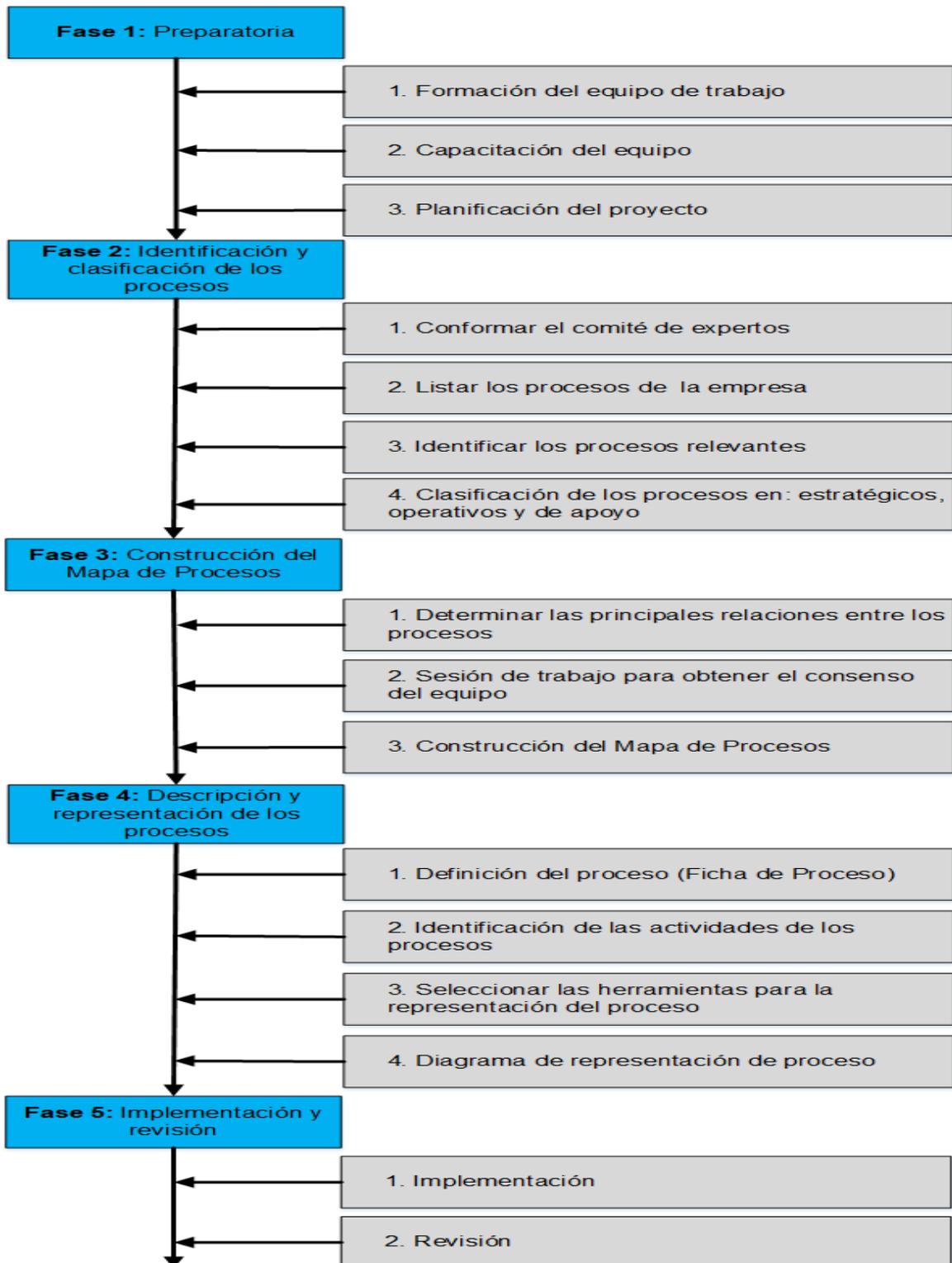


Figura 2. 2. Diagrama de procedimiento para la documentación de los procesos del Restaurante-Snack Bar Vernissage.

Fuente: Elaboración propia.

## **Fase 1. Preparatoria.**

En esta fase se crea el equipo de trabajo y se le da información necesaria para llevar a cabo el resto del procedimiento.

### **Paso 1.1. Formación del equipo de trabajo.**

Se selecciona el personal cualificado, no necesariamente profesional, sino con un conocimiento amplio de las funciones y operaciones de la empresa en las diferentes áreas. En el equipo no debe faltar el órgano rector de la cooperativa con sus integrantes y debe existir un consultor externo que actúe como facilitador.

Las principales tareas del equipo son:

- Comunicar a todo el personal de la entidad, la necesidad que existe de implantar una gestión por procesos orientada a, documentar los procesos de la empresa.
- Facilitar la documentación y el apoyo necesario.
- Identificar los procesos de la empresa.
- Nombrar responsables de los procesos identificados.
- Establecer prioridad a los procesos.
- Dar a conocer la técnica que se estará aplicando y su objetivo para con la organización.

### **Paso 1.2. Capacitación del equipo.**

Cada integrante del equipo debe contar con la información necesaria para facilitar su papel en la investigación. La capacitación del equipo de trabajo en general es un elemento importante.

Deben conocer:

- Que es la gestión por procesos y sus ventajas.
- Que es un mapa de proceso, una ficha de procesos y la representación o descripción de procesos, como herramientas importantes de la documentación de procesos.

- El procedimiento que quiere aplicar

### **Paso 1.3. Planificación del proyecto.**

En este paso se le da información al equipo sobre lo que se quiere hacer, y como se va a realizar. La planificación del proyecto forma parte de la capacitación del personal, pero de una forma explícita, pues en el paso anterior se da la información de una forma muy general y en este debe ser más específica. Este paso se centra más bien, en la propuesta de procedimiento que se quiere aplicar. Se debe conocer el procedimiento con lujos de detalles y se debe plasmar el papel que jugará cada integrante dentro de él.

### **Fase 2. Identificación y clasificación de los procesos.**

En esta fase se considera la propuesta de Nogueira (2003), para listar los procesos de la empresa, e identificar los procesos relevantes.

#### **Paso 2.1. Conformar el comité de expertos.**

Se confecciona una lista inicial de las personas que cumplen requisitos para ser expertos y se les realiza una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen sobre la materia.

Para ello, se realiza una autoevaluación, se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, (siendo diez el mayor grado) el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Se realiza una segunda autoevaluación que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón.

Las tablas relacionadas a este método se encuentran en el Anexo 5.

Estas autoevaluaciones permiten calcular una serie de elementos que facilitan la toma de decisión, y se determina en realidad que experto se toma en consideración, para trabajar en la investigación.

#### **Paso 2.2. Listar los procesos de la empresa.**

En este paso se considera la propuesta de Nogueira (2003) para listar los procesos de la empresa.

Antes de enfrascarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos empresariales internos propios de la empresa. Por lo tanto, en esta fase se recogerá, mediante una sesión de Brainstorming, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las premisas siguientes:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa, pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.

La Tormenta de Idea (Brainstorming) es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Es un método que se utiliza cuando la fuente de información son las personas y puede aplicarse de manera presencial, semipresencial o no presencial (Frias, Cuétara, González, González, & Corzo, 2008).

### **Paso 2.3. Identificar procesos relevantes.**

En este paso se considera la propuesta de Nogueira (2003), para seleccionar los procesos relevantes a través de Kendall, y se modifica la selección del criterio asumido para el termino proceso relevante.

A la hora de listar los procesos pueden existir procesos repetidos sin darnos cuenta, ya que los criterios de cada integrante del equipo de trabajo pueden ser diferentes y sin embargo tratarse de lo mismo o de un subproceso, por ejemplo:

- Pudiera darse el caso de que algunos miembros del equipo de trabajo vean el proceso de Aseguramiento y al de Logística como procesos diferentes y otros lo vean como el mismo proceso.
- Que unos vean al proceso de Capacitación como un proceso independiente al proceso de Gestión de Recursos Humanos, y sin embargo, para otros la capacitación está incluida dentro del proceso de Gestión de Recursos Humanos, como un subproceso.

Esto hace engorroso y confuso el estudio, por lo que en este paso se filtra la información recogida en la tormenta de ideas sobre los procesos de la empresa, para obtener los procesos relevantes a través de la aplicación del método Kendall. Este método, según Frías et al. (2008) se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información en ocasiones dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse.

El algoritmo a seguir consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento según el grado de importancia de cada uno de los procesos. Se montan todos los procesos en una tabla y se les pide a los expertos que otorga un valor de 1 a 10, siendo 1 el proceso más relevante y 10 el menor. Se asume que los procesos relevantes constituyen los procesos generales que se desarrollan en la organización, no los subprocesos o procesos que puedan estar repetidos accidentalmente.

Este método permite reducir el listado de procesos en función de su importancia y, a la vez, verificar la concordancia entre los juicios expresados por el grupo de expertos, con respecto a las evaluaciones que ofrecen para seleccionar los procesos relevantes.

#### **Paso 2.4. Clasificación de los procesos en: estratégicos, operativos y de apoyo.**

La clasificación de los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo, , se puede realizar a través de varios métodos de investigación, como son:

- Encuestas al personal de la entidad

- Entrevistas puntuales
- Revisión de documentos de otras organizaciones en este sector
- Tormenta de ideas (Braintorming) con los miembros del equipo de trabajo, para llegar a un consenso entre todos.
- Métodos de expertos.

El equipo se apoya en la revisión de documentos de otras organizaciones del sector gastronómico y se recopila información acerca de los procesos listados y sus clasificaciones, se realiza un cuestionario a los directivos de la organización y al grupo de trabajo, para tener mayor información, atendiendo sus criterios acerca de las clasificaciones de los procesos. El cuestionario recomendado se relaciona en el Anexo 6. Toda esta información se presenta al comité de expertos, quienes a través del Método Delphi definen los procesos claves, operativos y de apoyo. Se elabora un Delphi para clasificación de procesos estratégicos, y se depura el listado de proceso. Con los procesos que quedan en el listado se elabora un segundo Delphi para clasificación de procesos operativos, y los procesos restantes se asumen como procesos de apoyo.

El conocido método Delphi entra dentro del grupo de métodos de expertos, se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información en ocasiones dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

Según Mohedano (2008), podemos identificar en diez fases los pasos a dar para la aplicación del método Delphi:

1. Definición del problema.
2. Formación de un grupo que aborde un tema específico.
3. Diseño del cuestionario que se utilizará en la primera ronda de preguntas.
4. Prueba del primer cuestionario.

5. Entrega del cuestionario a los panelistas.
6. Análisis de las respuestas de la primera ronda de preguntas
7. Preparación de la segunda ronda de preguntas y aprovechamiento de la primera ronda para perfeccionar las preguntas, siempre que proceda.
8. Entrega del segundo cuestionario a los panelistas.
9. Análisis de las respuestas de la segunda ronda de preguntas (Los pasos 5 a 9 deben repetirse iterativamente hasta cuando se llegue a un consenso o se alcance una cierta estabilidad en las respuestas).
10. Preparación de un informe por parte del equipo que analiza los resultados para presentar las conclusiones del ejercicio.

En el informe final deben quedar colocados cada uno de los procesos en un cuadro resumen Anexo 7, que debe contar con los siguientes elementos:

- Número del proceso
- Nombre del proceso
- Clasificación de los procesos

### **Fase 3. Construcción del Mapa de Procesos.**

En esta fase se considera la propuesta del Medina et al. (2017), para realizar un Mapa de Proceso.

#### **Paso 3.1. Determinar las principales relaciones entre los procesos.**

En este paso se definen las relaciones que existen entre los procesos, y se realizara de la siguiente forma.

Se montan los procesos en una tabla que conforma una matriz  $n \times n$ , donde "n" es el número de procesos. En la diagonal principal se colocan cruces, al no considerar la relación de un proceso con el mismo. Se les plantea a las personas que vote sólo por 5 relaciones en una escala de 1 a 10, donde 10 representa la relación más fuerte y 1 la más débil, esto se realizará individual, (Ver Anexo 8).

#### **Paso 3.2. Sesión de trabajo para obtener el consenso del equipo.**

Previamente se consolidan en una tabla el resultado de la votación de todos los expertos y se le muestra al equipo a manera de propuesta con solo los cinco valores mayores para cada fila (proceso) que serán las relaciones plasmadas en el mapa de procesos y sus sentidos. La discusión final será definitiva.

### **Paso 3.3. Construcción del Mapa de Procesos.**

El mapa se crea con los tres niveles y las relaciones obtenidas. El sentido de la relación, dado por fila y columna, se manifiesta en la saeta que une a los procesos donde la cola es la fila (origen) y la punta (columna) el destino. Existen procesos que poseen relaciones con fuerza en ambos sentidos y quedará reflejado con la existencia de saetas en las dos puntas de la flecha. En consecuencia, la saeta indica el sentido de la relación de los procesos. Se reflejan las cinco principales relaciones de cada proceso. Esto no es un dogma; pero el criterio recomendado está sustentado en el teorema de Euler y aplicado para lograr una representación en un solo nivel o plano.

### **Fase 4. Descripción y representación de los procesos.**

En esta fase se considera la propuesta de Hernández (2009) para representar y describir los procesos, se modifica para que se ajuste a la empresa objeto de estudio.

#### **Paso 4.1. Definición del proceso (Ficha de proceso).**

En este paso se modifica la propuesta de Hernández (2009), en la estructura y elementos que componen la Ficha de Proceso y se asume la ficha propuesta por Medina, Nogueira, Hernández, and Cabrera (2014), la cual se modifica para adaptarla a las características de la empresa objeto de estudio.

En este paso, y una vez determinadas las relaciones, características e identificadas las actividades de los procesos, se confecciona una ficha de procesos que reúne todos estos elementos.

La ficha de proceso es el documento básico de cada proceso y tiene como objetivo recoger de manera organizada los elementos fundamentales que describen e identifican al proceso para su análisis, rediseño y mejora continua.

Para su implementación en la empresa objeto de estudio se asume el modelo de Ficha de Proceso que propone Medina et al. (2014), se ajusta a las expectativas de la propuesta metodológica y a las características de la cooperativa. De los elementos que componen el documento se escogen los siguientes, por ser los que más se ajustan a las características de la cooperativa del sector gastronómico.

- Nombre del proceso: Definición del proceso
- Subproceso: conjunto de actividades que componente de un proceso más grande, que hace posible su funcionamiento
- Tipo de proceso: clasificación del proceso, estratégico, clave, apoyo.
- Responsable. Persona encargada del proceso, responde por él y su correcto funcionamiento.
- Misión: Describe el motivo o la razón de ser del proceso, se enfoca en los objetivos a cumplir.
- Visión: Meta que persigue el proceso
- Objetivos: intención y finalidad del proceso hacia la cual deben dirigirse los recursos y los esfuerzos para dar cumplimiento a la meta que persigue.
- Alcance: Identifica los límites del proceso, su inicio, su finalización y su cobertura.
- Entradas: Elementos físicos, humanos o técnicos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo.
- Las transformaciones que se realizan: Todos los elementos que influyen en la modificación de las entradas del proceso y las convierten en un producto o servicio
- Salidas: Es el resultado, ya sea producto o servicio de los datos procesados
- Recursos necesarios para realizar el proceso: incluye materia prima, personal de trabajo, equipamiento, entre otros. Todo lo necesario para que el proceso se realice correctamente.

- Proveedores: abastece al producto para lograr su desarrollo
- Clientes: Es el consumidor del resultado del proceso cliente, puede ser cliente interno (otro proceso que necesita como entrada las salidas de un proceso) o el cliente final (quien recibe el producto ya elaborado completamente)
- Controles presentes durante el desarrollo: control realizado por el encargado de proceso para comprobar que se haga correctamente y con la mejor calidad posible. Debe incluir las veces que se realiza, por quien se realiza, y si se está cumpliendo con las especificaciones del proceso.
- Políticas: Hoja de ruta para las operaciones que se realizan, leyes y regulaciones del proceso.
- Ofertas de servicio: Lo que brinda el proceso tanto a la organización como a los clientes.
- Desperdicios generados por el proceso: son todos aquellos desechos que se obtienen de las transformaciones que se realizan durante el proceso. Dejar claro si se puede reciclar.
- Riesgos y consecuencia del proceso: Riesgos laborales que puede tener el proceso consigo y las consecuencias que provoca de ocurrir un accidente durante la realización del proceso.
- Requisitos: expectativas del cliente y otras partes interesadas
- Descripción del proceso: en esta se coloca el diagrama de flujo del proceso o se realiza de forma explicativa.

No se toman los elementos siguientes, porque se van fuera del alcance de la empresa, objeto de estudio:

- Documentación utilizada.
- Aspectos legales.
- Registros y formatos.

- Aplicaciones informáticas.
- Competencias necesarias.
- Grupos de interés asociados al proceso.

Es importante que la ficha conste con los siguientes aspectos; por quien fue elaborado, por quien fue revisado, y en caso de que se realice alguna modificación en el proceso, por quien fue modificado, todos estos aspectos deben incluir fecha de realización y observaciones al respecto.

Ver Anexo 9. Modelo de la Ficha de Proceso propuesto para documentar los procesos de la empresa.

#### **Paso 4.2. Identificación de actividades de los procesos.**

En este paso se modifica la propuesta de Hernández (2009), para la identificación de las actividades de los procesos.

Este paso se lleva a cabo a través de la revisión de documentos, entrevistas puntuales con encargados del proceso, observación directa, una tormenta de ideas para tomar decisión y por ultimo un diagrama de flujo del proceso. El objetivo de este paso es establecer las funciones y actividades que realiza determinado proceso dentro de la organización, así como el papel que desempeña para el desarrollo y cumplimiento del servicio final.

#### **Paso 4.3. Seleccionar las herramientas para la representación del proceso.**

En este paso se considera la propuesta de Hernández (2009), para seleccionar herramientas de representación de procesos.

Lo primero es determinar el nivel de detalle deseado. Esto se realiza en conjunto con el equipo de trabajo. En dependencia del nivel de detalle a alcanzar en el análisis, se escogerá una técnica de representación. Puede que en un momento determinado se utilice una combinación de técnicas. Los diagramas As Is son ideales en este paso, por su posibilidad de representar actividades y conexiones tal como suceden en la realidad operativa.

#### **Paso 4.4. Diagrama de representación de proceso.**

En este paso se modifica la propuesta de Hernández (2009), para describir los procesos, y se asume la simbología para la representación de procesos que propone Medina et al. (2017).

Los diagramas de flujo se pueden representar en vertical (para leer de arriba abajo) o en horizontal (para leer de izquierda a derecha). El diagrama debe ser sencillo, es decir, fácil de seguir y comprender, cuidando su consistencia de conjunto. Debe tener un inicio y un final determinado, pues representa un proceso. En el transcurso del proceso y diagrama, se suceden las actividades o procedimientos y, en ocasiones, se han de tomar decisiones.

Los diagramas de flujo utilizan una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias. Existe un sinnúmero de símbolos utilizados en diferentes bibliografías, los más utilizados se relacionan en la Anexo 10, extraído de Medina et al. (2017), donde se expresa el significado y la explicación de cada uno de ellos.

### **Fase 5. Implementación y revisión.**

En esta fase se da a conocer a todo el personal como quedan conformados los procesos de la empresa, sus relaciones, peculiaridades, responsables, su descripción, representación, o sea, el mapa de proceso y la ficha de proceso ya confeccionados. Queda abierto a opiniones de para la mejora de procesos, en futuras investigaciones.

#### **Paso 5.1. Implementación.**

Se publica el resultado de la investigación, y se da a conocer como quedan estructurado los procesos, sus características y descripción final, sus responsables, y el papel que juega dentro de la organización. La nueva información que brinda este procedimiento sirve para entender y ver a la organización como un sistema completo estructurado de forma íntegra e interrelacionado.

#### **Paso 5.2. Revisión.**

Tanto el resultado que se obtiene, como el procedimiento propuesto queda abierto a transformaciones futuras de ser necesario, además que debe existir un control sistemático del funcionamiento de los procesos, basándose en la documentación realizada.

En este paso juegan un papel muy importante los miembros del equipo e involucrados de los procesos, siendo estos los ejecutantes de todas y cada una de las actividades objeto de análisis. Debe quedar claro que la organización necesita la descripción tal como sucede en la realidad de los procesos.

Este paso da la opción de plantearse, interrogantes como: ¿No faltó ningún proceso por analizar?, ¿Existen procesos dentro de la documentación realizada que no forman parte de la organización?, ¿Todos los implicados están de acuerdo con los resultados?, ¿Pudiera mejorarse algún proceso?

### **Conclusiones parciales.**

Se caracterizó lo cooperativa no agropecuaria Restaurant Snack-Bar Vernissage. Cuenta con una estructura organizacional bien definida y una plantilla de 41 trabajadores. Ha sido reconocida la calidad de su servicio por varios organismos y a pesar de no contar con una documentación de sus procesos tiene bien definidas su misión y su propósito para con, su localidad y el turismo.

La propuesta elaborada aporta una visión más amplia que la propuestas consultadas, se integra en una sola metodología la mayor cantidad posible de elementos con los que cuenta la documentación de procesos, entre ellos la elaboración de un Mapa de Proceso, una Ficha de Procesos y el Diagrama de Representación de Proceso se obtiene así, un procedimiento que resume de manera organizada, todas las especificaciones de los procesos y abarca un amplio volumen de las características que los describen.

En la búsqueda bibliográfica que se realiza para estudiar los procedimientos vinculados a la documentación de procesos, no se evidencian estudios de este tipo en cooperativas no agropecuarias del sector gastronómico.

## **Conclusiones generales**

1. Se elabora una propuesta de procedimiento que contribuye a la documentación de procesos de la cooperativa no agropecuaria de Restaurante-Snack Bar Vernissage.
2. El estudio teórico sobre las fuentes relacionadas con la Gestión por procesos y la Documentación de procesos, permite llegar a la conclusión de que para poder gestionar adecuadamente los procesos en una cooperativa no agropecuaria del sector gastronómico, se requiere de la documentación de sus procesos, que incluye la elaboración de un Mapa de procesos, una Ficha de Procesos y el Diagrama de representación de Procesos.
3. Se caracterizó la empresa objeto de estudio y se evidencia que la misma carece de documentación teórica de los procesos que en ella se relaciona por lo que se decide desarrollar una propuesta metodológica para solucionar dicho problema.
4. El estudio de las metodologías y procedimientos sobre la documentación y gestión de los procesos, refiere que no existe una metodología que integre los principales elementos que conforman la documentación de procesos.
5. El procedimiento, estructurado en 5 fases, que a su vez se dividen en pasos que se apoyan en herramientas de la gestión por procesos, estadístico matemáticas y de trabajo en equipo, está diseñado para poder identificar los principales procesos de la empresa y documentarlos, en aras de un mejor entendimiento de los mismos y de la empresa en general como un sistema íntegro e interrelacionado.

## **Recomendaciones**

1. Implementar el procedimiento elaborado en la empresa, para poder dar solución al problema de documentación de procesos, vigente en la organización.
2. Extender a otras cooperativas en el sector gastronómico este procedimiento, de manera que sirva de guía para logran una mejor funcionabilidad y control de sus procesos.

## Bibliografía

- Ahoy, C. (1999). "What is process mapping ".
- Alfonso, Y. (2019). Servicio: qué es, características, clasificación y tipos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/servicio-que-es-caracteristicas-clasificacion-y-tipos>
- Alonso, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Ingeniería Industrial, Vol. XXXV, No. 2, Pág. 159-171.
- Beltrán, J. (2002). Guía para una gestión basada en procesos.
- Bou, E., & Sauquet, A. (2004). "Reflecting on quality practices through knowledge management theory: uncovering grey zones and new possibilities of process manuals, flowcharts and procedures".
- Cadena, J. (2016). Guía para el diseño y documentación de procesos. Revista electrónica, No.1.
- Carrasco, J. B. (2011). Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia) Versión resumida (Extractos de la versión original) (Edición Cuarta ed.). Santiago de Chile.
- Castellnou, R. (2021). Identificar y elaborar el Mapa de Procesos de la empresa. Emburse Captio. Disponible en: <http://www.captio.net>
- Concepción, J. R., & Domínguez, L. E. (2016). Cooperativas no agropecuarias en la gastronomía: ¿la última cena? . Cubadebate.
- Consultores, A. (2021). Que es un Diagrama de Flujo de Proceso o Flujograma. Desarrollo y Gestión.
- Cordoves, I. (2011). Procedimiento para la Gestión del Proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad categoría dos estrellas. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística), Universidad Central "Marta Abreu de las Villas", Santa Clara.
- Cruz, J., & Piñera, C. (2012). Cooperativa y socialismo, una mirada desde Cuba. (Vol. Parte 1).
- Díaz, J. (2017). La mejora de la productividad y reducción de costos con el enfoque orientado a Procesos. Gerens.
- Ekon. (2020). ¿Qué es un diagrama de procesos y por qué es tan importante para tu empresa? Cloud ERP, Sistema de Gestión Horizontal.
- Espinosa, J. M., Bilbao, J., & Marrero, M. (2010). Gestión de la restauración (Editorial "Félix Varela". ed.). La Habana, Cuba. .
- Estado, C. d. (2012a). Decreto-Ley 305/2012. De las cooperativas no agropecuarias., Pág. 249.
- Estado, C. d. (2012b). Decreto-Ley 306/2012. Del régimen especial de seguridad de los socios de las cooperativas no agropecuarias. Pág. 249.
- Estado, C. d. (2021). Decreto-Ley 47/2021 De las Cooperativas No Agropecuarias. Pág. 2693.
- Ferro, C. E., Ferro, L. S., & Estrada, S. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. Scientia Et Technica, Vol. XII, No. 32, Pág. 289-294.
- Frías, R. A., Cuétara, L., González, M., González, A., & Corzo, Y. (2008). Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (HASPNET) (Editorial Universitaria ed.). La Habana, Cuba.

- Frometa, J. (2008). La Gestión de la calidad en los servicios.
- Fuentes, J. (2012). Plan de mejora para el proceso de servicio gastronómico de la unidad Dinos Pizza Salón Juvenil. Sucursal Extrahotelera Palmares. (Trabajo de Diploma), Universidad central "Marta Abreu de las Villas", Santa Clara, Cuba.
- Gil, Y., & Vallejo, E. V. d. C., Planificación Estratégica y Responsabilidad Social, Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico. (2008). Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga. Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social, Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico.
- Gómez. (2012). Estandarización y documentación de los procesos operativos de la empresa Montaind LTDA., Universidad autónoma de occidente, Santiago de cali, Bogotá, Colombia.
- Gómez. (2019). ¿Cómo elaborar una ficha de proceso? Guía para documentar la norma ISO 9001:2015. Asesor de Calidad.
- González, E. (2018). Estrategia para la certificación del restaurante "El Marino" de Matanzas. (Trabajo de diploma), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" Matanzas, Cuba.
- Gonzalo, P. (2006). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, Vol. XII, No. 2, Pág. 291-309.
- Hernández, A. (2009). Procedimiento de elaboración de Mapas de Procesos en servicios hospitalarios. . Revista Avanzada Científica Vol. 123, No. 1
- Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., Negrín, E., & Marqués, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. Dyna, Vol. 81, No 184, Pág. 193-200.
- Ilzarbe, L. (2021). Ficha de proceso: Paso dos para una excelente gestión del almacén. Disponible en: <https://blog.toyota-forklifts.es/ficha-proceso-gestion-almacen>
- Juran, J., & Gryna, M. (1993). Manual de control de la calidad (Edición Cuarta ed. Vol. Vol. 2).
- Katouzian, M. A. (1970). The Development of the Service Sector: A New Approach. Oxford Economic Papers.
- Kent, R. (1985). Tecnología de servicios y desarrollo económico. Perspectivas económicas, No. 52.
- Labrador, O. e. a. (2013). Base teórica y metodológica de la cooperación y el cooperativismo. Cooperativismo y desarrollo, Vol. 1, No. 2.
- Lemus, H., & Hernández, A. (2001). Enfoque por Procesos. Confección y aplicación en la industria del Ocio. Centro Universitario "José Antonio Echeverría".
- Lovelock, C., & Wirst, J. (2009). Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia (Sexta edición ed.). Mexico.
- Macías, M., Alvarez, J., Rojas, C., Grosso, S., Martínez, M., Sánchez, M., & Barcala, E. (2007). Guía para la identificación y análisis de procesos.
- Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión del Futuro, Vol. 31, No. 1. Retrieved from Scielo website: Disponible

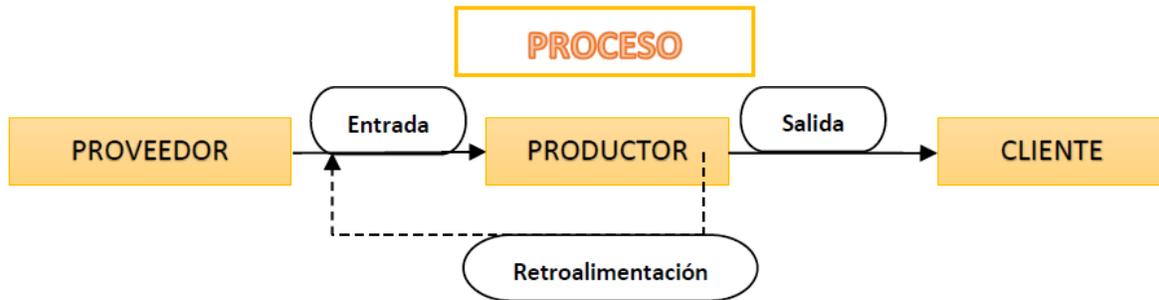
en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&nrm=iso)

- Mantuano, J. (2015). Evaluación de la gestión financiera de los restaurantes de tercera categoría que prestan servicios en el sector norte de la ciudad de Quito. In Vol. Vol. 1.
- Marsán, J. (2011). La organización del trabajo: Ingeniería de Métodos. (Vol. Vol. 1). La Habana.Cuba: Editorial Felix Varela.
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Cabrera, R. (2014). La Ficha de Proceso, soporte del enfoque de procesos y del control de gestión. IX Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. V Taller Internacional de Escuelas y Facultades de Capacitación de Directivos.
- Medina, A., Nogueira, D., Salas, W., Medina, D., Hernández, H. R., Hernández, A., . . . Ojeda, Y. (2017). Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas. (Editorial Universidad UNIANDES ed.). Ecuador.
- Mohedano, F. O. (2008). El metodo Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico. Revista Escuela de Administración de Negocios, Pág. 31-54.
- Morales, O., González, R., Oquendo, H., Filiberto, Y., & Galindo, P. (2017). Procedimiento para la documentación de los procesos en los sistemas de gestión de la calidad de la ciencia y la técnica universitaria. Retos de la Dirección, Vol. 11, No. 2.
- Muñoz, F. M. (2018). Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. (Maestría en Dirección de Empresas), Universidad Andina "Simón Bolívar", Ecuador.
- Nogueira, D. (2003). Fundamentos para el control de la Gestión Empresarial. Ciudad de la Habana, Cuba.
- Nova, A. (2021). Las cooperativas no agropecuarias y el cooperativismo en Cuba. Inter Press Service.
- Oficina Nacional de Normalización, O. (2000). Norma Cubana. ISO 9000 : 2000. Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Oficina Nacional de Normalización, O. (2001). Norma Cubana. ISO 9000 : 2001. Sistema de gestion de la calidad-Fundamentos y vocabularios.
- Oficina Nacional de Normalización, O. (2015a). Norma Cubana. ISO 9000 : 2015. Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.
- Oficina Nacional de Normalización, O. (2015b). Norma Cubana. ISO 9001 : 2015. Quality management systems-Requirements.
- Optim, P. (2018). La representacion grafica de los procesos. Blog Pro Optim. Disponible en: <https://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/representacion-grafica-de-los-procesos>
- Pacheco, J. (2017). 5 Beneficios de la Gestión por Procesos. Disponible en: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/beneficios-gestion-por-procesos>
- PCC. (2011). Resolución sobre los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. IV Congreso del Partido Comunista de Cuba

- Piñeyro, E. (2016). Diseño de estrategias de comercialización para el restaurante D'Alamino. (Trabajo de diploma), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Pulido, Y. A., Medina, A., Espinosa, R., & Frías, R. (2017). Aplicación del diccionario de actividades al proceso de gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos. *Revista Brasileña de Pesquisa en Turismo*, Pág. 387-412.
- Quiroa, M. (2021). Mapa de Proceso. Economipedia. Disponible en: <http://economipedia.com/definiciones/mapa-de-procesos>
- Remedios, J. (2011). Propuesta de creación de cooperativas en los servicios gastronómicos. Metodología para su aplicación. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Dirección.), Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saiz Montes de Oca", Pinar del Río, Cuba.
- Rivera, C. A. (2007). El Cooperativismo en la realidad latinoamericana y caribeña. . memorias del evento internacional "COOPERAT 2007".
- Rodríguez, L. (2015). Cuba un país idóneo para fomentar el cooperativismo. Granma. Disponible en: <http://www.granma.cu/cuba/2015-02-27/cuba-un-pais-idoneo-para-fomentar-el-cooperativismo>
- Rodríguez, R., & Martín, R. (2000). Introducción al estudio del turismo.
- Salvador, J. A., & Fernandez, M. J. (2012). Mapa de proceso de un sistema de gestión de accesibilidad en un servicio web de la administración pública: El Ayuntamiento de Zaragoza. doi:mjferuiz@zaragoza.es
- Simón, Y. (2015). Organización por procesos de la Unidad Empresarial de Base Confitera Caibarién. (Trabajo de Diploma para optar por el grado académico de Ingeniero Industrial), Universidad Central "Marta Abreu de Las Villas", Villa Clara, Cuba.
- Songo, D. P. (2010). Diseño y estandarización de los procesos operativos de la cooperativa de ahorro y crédito Santa Ana de Nayón. (Proyecto de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Empresarial), Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Sotomayor, S., Duarte, D., & Guagua, R. (2019). Aproximación teórica a la importancia de la Gestión de Procesos en las empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, Vol. 1, No. 1,.
- Ucha, F. (2008). Definición de Servicio. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/economia/servicio/php>
- Valdés, T. (2009). Características de la Gestión por Procesos y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. XXX, No. 1, Pág. 1-5.
- Vegas, L. O., & Ortiz, A. (2017). Procesos más relevantes del control interno de una empresa hotelera. *Revista Semestre Económico*, Vol. 20, No. 45, Pág. 217-231.
- Villareal, G. (2012). Distribución espacial del sector servicios en la Ciudad de México, 1960-2008. *Estudios demográficos y urbanos*, Vol. 27, No. 1 Pág. 9-55.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, Vol. IV, No. 330, Pág. 81-88.

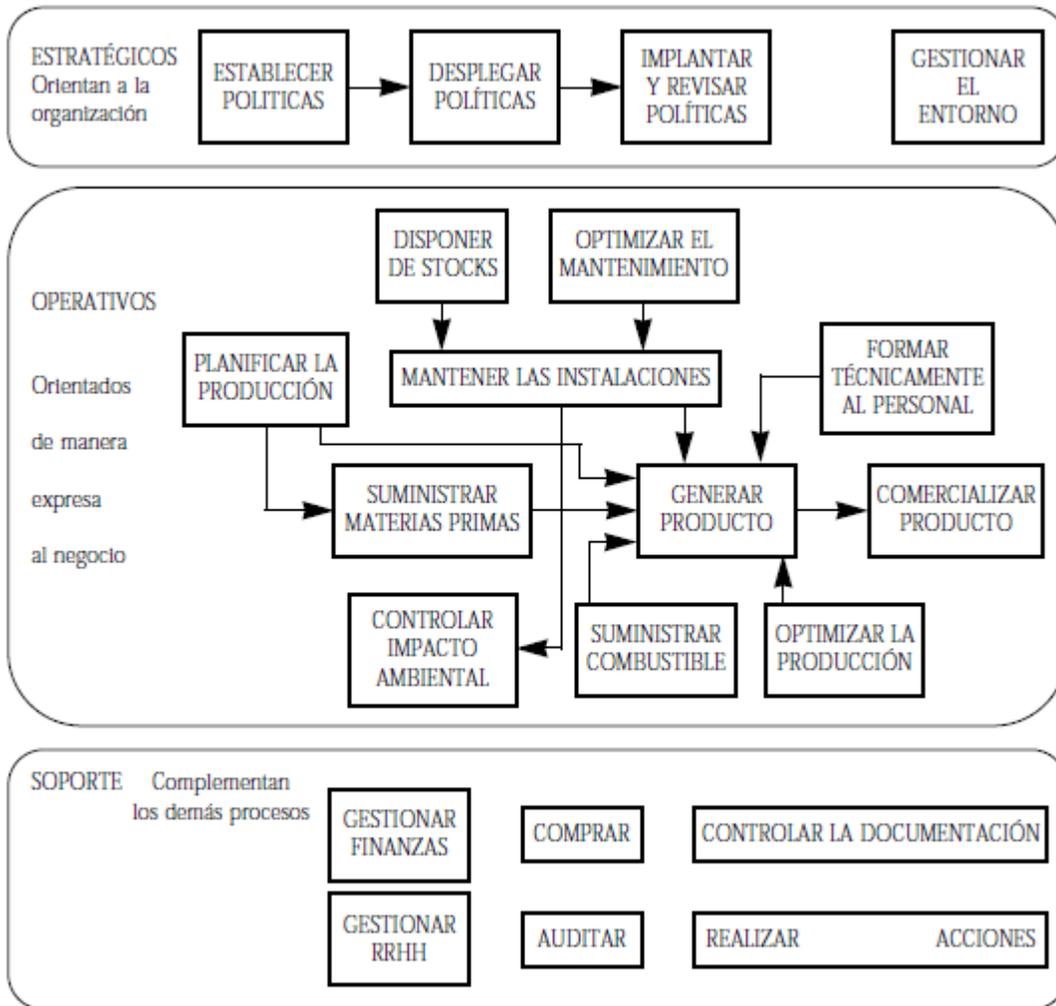
## Anexos

### Anexo 1. Representación gráfica del esquema general de Procesos



**Fuente:** Lemus and Hernández (2001)

**Anexo 2. Representación gráfica del esquema general de Mapa de Proceso.**



**Fuente:** Zaratiegui (1999)

### Anexo 3. Plantilla del Restaurante Snack-Bar Vernissage

LISTADO DE TRABAJADORES			
COOPERATIVA NO AGROPECUARIA			
256.0.70493 - CNA RESTAURANTE BAR-CAFETERIA VERNISAGGE			
70493 - CNA SNACK BAR-REST VERNISAGGE			
Código	Nombre y Apellidos	C.I	Ocupación o Cargo
493-100 - ADMINISTRACION			
	Pedro Luis Merino Caballero	65010901641	PRESIDENTE DE LA CNA
	Abel Vasallo Páez	69092100502	VICEPRESIDENTE DE LA CNA
	Rodolfo Martin Gil	69091800808	ADMINISTRADOR
	Rene Alberto Garcia Bello	55112100927	JEFE DE EXPLOTACION
	José Luis Torres Pérez	69081731366	CONTADOR/CONTROL Y SUPERVISION
	Lian Ofelia González Ríos	87061919293	TECNICO ECONOMICA /JURIDICA
493-200 - SNACK-BAR			
	Juan Antonio Quintana Mesa	67082131082	CAPITAN DE SALON
	Yasier Tarifa Rivero	85121009700	CAPITAN DE SALON
	Maricela Garcia Aguin	83102808579	CAPITAN DE SALON
	Luis Jesús Hernández Montes de Oca	66061020308	CAPITAN DE SALON
	Raquel Elvira Quero Fernandez	73012300176	DEPENDIENTE GASTRONOMICO
	Susana Martinez Rodriguez	89081527373	DEPENDIENTE GASTRONOMICO
	Rocio Yanet Martinez Tarifa	94020606971	DEPENDIENTE GASTRONOMICO
	Vladimir Garcia Cruz	75052205843	DEPENDIENTE GASTRONOMICO
	Ibisleidy Rodríguez Vera	77012809435	DEPENDIENTE GASTRONOMICO
	Daniela Galvez Bello	96101711130	DEPENDIENTE GASTRONOMICO
	Isandra Peñate Lima	88101811299	DEPENDIENTE GASTRONOMICO
	Raidel Cruz Farramola	72030412605	DEPENDIENTE GASTRONOMICO
	Dilver Rodriguez Valdés	83042016763	DEPENDIENTE GASTRONOMICO
	Rubisleidy ReyesArzuaga	77071518033	DEPENDIENTE GASTRONOMICO
	Gabriel Ramirez Rodriguez	90032629620	DEPENDIENTE GASTRONOMICO
	Yaneisy Mancha Naranjo	76050306375	CAJERO/DEPENDIENTE
	Estefany Arteaga Camellar	97021509470	CAJERO/DEPENDIENTE
	Miguel Angel Moncho Milian	87090611466	CAJERO/DEPENDIENTE
	Yadira Gonzalez Perez	88012914334	CAJERO/DEPENDIENTE
493-400 - COCINA			
	Ramón Mas Basnuevo	68100800605	CHEF DE COCINA
	Weyler Prieto Hidalgo	85072322508	SUB CHEF DE COCINA
	Ricardo Pereda Hernandez	71102400325	COCINERO
	Rodolfo González Rivero	62032200381	COCINERO
	Ramon Chayan Cruz Alfonso	96090410982	COCINERO
	Juan Miguel Hidalgo Diaz	68092908804	COCINERO
	Ricardo González Martínez	86060414429	COCINERO
	Sandra González Almeida	81122308177	AUXILIAR DE LIMPIEZA
	Yeniskey Torres Martínez	81102309056	AUXILIAR DE LIMPIEZA
	Lázaro García Zon	70102300801	AUXILIAR DE LIMPIEZA
	Maylin Pino Soto	74110104176	JEFE PARTIDA COCINA
	SANTIAGO QUINTANA ALFONSO	63041913542	JEFE PARTIDA COCINA
	Guillermina Suárez Tellechea	63060213511	JEFE PARTIDA COCINA
	Lissett Rivas Taylor	91061547155	JEFE PARTIDA COCINA
493-500 - ALMACEN			
	Carlos Jácome Sánchez Quirós	55021400367	JEFE DE COMPRA
	Marcos Figueredo López	78040913348	ENCARGADO DE ALMACEN

Fuente: Documento de la empresa

#### Anexo 4. Metodologías consultadas relacionadas a la documentación de procesos.

Autores	Metodologías.
(Ahoy, 1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determine los Límites: ¿Dónde un proceso empieza?, ¿Dónde un proceso acaba?</li> <li>2. Liste los Pasos: Use un verbo para empezar la descripción de la tarea.</li> <li>3. Secuencie los Pasos</li> <li>4. Dibuje los Símbolos Apropriados</li> <li>5. Modelo del sistema: Dibujo de mapas mediante la modelación de sistema.</li> <li>6. Chequee para completamiento. Incluya la información que sea pertinente en el mapa, uso de título y fecha para la referencia fácil.</li> <li>7. Finalice el Organigrama</li> </ol>
(Nogueira, 2003)	<p>Fase 1: Análisis de proceso</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación del equipo y planificación del proyecto</li> <li>2. Listado de los procesos de la empresa</li> <li>3. Identificación de los procesos relevantes</li> <li>4. Selección de los procesos claves</li> <li>5. Nombrar al responsable del proceso</li> </ol> <p>Fase:2: Diseño del proceso</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitución del equipo de trabajo</li> <li>2. Confección del diagrama</li> <li>3. Análisis del valor añadido</li> <li>4. Establecer indicadores</li> </ol> <p>Fase 3: Implementación, seguimiento y control</p>
(Bou & Sauquet, 2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición del proceso (ficha de proceso): misión del proceso, salida, clientes y requerimientos, fin y comienzo, entradas clave</li> <li>2. Identificación de actividades.</li> <li>3. Distinción entre actividades: las que siempre suceden, las que algunas veces suceden.</li> <li>4. Construcción del diagrama</li> <li>5. Despliegue del proceso en subprocesos (aumentar el nivel de detalle)</li> </ol>
(Gonzalo, 2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inventario de todos los procesos</li> <li>2. Determinar los Factores Clave de Éxito.</li> <li>3. Identificar los Procesos Clave de la organización,</li> <li>4. Clasificar los procesos del inventario según su importancia, considerando los Factores Clave de Éxito.</li> <li>5. Confección del mapa de proceso</li> </ol>
(Macías et al., 2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procedimiento de trabajo</li> <li>2. Construcción y formación del grupo de trabajo</li> <li>3. Elaboración del mapa de procesos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de misión y visión</li> <li>• Grupo de interés/ cliente / usuario</li> <li>• Mapa de proceso</li> </ul> </li> <li>4. Análisis de los procesos claves</li> <li>5. Gestión de la documentación</li> <li>6. Revisión de los procesos</li> </ol>

(Medina et al., 2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los procesos de la empresa</li> <li>2. Determinar las principales relaciones entre los procesos</li> <li>3. Sesión de trabajo para obtener el consenso del equipo</li> <li>4. Construcción del mapa de Procesos.</li> </ol>
(Hernández, 2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición del proceso (Ficha de proceso).</li> <li>2. Identificación de actividades y tareas.</li> <li>3. Tipo de mapa o enfoque.</li> <li>4. Diagrama y documentación.</li> <li>5. Revisión</li> <li>6. Detectar oportunidades de mejora.</li> </ol>
(Songo, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listado de procesos</li> <li>2. Selección de procesos estratégicos, claves y de soporte</li> <li>3. Establecer borrador de mapa de proceso de la organización</li> <li>4. Reunión general</li> <li>5. Análisis de los procesos</li> <li>6. Conformación final del mapa de proceso</li> </ol>
(Fuentes, 2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar los miembros del equipo que realizará el estudio y el responsable.</li> <li>2. Entrenar al equipo.</li> <li>3. Listar los procesos de la entidad.</li> <li>4. Confección del Mapa de Procesos de la Empresa, clasificando los procesos en estratégicos, claves o de soporte y/o apoyo.</li> <li>5. Identificación de los procesos relevantes</li> <li>6. Selección de los Procesos Claves estableciendo el orden de prioridad para la mejora de los mismo</li> <li>7. Confección de la hoja de documentación del proceso clave seleccionado</li> <li>8. Desarrollar mapa de relaciones básicas de INPUT-OUTPUT (proveedor-cliente) entre los miembros de la Organización y un mapa de procesos.</li> <li>9. Encontrar las desconexiones dentro de los procesos.</li> <li>10. Analizar las desconexiones</li> <li>11. Desarrollar el mapa (“tal como será”)</li> <li>12. Establecer medidas</li> <li>13. Recomendar cambios</li> <li>14. Implantación, seguimiento y control</li> </ol>
(Gómez, 2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de procesos y directrices organizacionales.</li> <li>2. Elaboración de la documentación de los procesos operativos.</li> <li>3. Sensibilización del personal de la organización</li> </ol>
(Salvador & Fernandez, 2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener una visión global de las tareas realizadas en el servicio y conseguir la información necesaria para identificar los procesos y sus responsables.</li> <li>2. Definir, estructurar y describir las tareas, actividades y registros utilizados en cada proceso, secuenciarlas en diagramas de flujo y plasmar todo en un procedimiento.</li> <li>3. Revisión y depuración con el responsable principal de cada proceso y todo el personal implicado en cada procedimiento hasta llegar a su redacción definitiva.</li> <li>4. Determinar la secuencia e interacciones entre los procesos representándolos en un gráfico (mapa). Se clasificarán, en función de sus actividades y funciones, en tres tipos: estratégicos, clave y de</li> </ol>

	apoyo.
(Simón, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La creación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por no más de siete personas.</li> <li>2. Determinación y priorización de los procesos, en algunos casos con métodos para priorizarlos.</li> <li>3. Medición y análisis de los procesos.</li> <li>4. Realización de los diagramas de procesos.</li> <li>5. Evaluación, retroalimentación y mejora continua.</li> </ol>
(Cadena, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar información de la organización</li> <li>2. Identificar grupos de interés relacionados con la organización y sus demandas.</li> <li>3. Entender la misión y la visión</li> <li>4. Definir cuáles son los resultados esperados de la organización</li> <li>5. Realizar talleres con los altos directivos de la organización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los procesos necesarios para el cumplimiento de la misión</li> <li>• Definir los procesos necesarios para el cumplimiento de la visión</li> <li>• Definir todos aquellos procesos que ayudan a la realización de los productivos</li> </ul> </li> <li>6. Realizar diagrama de mapa de proceso</li> </ol>
(Morales et al., 2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de las condiciones para el estudio del proceso. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación del equipo de trabajo</li> <li>• Capacitación del equipo de trabajo</li> <li>• Elaboración del programa detallado para el estudio del proceso</li> </ul> </li> <li>2. Caracterización general del proceso objeto de estudio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desagregación del proceso objeto de estudio</li> <li>• Selección de los procesos específicos y/o unitarios a documentar según nivel de impacto en los objetivos estratégicos</li> <li>• Estudio detallado de los procesos seleccionados objetos de estudio</li> </ul> </li> <li>3. Definición de los elementos de integración del proceso. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de los indicadores en correspondencia con la estrategia.</li> <li>• Determinación de indicadores</li> <li>• Definición de los indicadores particulares del proceso</li> </ul> </li> <li>4. Documentación de proceso <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de la ficha de proceso</li> <li>• Confección del diagrama de proceso</li> <li>• Elaboración del procedimiento escrito</li> <li>• Seguimiento, análisis y mejora de los resultados de la implementación</li> </ul> </li> </ol>
(Quiroa, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delimitación de procesos</li> <li>2. Identificación de los elementos</li> <li>3. Identificación de la línea operativa</li> <li>4. Añadir procesos de soporte</li> <li>5. Añadir procesos que afectan al sistema</li> <li>6. Realizar mapa de proceso</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo 5. Tablas para el método de Selección de Expertos

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
n										

**Fuente:** Elaboración propia

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
1-Análisis teóricos realizados por usted			
2-Su experiencia obtenida			
3-Conocimientos de trabajo en el país			
4-Conocimientos de trabajo en el extranjero			
5-Cursos de actualización			
6-Su intuición			

**Fuente:** Frías et al. (2008)

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
1-Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
2-Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3-Conocimientos de trabajo en el país	0.05	0.05	0.05
4-Conocimientos de trabajo en el extranjero	0.05	0.05	0.05
5-Cursos de actualización	0.05	0.05	0.05
6-Su intuición	0.05	0.05	0.05

**Fuente:** Frías et al. (2008)

## **Anexo 6. Propuesta de cuestionario.**

### **Cuestionario**

Se está realizando un estudio para documentar los procesos que se desarrollan en el Restaurante-Snack Bar Vernissage. Dichos procesos serán analizados por un grupo de expertos previamente determinados y se hará un estudio en conjunto para establecer una línea de investigación a través de un procedimiento ya desarrollado. A continuación, se les da una breve descripción de las clasificaciones generales de los procesos y la importancia de que exista una documentación de los procesos en su empresa para facilitar su entendimiento ante lo que se desea

#### **La documentación de los procesos permite:**

- Una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado.
- Una ayuda imprescindible para planificar estrategias o el despliegue de políticas. Este aspecto se hace especialmente relevante cuando la innovación (tecnológica o de reingeniería) tiene un papel destacado en esas nuevas políticas.
- Son de gran utilidad para el entendimiento rápido de los procesos que desarrolla una empresa.

#### **Los procesos se clasifican en:**

##### **Estratégicos:**

- Destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección.
- Vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente con acciones a largo plazo. Ligados a factores clave o estratégicos.
- Responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad y del mercado, que emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización.

##### **Operativos:**

- Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la empresa para dar servicio al cliente.

- Ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de línea.
- Tienen contacto directo con el cliente, de hecho, son los procesos a partir de los que el cliente percibirá y valorará la calidad.

**Apoyo:**

- Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero que su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.
- Dan soporte a los procesos operacionales. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.
- Responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios.

Atendiendo a información anterior se les pide que clasifiquen a su juicio, los procesos relacionados en el siguiente cuadro para facilitar el estudio que se viene desarrollando.

No	Procesos	Clasificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
n		

**Nota:** Los resultados de la investigación serán informados una vez se concluya.

Gracias por su ayuda

**Fuente:** Elaboración propia

### Anexo 7. Modelo para listar los procesos de la empresa

No	Proceso	Clasificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
n		

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo 8. Matriz nxn para determinar las relaciones entre los procesos de la empresa.**

No	Proceso	1	2	3	4	5	6	7	8	n
1		X								
2			X							
3				X						
4					X					
5						X				
6							X			
7								X		
8									X	
n										X

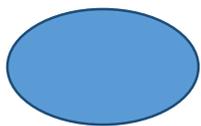
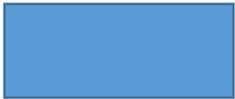
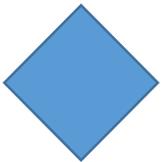
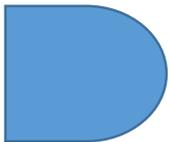
**Fuente:** Medina et al. (2017)

**Anexo 9. Modelo de la Ficha de Proceso propuesto para documentar los procesos de la empresa.**

<b>Ficha de Proceso</b>		
Nombre del proceso:	Subproceso:	Tipo de proceso:
Responsable:		
Misión:		
Visión:		
Alcance:		
Entradas:		
Las transformaciones de las entradas:		
Salidas:		
Objetivos:	Políticas:	
Ofertas de servicio:	Requisitos:	
Desperdicios generados por el proceso:		
Riesgos del proceso:	Consecuencias de los riesgos:	
Clientes:	Proveedores	
Recursos necesarios para realizar el proceso:		
Controles presentes durante el desarrollo:		
Descripción o Representación gráfica del proceso:		
Elaborado por:	Revisado por:	
Fecha:	Fecha:	
En caso de existir alguna modificación colocar una breve descripción		
Modificación:	Fecha:	Modificado por:

**Fuente:** Medina et al. (2014), modificado y ajustado a la empresa objeto de estudio.

## Anexo 10. Símbolos más utilizados para elaborar los Diagramas de Flujo.

Símbolo	Significado	Explicación
	Punto de comienzo y fin del proceso	Representa el inicio de cualquier proceso de servicio
	Paso de tipo operación	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual.
	Paso de decisión	Representa cualquier tarea de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas
	Línea de flujo	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Archivo de documento	Se utiliza cuando después de una operación se genera un documento a archivar. Se coloca a un costado del símbolo de operación
	Cambio de página	Se utiliza cuando se nos acabó una página y vamos a comenzar el mismo flujo en otra página
	Demora	Se utiliza para representar que existe alguna demora en el proceso
	Paso de almacenaje	Se corresponde con una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.

Fuente: Medina et al. (2017)