



UNIVERSIDAD DE MATANZAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

**MEJORA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIDAD EMPRESARIAL
DE BASE CUBA CAR DE MATANZAS.**

Autor: Alfredo Tomás Ortega Fernández

Tutor: MsC Manuel de Jesús Vázquez Garriga

- Matanzas, 2019 –



Pensamiento

**“...la lucha por la calidad del producto es una
lucha revolucionaria y de vanguardia...”**

Ernesto Guevara de la Serna

3 de enero de 1962

Agradecimientos

- A mi hija, que es mi fuente de inspiración
- A mi esposa, por darme su apoyo incondicional en todo momento
- A mi padre, por ser mi ejemplo a seguir.
- A mi tutor, Manuel Vázquez por ayudarme y guiarme en mi preparación
- A los ejecutivos Comerciales de la UEB Cuba Car de Varadero.
- Al claustro de profesores del Departamento de Industrial, por los conocimientos que me impartieron durante toda la carrera.
- A todos mis compañeros de aula, con los que estudié cada sábado y compartí momentos inolvidables.
- A todos los que de una u otra forma aportaron su granito de arena para que este trabajo pudiera ver la luz.

¡A todos, mil gracias por su apoyo, comprensión y confianza!

Resumen

La investigación que a continuación se expone fue realizada en la Sucursal Cuba Car Varadero, de la provincia de Matanzas, perteneciente a la Empresa Transtur. La misma está orientada al objetivo de implementar un procedimiento para la elaboración de las fichas de procesos, que garantice una mejor gestión y propicie su avance continuo. El procedimiento utilizado para materializar este fin es el planteado por A. Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, and Díaz Navarro (2012), el cual incluye la identificación de los métodos de entidad, su clasificación y la elaboración dichas ficha.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron varias técnicas y métodos estudiados a lo largo de la carrera, que sirvieron para lograr los resultados que se exponen, contribuyendo a materializar los puntos propuestos. Entre estos se encuentran el análisis y síntesis, enfoque en sistema, la observación y el trabajo grupal. Algunas de las técnicas aplicadas fueron: tormenta de ideas, mapa de procesos, método del coeficiente de Kendall, ficha de proceso y la gestión de riesgo. Como principales resultados de la investigación podemos mencionar la revisión del mapa de procesos de la organización, la evaluación de las herramientas de la entidad con la utilización de expertos, su clasificación, selección de los términos claves y elaboración de la ficha de proceso al proceso Gestión de los Mantenimiento Técnicos.

Summary

The investigation that next is exposed it was carried out in the Cuba Car of Matanzas, belonging to the Cuban Company Transtur. The same one is guided to the objective of implementing a procedure for the elaboration of the records of processes that guarantees the one better administration of the processes of the UEB and propitiate their continuous improvement. The procedure used to materialize this objective is the one outlined for (Medina León; Nogueira Rivera; Comas Rodriguez, 2014), which includes the identification of the processes of the entity, their classification and the elaboration of the record of processes.

During the development of the investigation several techniques, tools and methods were used, studied along the career that you/they were good to achieve the results that they are exposed they contributed to materialize the proposed objectives. Among the methods, they are the analysis and synthesis, focus in system, the observation and the work in-group. Some of the applied techniques were they were storm of ideas, map of processes, method of the coefficient of Kendall, registers of process and the administration of risk.

As main results of the investigation, we can mention the elaboration of the map of processes of the UEB, the identification of all the processes of the entity, with the use of a group of experts, the classification of the identified processes, selection of the key processes and elaboration of the process record to the Maintenance Process.

Indices

| | |
|--|-----------|
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo 1 Fundamentación Teórica | 6 |
| 1.1 El Control de Gestión..... | 6 |
| 1.2. Evolución histórica de la calidad..... | 8 |
| 1.2.1 Gestión de la Calidad | 11 |
| 1.2.2. Las normas ISO como normativas para la gestión de la calidad ... | 11 |
| 1.2.3. Principios de la Gestión de la Calidad según la nueva norma ISO 9000:2015..... | 12 |
| 1.2.4 Calidad en los servicios | 14 |
| 1.2.5 Evaluación de la calidad | 15 |
| 1.3 La Gestión por Procesos | 16 |
| 1.3. 1 Tipos de procesos | 17 |
| 1.4 El Control por Procesos en Cuba..... | 20 |
| 1.5. El Diagnóstico | 21 |
| 1.5.1 El cliente | 22 |
| 1.5.2. Satisfacción del cliente | 22 |
| 1.6. Mejora de la calidad | 23 |
| 1.7 Conclusiones Parciales del Capítulo I..... | 24 |
| Capítulo 2 Procedimiento que permita la mejora de la Gestión por Proceso. | 26 |
| 2.1. Caracterización de la empresa objeto de estudio | 26 |
| 2.1.1. La empresa en la actualidad | 27 |
| 2.1.2. Principales productos ofrecidos por la empresa..... | 30 |
| 2.1.3. Principales mercados de la organización..... | 30 |
| 2.2 Propuesta de procedimiento para la mejora de la Gestión por Procesos | 31 |
| 2.2.1 Metodología o procedimiento propuesto para la mejora de procesos | 32 |
| 2.3 Método Kendall | 41 |
| 2.4 Diagrama de Causa y Efecto | 42 |
| Conclusiones Parciales del Capítulo II:..... | 42 |

| | |
|--|----|
| Capítulo 3 Aplicación de la metodología para la mejora en la gestión de los procesos y elaboración de la ficha de procesos | 44 |
| 3.1 Formación del equipo y planificación del proyecto | 44 |
| 3.2 Identificación de los procesos | 45 |
| 3.3 Mapa de Proceso de la sucursal cubacar varadero | 48 |
| 3.4 Ficha de Proceso | 49 |
| 3.5 Confección del Diagrama del proceso <i>As-ís</i> (tal como es) | 54 |
| 3.6 Elaboración del diagrama Causa – Efecto | 61 |
| 3.7 Conclusiones Parciales del Capítulo III: | 62 |
| Conclusiones..... | 63 |
| Recomendaciones..... | 64 |
| Bibliografía | 65 |
| Anexos | 70 |

Introducción

La forma en que se dirigen las empresas en la actualidad ha evolucionado a través de los años por la propia necesidad de supervivencia de las mismas. En un primer momento, cuando eran los productores los que dictaban las leyes del mercado y la demanda superaba a la oferta, nadie se preocupaba por mejorar el sistema con el cual gestionaban sus negocios; pero ese entorno pronto comenzaría a cambiar. Las revoluciones industriales trajeron un aumento considerable de las producciones, y por ende, de la competencia.

Se requería ser cada día más competitivos, en un ambiente de constante cambio donde la única forma de lograr sobrevivir era la de gestionar mejor sus negocios. Partiendo de esta necesidad, la trayectoria ha ido transformándose radicalmente con el paso del tiempo debido a la acumulación de conocimientos sobre la gestión, organización, planificación, el control y los diferentes enfoques de la dirección. El máximo escalón en esta carrera por mejorar cada día los sistemas de esta última nos ha llevado a lo que hoy conocemos como “Dirección Estratégica”.

La importancia de este sistema de dirección radica fundamentalmente en la lucha por la excelencia en sus producciones y servicios, teniendo en cuenta que no es suficiente con hacer las cosas bien, sino que hay que hacerlas lo mejor posible y con el menor gasto de recursos y de tiempo, en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia.

La dirección estratégica es una excelente herramienta de gestión, ya que a través de la misma se definen aspectos prioritarios para la entidad. Mediante los procesos de planificación, estas se traducen en metas y objetivos a cumplir en diferentes plazos, integrando de forma participativa, las acciones de dirigentes y obreros alrededor de los objetivos definidos por la empresa.

Por otra parte, la gerencia moderna comienza a reconocer la importancia del cliente, muchas veces con demandas específicas y saturado de ofertas que no siempre satisfacen totalmente sus expectativas. Es entonces donde se comienzan a gestionar los negocios con un enfoque al cliente, donde la máxima es que éste

quede totalmente satisfecho en sus exigencias, comúnmente representada por la frase “ El cliente siempre tiene la razón ”.

A pesar de ello se impone una constante actualización de los modelos de gestión, y la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización. Esto junto con su identificación e interacción, así como su comisión, se denomina gestión por procesos; siendo el enfoque hacia los procesos: el medio, y la gestión por procesos: el fin a alcanzar.

La gestión por procesos, desde el punto de vista organizacional, plantea la planificación de los recursos materiales y financieros, así como los recursos humanos de forma balanceada, para lograr las metas trazadas y alcanzar los objetivos propuestos por la organización, satisfaciendo los de carácter particular y vinculándolos de manera sistémica a los objetivos globales de la entidad.

En Cuba existe una marcada tendencia a la gestión funcional y a una visión a corto plazo, caracterizada por una tendencia a la limitación de las funciones por áreas de trabajo o actividades, donde no se integran necesariamente los objetivos trazados con los globales de la entidad. Los planes de acción son insuficientes y desbordados, de una ejecución que sobrepone las necesidades operativas con respecto a las estratégicas, elementos estos que dan al traste con la mejora esperada en los resultados de la organización.

Las primeras luces de avance en este tema surgen a raíz del 5to Congreso del PCC, donde se establece la implantación del sistema de dirección por objetivos en el marco de la planificación estratégica, instaurándose el concepto de “dirección estratégica por objetivos” con enfoque de valores y plena participación, lo cual permitió un enfoque más ordenado de los cambios continuos en las empresas y de su crecimiento.

El objetivo central de la política económica de nuestro país, en el actual perfeccionamiento de su modelo económico, es el aumento de la eficiencia y eficacia en sus organizaciones, esto mediante el mejor uso de los recursos, elevando la productividad del trabajo, alcanzando mejores resultados con menores costos, sin comprometer con ello la calidad. Esto tendrá un efecto positivo en los

resultados de las entidades, propiciando así la participación en los mercados de capital y creando un marco propicio para estimular la inversión extranjera.

En este contexto, la importancia de una adecuada gestión por procesos en nuestras organizaciones se resalta. Se vuelve imprescindible identificar y gestionar de manera adecuada todas las técnicas, buscando siempre que la interacción entre las mismas se produzca de una forma que contribuya positivamente a todos los objetivos, tanto los particulares como los globales de la organización.

La gestión por procesos no se limita solamente a las entidades productivas, sino que tiene también gran impacto en organizaciones dedicadas a los servicios. Para el presente trabajo de diploma se toma como base de estudio la sucursal Cuba Car Varadero, perteneciente a la Empresa Transtur.

Dentro del destino Varadero se encuentra como actividad extrahotelera la renta de autos, y de ello se encarga la empresa CUBACAR VARADERO que, en cumplimiento con las indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y como parte del proceso de reestructuración del Ministerio del Turismo por el Acuerdo No.7 adoptado en sesión extraordinaria de la Junta General de Accionistas de la Sociedad Anónima, denominada Grupo Empresarial de Transporte Turístico Transtur SA celebrada el 9 de Diciembre del 2004, se crea la Sucursal Cuba Car Varadero, como resultado de la fusión de la Compañía VeraCuba y la Empresa de renta de autos de Transtur Varadero.

Durante el desarrollo de esta investigación, se pudo constatar que el enfoque del sistema de gestión aplicado en esta entidad no está orientado correctamente hacia las técnicas, existe deficiencias en la implementación de la dirección por procesos, así como en sus fichas de procesos, constituyendo está la **situación problemática**.

Teniendo en cuenta esta situación, se define como **problema científico** la carencia de un procedimiento que garantice una adecuada gestión de los procesos.

En consecuencia con lo anteriormente expresado se formulan las siguientes **preguntas científicas:**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos en los que se basa la gestión y la mejora de los procesos?
2. ¿En qué condiciones se encuentra la sucursal Cuba Car Varadero para implementar un nuevo sistema de gestión enfocado a los procesos?
3. ¿La aplicación del procedimiento de Medina León, A.; Nogueira Rivera, D. y Comas Rodríguez, R (2014) contribuiría a la mejora de la gestión y la elaboración de las fichas de procesos?

Se plantea como **objetivo general** implementar un procedimiento que contribuya a la mejora de la gestión de los procesos en la sucursal Cuba Car Varadero.

Para dar cumplimiento al objetivo general, se plantearon varios objetivos específicos, los cuales son:

1. Componer el marco teórico referencial de la investigación con los diferentes enfoques sobre la gestión por procesos y la mejora continua, así como su aplicación en las diferentes tipos de organizaciones.
2. Determinar las condiciones actuales en las que se encuentra la sucursal Cuba Car Varadero para aplicar un nuevo procedimiento, que permita gestionar de forma más efectiva sus procesos.
3. Aplicar el procedimiento de Medina León, A.; Nogueira Rivera, D. y Comas Rodríguez, R. (2014), para la gestión de los procesos, y elaborar la ficha de proceso del proceso de Operaciones

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron varias técnicas y herramientas, estudiados a lo largo de la carrera, que sirvieron para lograr los resultados que se exponen, contribuyendo a materializar los objetivos propuestos. Entre los métodos se encuentran el análisis y síntesis, enfoque en sistema, la observación y el trabajo grupal. Las técnicas aplicadas fueron: tormenta de ideas, mapa de procesos, método del coeficiente de Kendall, ficha de proceso y la gestión de riesgo.

Como principales resultados de la investigación se menciona la confección del mapa de procesos, la clasificación de los ya identificados, la selección de los que

se denominaron claves y la elaboración de sus fichas para el mantenimiento y reparación de vehículos.

La estructura de la investigación se expone de la siguiente forma: la introducción, el capítulo 1 que contiene conceptos y aspectos teóricos sobre los temas de proceso, su gestión, mejora y de diferentes herramientas útiles para la gestión; los cuales fueron compilados mediante la consulta de libros, documentos, publicaciones y tesis relacionadas con el tema.

El capítulo 2 plantea las etapas del procedimiento seleccionado para la gestión y mejora de proceso, y se realiza una caracterización de la sucursal Cuba Car Varadero.

El capítulo 3 recoge los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado en el capítulo anterior, así como la ficha de proceso del proceso clave de mantenimiento a los vehículos. Posteriormente se exponen las conclusiones del trabajo, se formulan las recomendaciones y se muestran una serie de anexos que sirven de apoyo para la mejor comprensión de lo expuesto a lo largo del trabajo.

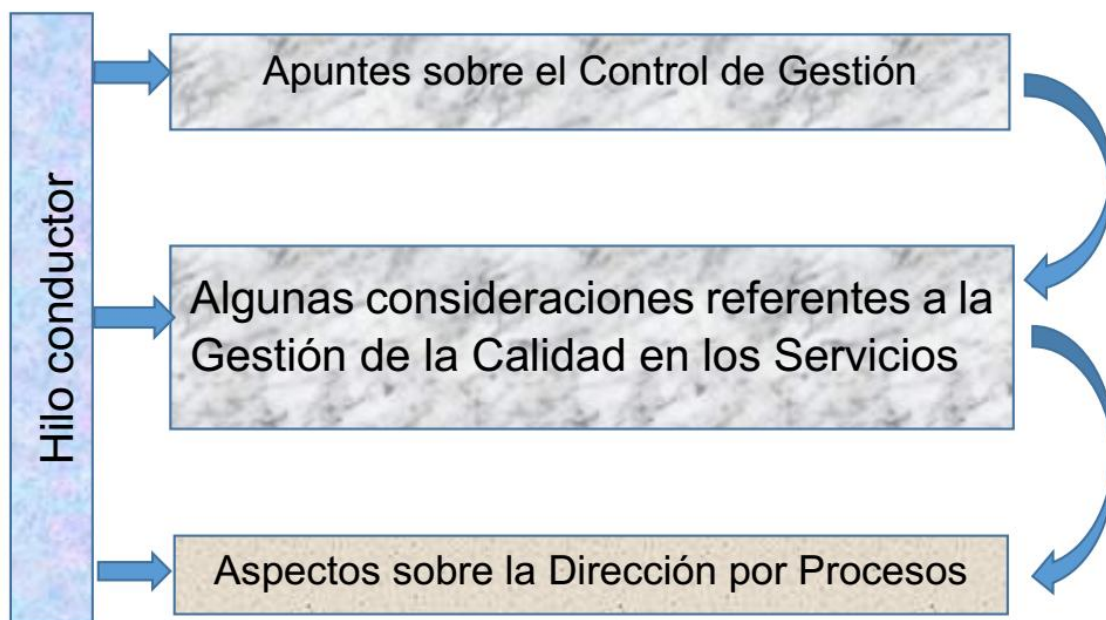
Se consultaron 62 bibliografías, de ellas el 35 % son de los últimos 5 años y el 65 % pertenece a los 10 años, 3 son tesis de doctorados y maestrías, y se consultaron bibliografías en idioma inglés, las que expone las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación.

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

En el presente capítulo se realiza, mediante un análisis bibliográfico, el estudio de teorías y definiciones en torno a la calidad, según su evolución y sus principales características, así como su relación con la satisfacción del cliente fundamentalmente en organizaciones de servicio.

A continuación se expone el análisis bibliográfico que se utiliza en la investigación y que se organizó según el hilo conductor mostrado en la figura 1.

Figura 1.1. Hilo conductor para la elaboración del marco teórico referencial de la investigación



Fuente: Elaboración propia

1.1 El Control de Gestión

Cuando se habla de control de gestión se incluye el análisis del concepto de control como una de las funciones de dirección. A partir de este autor, otros han expuesto sus propias definiciones. En una etapa superior se vincula a diferentes actividades que se realizan en una organización: formulación de objetivos, programas de acciones, medición de resultados y mejoras a partir de las

desviaciones analizadas según los resultados obtenidos(Alfonso Robaina, 2007);(Espino Valdés ; Sánchez Sánchez, 2-015), (Sacasas López, 2014).

Aspectos generales sobre la calidad

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales de los productos y los servicios, sino que en la actualidad es un factor estratégico del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia, contribuyendo directamente al logro de la eficacia. Se trata de alcanzar la máxima efectividad, a partir de la mejora constante en los procesos de organización y la búsqueda de la excelencia empresarial.

Para profundizar en el estudio de la calidad, es necesario adentrarse en las propuestas de los autores más reconocidos en el tema, al citar algunos nombres no podrían faltar, (Ishikawa, 1998), los cuales han realizado las aportaciones más significativas a la conceptualización de la calidad, algunas de las definiciones fundamentales se muestran a continuación:

- (Ishikawa, 1998); planteó: "La calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente satisfacción para el consumidor. Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor."
- Según(Deming Edd, 2010): "Es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que "una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua".
- Para (Harrington, 1990): "Calidad es cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que pueda pagar y a un costo que se pueda soportar."
- El significado global de la palabra calidad según (Galano Alvarez, 2000), es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en una empresa. Los clientes pretenden un resultado global, de manera que no es posible cuidar de un solo factor sin tener en cuenta los restantes. En otras palabras, la

persecución de un objetivo limitado puede comprometer la satisfacción del cliente.

- Según (Juran Martinez, 2001) y (Galviz Germán, 2011): "Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. Calidad consiste en no tener deficiencias. Es "adecuación de uso" de un producto."
- Según (Fornell Cost, 2005): "La calidad es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos, basada en cuatro principios absolutos: cumplimiento de requisitos, prevención, cero defectos y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento."
- (Segura, A. 2006) define Calidad como: "...los requisitos básicos que presenta un producto durante la transacción, que hacen que el cliente repita y recomiende el mismo, a sus similares. Si estos requisitos superan las expectativas del cliente la frecuencia de uso o consumo aumenta en el tiempo, logrando así clientes fieles y satisfechos".
- La NC ISO 9000:2015 define calidad como: "Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos."

Como se puede apreciar existen diversos criterios sobre qué es calidad aunque se hace evidente la existencia de un punto común entre estos, pero para la comprensión precisa de este término es necesario tener en cuenta que no se debe entender la calidad como niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino como la obtención regular y permanente, con el menor costo posible, de los atributos del bien o servicio que se ofrece de manera tal que logre satisfacer las expectativas de los clientes para los que ha sido diseñado.

1.2. Evolución histórica de la calidad

Durante la Edad Media los principales objetivos se centraron en la satisfacción del cliente y del artesano productor, además de la creación de un producto único. Lo esencial era hacer las cosas bien sin tener en cuenta el costo o el esfuerzo que sea necesario para lograrlo. Esto dio lugar al auto inspección, lo cual constituía la garantía de que el trabajo se concretaba correctamente, pero más tarde, a fines del siglo XIX fue sustituida por los principios de la administración científica, la que

comenzó a introducirse conjuntamente con los fundamentos de la división del trabajo.(Mayo Alegre, 2010).

La década de los años veinte y treinta del Siglo XX fue reconocida como la Etapa de Inspección y Control de la Calidad, durante la cual ocurrió un crecimiento de los patrones de consumo y productivos, como consecuencia del desarrollo de la línea de montaje o ensamble, considerándose acciones claves para la Gestión de la Calidad:

- Mantener la inspección al 100% de las producciones terminadas.
- Establecer por escrito las especificaciones de calidad.
- Crear departamentos de Control de Calidad.

A principios de los años treinta el Doctor Walter Shewhart desarrolla las primeras gráficas de control de procesos.

Con el desarrollo y culminación de la Segunda Guerra Mundial se incrementaron extraordinariamente las producciones de bienes y servicios; quedando incluso estas por debajo de sus respectivas demandas. Particularmente, en Japón la concepción que se adopta es la de realizar las cosas bien desde el primer momento y los objetivos perseguidos eran minimizar los costos mediante producciones con calidad, lograr la satisfacción del cliente y mantenerse en la cima de la competencia global.

En este periodo, se hizo imprescindible la detección de los productos defectuosos dentro de cada proceso debido a la imposibilidad de mantener la idea de detectar la no conformidad de los productos y desecharlos. Se puede definir la calidad en este momento como la conformidad con las especificaciones.

En los años cincuenta la calidad se hizo relevante en los siguientes hechos:

- Profundización y aplicación en la Industria Civil de las Técnicas de Control estadístico de Calidad: Muestreo de Aceptación y Control Estadístico de Proceso.
- Desarrollo de las Técnicas de Fiabilidad.
- Elaboración de Normas Técnicas para la ayuda a proveedores y clientes.

Durante la década de 1960-70 se comprende la necesidad de llevar el Control de Calidad a niveles superiores de los horizontes productivos (Badía-Gimenez, 1998).

Era necesario que, junto al Control de Calidad que se realizaba durante la fabricación, se controlara la recepción de los insumos y se conformara una evaluación de los proveedores.

En la década de los años 1980 tuvo lugar la consolidación de este proceso, llevando el nombre de Aseguramiento de la Calidad.

Los cambios más importantes de la década del 1980-90 se resumen en:

- Internacionalización de los negocios.
- Oferta superior a la demanda.
- Alta calidad de los productos japoneses.
- Desarrollo del sistema de producción “Justo a tiempo”.

Actualmente La Calidad es concebida de diferentes formas por las empresas. A continuación se detallan algunas de las definiciones que son utilizadas por las mismas:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Sonreír a pesar de las adversidades.
- Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- Una solución, no un problema.

De esta forma se llega a lo que actualmente se conoce como Gestión de la Calidad Total o Calidad Total (Gutiérrez Pulido, 2015). Esta etapa se encuentra orientada no solamente hacia la satisfacción de los clientes externos, sino que debe ser promovida hacia el interior de colectivos laborales para lograr el posterior desarrollo del componente humano y su alcance en la búsqueda de ventajas sostenidas en el tiempo; en la que están implicadas todas las actividades que tienen lugar en la organización.

En conclusión, este nuevo modelo de gestión de empresas considera que un empleado satisfecho y reconocido, es un empleado que se afianza a la organización y que se torna más fructífero. Este incremento de la productividad, alcanzado por una mayor calidad, aumenta la satisfacción del cliente lo que repercute en un crecimiento de las ventas y en un incremento de la rentabilidad.

1.2.1 Gestión de la Calidad

La calidad como un resultado organizacional, precisa ser establecida, planificada, liderada y controlada, lo que en términos de la ciencia de la Administración equivale a decir que debe ser gestionada (Reyes Benitez, 2015). Diversos autores han definido la gestión de la calidad como un proceso sistemático de cubrir la brecha entre el desempeño real y los resultados ideales esperados, de acuerdo con el conjunto límites tecnológicos en cualquier sistema en particular (Galvis Gulman, 2011); las actividades que se llevan a cabo para fijar normas, vigilar y mejorar el desempeño, de tal manera que los resultados obtenidos sean los más eficaces y seguros posibles (Serrano N. 2010); un ciclo en espiral que no tiene término y que se puede aplicar al medio como un todo, a los diferentes subsistemas y a los procesos en particular (Serrano N. 2010); el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad (Betancourt Agüero, 2009).

1.2.2. Las normas ISO como normativas para la gestión de la calidad

No se puede hablar de la historia de la calidad sin mencionar la historia de la Organización Internacional de Normalización (ISO) por sus siglas en inglés (*International Standard Organization*), comenzó en 1926 como la Federación Internacional de Normalización (ISA). Está integrada por 25 países, representados a través de un organismo de normalización de cada país (Puig., 2010).

Desde su publicación inicial, normas han obtenido un gran éxito y una reputación global como base para el establecimiento de un SGC (Mayo Alegre, 2010).

Las normas ISO 9000 son un sistema de fortalecimiento de la calidad que asegura que sea duradero de acuerdo con los objetivos determinados en la organización, definiendo un sistema de calidad aplicable a todas las entidades, sin importar su

tipo, su tamaño o su personalidad jurídica, por lo que puede implantarse en todo tipo de organismos, tanto industriales como de servicios, interviniendo para hacer que el desarrollo, la producción, el suministro de productos y servicios sean más eficaces. Por esta razón, son las normas más populares publicadas por ISO (Comité Técnico ISO/TC 176, 2005), (Mayo Alegre ; Avila Puig, 2010).

1.2.3. Principios de la Gestión de la Calidad según la nueva norma ISO 9000:2015

Los resultados deseados se logran de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

Principio 1: Enfoque al cliente

- Descripción. La gestión de la calidad tiene entre sus objetivos satisfacer las necesidades de los clientes y esforzarse en superar las expectativas de los mismos.
- Justificación. El éxito de una organización se alcanza cuando atrae y retiene la confianza de los clientes. Para esto hay que entender las necesidades presentes y futuras que puedan tener.

Principio 2: Liderazgo

- Descripción: Los dirigentes han de establecer las condiciones en que las personas de la organización van a participar en los logros de los objetivos de la empresa.
- Justificación: Es necesario que la organización pueda alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para conseguir sus objetivos.

Principio 3: Compromiso del Personal

- Descripción: Es esencial que la organización cuente con personas competentes y comprometidas en la labor de mejorar la capacidad de crear de la organización.
- Justificación: Para una administración eficaz y eficiente es necesaria la participación y respeto de todos los niveles de la organización. Facilitan esta tarea, la mejora de habilidades y los conocimientos entre otros aspectos.

Principio 4: Enfoque a procesos

- Descripción: Los resultados más consistentes se logran con mayor eficacia y eficiencia cuando se entienden las actividades y se gestionan como procesos interrelacionados y coherentes.
- Justificación: El sistema de gestión de la calidad se compone de procesos interrelacionados. La comprensión de cómo se llegaron a los resultados permite optimizar el rendimiento de la organización.

Principio 5: Mejora Continua

- Descripción: Las organizaciones exitosas cuentan con el enfoque en la mejora continua.
- Justificación: La mejora es indispensable para mantener el rendimiento de una organización, reaccionar a los cambios internos y externos y crear nuevas oportunidades.

Principio 6: Toma de decisiones basada en la evidencia

- Descripción: Las decisiones basadas en el análisis y evaluación de los datos y la información son más propensas a producir los resultados deseados.
- Justificación: La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierto grado de incertidumbre. A menudo, implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede en ocasiones ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y posibles consecuencias no deseadas. Hechos, pruebas y análisis de datos conducen a una mayor objetividad y confianza en las decisiones tomadas.

Principio 7: Gestión de las relaciones

- Descripción: Para el éxito sostenido, las organizaciones deben gestionar sus relaciones con las partes interesadas, como por ejemplo los proveedores.
- Justificación: Las partes interesadas influyen en el desempeño de una organización. El éxito sostenido es más probable que sea logrado cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para

optimizar su impacto en su desempeño. La gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios es a menudo de una importancia crucial.

1.2.4 Calidad en los servicios

La calidad de un servicio es difícil de medir, no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar su resultado, no tiene vida, su duración es muy corta, se ofrece bajo demanda, depende mucho de las personas y su interrelación. Todo esto hace que la calidad de un servicio sea juzgada por el cliente en el instante en que lo está recibiendo, o mejor dicho, en el momento de la verdad. (Reyes Benítez *et al*, 2009)

Según Galviz, I. (2011): en el sentido más amplio, el servicio es una práctica gerencial que tiene por objetivo, aumentar el nivel de satisfacción del cliente consistente en "...actividades identificables, diferenciables y esencialmente intangibles, que proveen beneficios individuales o colectivos, y que no están necesariamente atadas a la venta de un producto".

El servicio tiene varias dimensiones; de acuerdo a Parasuraman, A. *et al.*, (1985) estas son:

Elementos Tangibles: se refiere a la parte tangible del servicio, como la apariencia de las instalaciones, el equipo o el personal necesarios para otorgar el servicio.

Seguridad del servicio: Se refiere a la habilidad del prestador del servicio de cumplir con la promesa de prestar el servicio adecuadamente.

Responsabilidad: Se refiere a la buena voluntad del prestador del servicio para ser útil y rápido al otorgar el servicio.

Confiabilidad: Se refiere al conocimiento y la cortesía de los proveedores del servicio así como su habilidad para inspirar en los clientes confianza y responsabilidad.

Empatía: Traducida como el cuidado y la atención personalizada que brinda la organización a sus clientes.

Mendoza, J. (2007) declara que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Este mismo autor resalta que

específicamente la calidad del servicio hoy en día se ha vuelto requisito imprescindible para competir en todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

Por otra parte, la mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los mismos por fallas en el servicio, y asombrándolos favorablemente cuando una situación imprevista exija una determinada intervención para rebasar sus expectativas (Palafox, G. 2007). De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla. (Ruiz, M. 2001), por lo que se hace imprescindible llevar a cabo la correcta evaluación de la calidad de los servicios en las organizaciones a fin de obtener los beneficios que esta confiere.

1.2.5 Evaluación de la calidad

En la actualidad existen dos criterios o escuelas relacionados con la forma en que los clientes perciben o evalúan la calidad, estas son:

La escuela europea, liderada por (Grönroos, C. *et. al* 1990), que distingue tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. Como se puede apreciar de los tres elementos de este modelo teórico, solamente la imagen presenta rasgos externos, se proyecta hacia el exterior; pero desde adentro de la organización tanto el qué (calidad técnica), como el cómo (calidad funcional) que constituyen elementos internos de la organización, conceptualizan la calidad del servicio como una actitud, que debe ser medida en función única del desempeño, resultado o percepción.

La escuela norteamericana, liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985-1988) consideran al consumidor como único juez de la calidad; planteando que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. (Lorenzo Betancourt, D. 2010)

1.3 La Gestión por Procesos

Existe un consenso en definir a un proceso como la secuencia ordenada y lógica de actividades que se realizan en la organización con la capacidad de transformar elementos de entradas (inputs) en elementos de salidas (outputs), con el propósito de satisfacer las demandas de los clientes (Hernández Nariño, 2010); (A. Medina León, ; Nogueira Rivera, D.,; Hernández Nariño, A. ; Viteri, J. , 2010); (coronel Muñoz, 2016).

La gestión por procesos ha sido abordada por (A. Medina León, ; Nogueira Rivera, D.,; Hernández Nariño, A. ; Viteri, J. , 2010) y (Hernández Nariño, 2010), quienes realizan un estudio sobre las definiciones de proceso y gestión por procesos. En investigaciones recientes se ha profundizado en la mejora de los procesos (Taddei Bringas, 2013); (Ruiz Álvarez, 2013) y en su dirección (Alonso Becerra, 2013); (Marchal Diledo, 2014).

Esta herramienta ha sido aplicada en la administración de operaciones (Negrín Sosa, 2003); la satisfacción del cliente (Noda Hernández, 2004); en instituciones hospitalarias (Hernández Nariño, 2010); en la cadena transfusional (Escoriza Martínez, 2010); la gestión de la tecnología y la innovación (Jiménez Valero, 2011), en instituciones universitarias (Villa González del Pino, 2006); (Ortiz Pérez, 2014) y en la industria cubana del mueble (Beltran Hernadez, 2016),(Valle Barra, 2014).

Asimismo, cada organización acorde a sus particularidades, debe llegar a configurar su propia estructura de procesos a partir de su existencia (Escoriza Martínez, 2010); (Perez Perez, 2015); (Beltran Sanz, 2014), (Lopez Valdez, 2017) La gestión por procesos, permite a la organización centrar su atención sobre el control oportuno del conjunto de actividades y conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados (Espino Valdés & Sánchez Sánchez, 2010/a/). En tanto, es necesario contar con indicadores de gestión que permitan alertar y corregir oportunamente las desviaciones, así como introducir aspectos relacionados con la gestión del cambio para garantizar flexibilidad en los métodos

ante los cambios del entorno (Espino Valdés & Sánchez Sánchez, 2009/c/), (Santos Olalla, 2016).

(Negrín Medina 2010) definen como proceso al conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Después de haber visto varios criterios, se puede decir que un proceso es un conjunto de actividades relacionadas que transforman los elementos de entrada y los convierten en resultados, en la medida que los mismos transitan por las diferentes actividades u operaciones que lo componen.

1.3. 1 Tipos de procesos

Los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. De la revisión bibliográfica realizada se aprecia la categorización de los mismos, siendo el más común el planteado por (Negrín Sosa, 2003), (Medina León, 2012); que se distinguen en: estratégicos, claves, de apoyo o de soporte.

Procesos Estratégicos: Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la táctica son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Sin embargo, pueden ser muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada.

Procesos Clave: Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa.

Procesos de Apoyo o de Soporte: En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

1.3.2 Papel e importancia de los procesos en la empresa

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Según (Medina León, 2012) los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Calidad Total, forman una de las cinco claves del Benchmarking.

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos”, reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que este se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como tal. Implica una visión “transversal” de la empresa, o sea, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo (Medina León, 2012) Proporciona una manera más realista y simple de ver y dirigir la empresa, se diafanizan los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos; se evidencia el rol de cada quien respecto al objetivo común, ayuda a clarificar para el personal y el cliente la obra entera, los pasos y la transformación de entradas en salidas, viabilizando las percepciones y evaluaciones de roles, las actuaciones, el descubrimiento y la solución de cualquier hecho que detenga o restrinja los flujos de acción. (SESCAM 2002) Forma de organización diferente de la clásica denominada funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las

actividades de la formación. Sobre su mejora se basa la de la propia organización. (Dante 2005)

1.3.3 Principios de la Gestión por Proceso

La aplicación de la Gestión por Procesos debe desarrollarse en un contexto que permita lograr una coherencia con la organización, con este fin se planteó que la gestión por proceso está basada en principios que son mostrados a continuación.

La Gestión por Proceso conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.

- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La primera tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

En el análisis y definición de los procesos se debe establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).

- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)
- Evitar despilfarros de todo tipo:
- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión

Para efectos de esta investigación, el autor considera que la Gestión por Procesos es la forma de tramitar toda la organización basándose en estos, bajo el principio de que la eficiencia de la empresa depende, de igual forma, de su eficiencia.

1.4 El Control por Procesos en Cuba

En Cuba, la introducción del proceso de Perfeccionamiento Empresarial exige y requiere, cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas. Partiendo del criterio ya mencionado de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” y teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado, se necesita contar con un sistema de control que

posibilite la toma de decisiones basado, no sólo en el análisis económico-financiero, sino que logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa(Negrín Sosa, 2003).

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forma parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y enfoque del Control Interno en la eficiencia y eficacia de las operaciones.

1.5. El Diagnóstico

En cada momento de la vida es posible encontrarse en situaciones que originan la realización de un diagnóstico, trayendo consigo la toma de diversas decisiones después de evaluar las diferentes líneas de acción relacionándolas con otras personas, y las consecuencias o reacciones por dichas decisiones tomadas en el proceso, por ello es necesario realizar un diagnóstico que permita evaluar, anticipar y ponderar aquellas alternativas presentes.

En cualquiera de los casos, se requiere de conocimientos de información ya disponible o de nuevos datos proporcionados a través de antecedentes, por ello es indispensable buscar un criterio que permita hacer relevantes algunos elementos y dejar otros a un lado para destacar aquellos de mayor importancia.

Laurence, Paul R. y Lorsch Jayh (2004) dicen que para ser útil un diagnóstico organizacional, debe de ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacionales complejas.

Se concluye que la evaluación, el análisis y la diagnosis se complementan, y constituyen la primera etapa para la gestión de la calidad, su uso sistemático e interrelación con la gestión permitirá la valoración de indicadores de resultado, su análisis mediante la medición de indicadores de proceso y la diagnosis de las causas de las desviaciones, facilitando la gestión de la calidad, o sea, se mide un indicador, se compara contra lo planificado, esta evaluación se precisa mediante el análisis de indicadores de proceso y finalmente se diagnostica. (Consuegra Fornaris, L. 2015)

1.5.1 El cliente

Cada actividad que se realiza en una organización debe buscar como objetivo primero la satisfacción del cliente, determinando, en primer lugar, quién es este.

Un cliente es una persona o grupo de personas que recibe el trabajo que realizan las organizaciones o negocios. Este trabajo puede ser un producto o un servicio. El que recibe el producto o servicio puede ser "interno" o "externo" (Cuello, 2015)

"Cliente interno": es alguien que trabaja en la empresa y que depende del trabajo de otros empleados para hacer su propio trabajo.

"Cliente externo": es alguien que no trabaja para la organización, pero que recibe o es impactado por sus productos o servicio.

1.5.2. Satisfacción del cliente

El enfoque de la organización hacia la satisfacción de sus clientes, es la práctica que actualmente está mejor fundamentada en las organizaciones para conseguir una ventaja competitiva (capacidad para alcanzar la superioridad en el mercado). La Gestión de la Calidad Total enseña que comprender y satisfacer sus necesidades y expectativas, es lo mejor y lo único que a la larga lleva al éxito en los negocios(Cuello, 2015).

Una fuerte ventaja competitiva se caracteriza porque la organización está dirigida por los deseos y las necesidades de los consumidores. Bajo el término de cliente, la organización debe englobar no sólo a sus clientes finales, sino que se debe ampliar dicho concepto para incluir además a los empleados, accionistas, sociedad, y otros.

Cualquier organización tiene 4 metas claves:

- Satisfacer a sus clientes.
- Alcanzar un grado de satisfacción más alto que sus competidores.
- Retener el máximo tiempo a sus clientes.
- Ganar cuota de mercado.

Para conseguir estas metas, la organización debe dar cada vez más valor a sus clientes. Para ello, todas las actividades de la organización deben, por un lado, centrarse en las señales del mercado y, por otro lado, todo el personal de la

organización debe trabajar en el cumplimiento de los estándares definidos para los procesos y en la mejora. El mejor modo de satisfacer a los clientes es entregarles un producto de alta calidad a bajo precio y en el momento que lo desee. Para conseguirlo se debe diseñar el producto o el servicio de forma que satisfaga sus necesidades, fabricarlo correctamente (cero defectos), y hacerlo todo en el tiempo más corto y con el menor uso de recursos (Cuello, 2015).

Para lograr la satisfacción del cliente la organización debería, en primer lugar, entender las expectativas. Estas pueden ser explícitas o implícitas, o no estar articuladas completamente. (NC ISO 10004:2016)

Lo anteriormente planteado se resume esquemáticamente en la figura 1.2:



Fig. 1.2: Modelo conceptual de la satisfacción del cliente

Fuente: NC ISO 10004:2016

1.6. Mejora de la calidad

La Calidad dada por la empresa tiene que evolucionar con las nuevas necesidades y expectativas de los consumidores, las innovaciones en equipos y tecnologías, los cambios en la competencia y organizaciones del mercado, etc. Si una empresa ofrece un nivel de Calidad constante en el tiempo estará condenada a su fracaso y muerte.

La mejora continua de la Calidad se torna en este marco como una estrategia inherente e ineludible de toda organización que pretenda prosperar. A nivel operativo esta táctica se instrumentaliza en crear una organización para la mejora,

establecer métodos objetivos y rigurosos para identificar y seleccionar aspectos a perfeccionar, desarrollar sistemáticas para la puesta en práctica y estandarización de las mejoras logradas y definir un mecanismo para el reconocimiento de la involucración en el progreso. (Suárez, M. [s. a]), de manera general, la mejora de la calidad consiste en el establecimiento de nuevos estándares de calidad con el objeto de obtener un producto o servicio mejor.

1.7 Conclusiones Parciales del Capítulo I

Luego de consultar la bibliografía nacional e internacional, y a partir de la lógica plasmada en la Figura 1.1, se pueden arribar a una serie de conclusiones que se muestran a continuación:

1. Para conseguir la mejora continua de un proceso es necesario enfocar su gestión principalmente en los riesgos a los que está expuesto, tanto los internos como los que proceden del entorno geográfico y competitivo donde se desarrolle la entidad. Para materializarla, este debe estar abierto a las modificaciones que sean necesarias para mejorar su eficiencia, incluso a cambiar la forma en que ocurre.
2. El modelo de gestión por procesos se centra en sus resultados y no en los desempeños de las actividades individuales o áreas de trabajo que compongan la estructura de la organización. No obstante es importante que cada cual conozca como contribuye el trabajo individual al resultado global del proceso, logrando que cada trabajador se sienta parte importante del mismo y cree un sentido de responsabilidad y compromiso con el proceso total y no solo con su responsabilidad personal.
3. Para gestionar de manera eficiente cada proceso, el mismo debe estar documentado adecuadamente. Este proceder puede llevarse a cabo a través de herramientas como los manuales de calidad, implementados para las normas ISO, manuales de procedimientos u otras formas a criterio de la organización, teniendo en cuenta que la herramienta que determine emplear para documentar sus procesos, debe garantizar que

su contenido sea sencillo y de fácil interpretación para la persona encargada de ponerlo en práctica.

Capítulo 2 Procedimiento que permita la mejora de la Gestión por Proceso.

El presente capítulo tiene como objetivos: la caracterización de la Sucursal Cuba Car Varadero, objeto de estudio; y la exposición del procedimiento metodológico a seguir en la investigación, con vistas a diagnosticar la calidad del servicio en la entidad.

2.1. Caracterización de la empresa objeto de estudio

Dentro del destino Varadero se encuentra como actividad extrahotelera la renta de autos y de ello se encarga la empresa CUBACAR VARADERO, que en cumplimiento con las indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y como parte del proceso de reestructuración del Ministerio del Turismo por el Acuerdo No.7, adoptado en sesión extraordinaria de la Junta General de Accionistas de la Sociedad Anónima denominada Grupo Empresarial de Transporte Turístico Transtur SA celebrada el 9 de Diciembre del 2004, se crea la Sucursal Cuba Car Varadero como resultado de la fusión de la Compañía Veracuba y la Empresa de renta de autos de Transtur Varadero.

Fue definido y aprobado como **objeto social**:

- Prestar servicios de renta de autos, jeep, minibuses con o sin chofer, y otros medios de transporte ligero, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de alquiler de sillas de seguridad para niños, así como efectuar la venta minorista de productos promocionales del turismo, para complementar el servicio de transporte y la promoción comercial de éste, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Servir de canal de distribución de servicios a terceros, tales como el arrendamiento de equipos de comunicación móvil (teléfonos celulares) para complementar el servicio de transporte, en pesos convertibles.
- Actuar como asegurador de los medios de transporte, sus pasajeros y cargas, previa autorización de la Superintendencia de Seguros, en pesos convertibles.

- Prestar servicios de servicentros, diagnóstico, reconstrucción, mecánica automotriz, chapistería, pintura, limpieza y rotulación a medios de transporte, operando talleres para estos servicios, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de remolque, trasiego colectivo de vehículos en transportadores especializados, auxilio en la vía, mantenimiento y reparación de los equipos de transporte y otros medios asociados y de asistencia técnica dentro del territorio nacional, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista, con la autorización de los organismos correspondientes, los medios de transporte que causen baja de su parque, así como sus partes, piezas y agregados, a las entidades autorizadas en el país, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Operar almacenes propios o arrendados y comercializar de forma mayorista piezas de repuesto, partes, neumáticos, lubricantes, herramientas, equipos tecnológicos, y otros insumos relacionados con la actividad automotriz, en pesos convertibles.
- Arrendar vehículos para transportación de cargas, sin chofer, a entidades del turismo, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de transportación de cargas acompañantes, en la entrada y salida del país, a turistas y visitantes extranjeros, en pesos convertibles.
- Prestar servicio de asistencia y post-venta y representar marcas automotores del parque de vehículos que opera la entidad, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de montaje, reparación y mantenimiento de equipos electrónicos afines con la actividad de transportación, en pesos convertibles.

2.1.1. La empresa en la actualidad

En la actualidad la empresa cuenta con 43 oficinas en la provincia de Matanzas, 36 en el destino Varadero, de ellas 4 trabajan 24hrs (Barloventos, Tropical, Palmeras y el aeropuerto internacional Juan Gualberto Gómez) y el resto 8hrs y 12

hrs. Fuera del polo se encuentran 7 oficinas en lugares de interés social y turístico que son Jagüey, Perico, Matanzas, Colón, Cárdenas, Playa Larga y Girón.

Utiliza como canales de ventas las oficinas antes mencionadas, donde los clientes pueden rentar autos de manera directa, además de tener contratos con las agencias de Viajes Cubatur, Havanatur, y Turoperadores (en sus siglas en inglés TTOO), los cuales son los encargados de vender el servicio de la empresa desde el exterior a través de un sistema nacional de reservas.

La empresa cuenta también con un sistema de reservas online (en línea) propio, donde el cliente realiza su reserva y paga directamente por vía internet para la confirmación de esta y garantizar su auto al llegar al punto de renta. Además tiene contratos Territoriales con los TTOO Vacacionar y Cubarama, donde brinda servicio en el Polo y en La Habana.

El parque de vehículos comprende diferentes categorías, las cuales se exponen a continuación:

2.1. Tabla de categorías y modelos de autos

| Categorías | Modelos |
|--------------------|---|
| Económico | Geely CK |
| Económico Plus | Kia Picanto MG 3 |
| Medio | Geely Emgrand 718 |
| Medio Plus | Kia Rio Peugeot 301 Hyundai Accent BYD F3 y F5 |
| Medio Alto | Geely Emgrand 820 |
| Medio Alto Plus | Geely Emgrand 820 |
| Jeep | Zotye |
| Jeep Alto Estándar | BYD S6 BAIC Hyundai Tucson |
| Premiun | Peugeot 308cc |
| Minivan | BYD M6 |
| Van | Maxus |
| Van | Hyundai H1 |

Fuente procedente de (Gonzales Huerta, 2017).

Tiene como **Misión:**

Ser la empresa de alquiler de vehículos para el turismo en Varadero con la mayor red de oficinas, sistemas de reservas automatizados, diversidad de autos seguros, que brindan bienestar a sus clientes y trabajadores.

Su **Visión** es:

Ser la rentadora del turismo en Cuba, con capacidad de innovadora en la renta de autos y servicios relacionados, logrando la lealtad de nuestros clientes y trabajadores.

Valores:

- Integridad y respeto
- Rentabilidad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Calidad

La empresa cuenta en este año 2018 con una plantilla total de 346 cargos por trabajadores, de los cuales existen por categoría 10 ejecutivos, 140 técnicos, 35 de servicios, y 161 operativos. Estos se encuentran distribuidos por las diferentes áreas de la organización como se expone en la estructura organizativa que se muestra a continuación.

Fig. 2.1. Estructura Organizativa Sucursal Cubacar Varadero



Fuente procedente de (Gonzales Huerta, 2017).

2.1.2. Principales productos ofrecidos por la empresa

La organización se basa en la renta de vehículos, para esto existe un amplio mercado ya sea nacional o internacional. La necesidad de estos clientes en adquirir los productos que ofrece la entidad, dio al traste que se fomentara la comercialización de la empresa, creando diversos productos que satisfagan todas y cada una de las necesidades de sus consumidores. Tal es el caso de:

- Safari
- TravelCar (Renta de autos con chofer)
- Renta Lineal
- Página Web para la venta online
- Contratos territoriales (Vacacionar Travel y Cubarama)
- Ventas de Buró

En este tipo de servicio que ofrece la empresa ya están identificados sus competidores, la Agencia Vía perteneciente al Grupo Gaviota, Rex que ofrece carros de lujos y los trabajadores por cuenta Propia.

2.1.3. Principales mercados de la organización

- Canadá. (24 % del Total de las ventas): Los canadienses constituyen el mercado más fuerte para la empresa.
- Nacional (20% del total de las Ventas):
- Comunidad Cubana en el exterior. (del 15% según temporada):
- Rusia. (14% del total de las ventas):
- Alemania. (12% del Total de las ventas):
- Italia. (8% del Total de las ventas):
- España. (7% del total de las ventas):

2.2 Propuesta de procedimiento para la mejora de la Gestión por Procesos

La gestión por procesos es una exigencia del Decreto 281/2007, tratada en 15 de los 18 sistemas que lo componen, y en la Resolución 60/2011 de la CGR. El Sistema de Gestión de la Calidad.

Para la definición de los procesos se construye un procedimiento específico, adaptado de Nogueira Rivera, et al. (2004) formado por once pasos (figura 2.4). El procedimiento definido se caracteriza por ser más explícito y las principales modificaciones son:

Fig. 2.2 Procedimiento específico para la definición de los procesos.



Fuente: adaptado de Nogueira Rivera (2004).

2.2.1 Metodología o procedimiento propuesto para la mejora de procesos

La nueva metodología se muestra más sencilla de comprender por su estructura diferente a la actual. La propuesta no contiene menos información sino por el contrario, posee la necesaria para garantizar que el sistema de gestión sea integrado y contribuya a la mejora continua del proceso.

En la presente investigación se adopta la metodología propuesta por Nogueira et al. (2004) la cual permite que los procesos respondan a las estrategias y prioridades de la empresa. Sus objetivos son:

1. Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
2. Conseguir que todos los miembros de la organización se encuentren en los procesos adecuados.
3. Mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica.
4. Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

Primeramente parte de la formación de un equipo, el cual será el encargado de determinar y recopilar la información necesaria para la elaboración de la ficha. Este equipo debe definir los elementos principales de la ficha (nombre, subprocesos, participantes, misión, alcance, comienzo, terminación y que incluye, así como las características esperadas del servicio que se brinda y el valor que aporta el mismo).

Este proceder permite comprender de manera más clara cuando, como y donde se desarrolla el proceso, y determinar con cual o cuales otros procesos interactúan. En la ficha actual estos elementos están separados por lo que no se ve con claridad el alcance del proceso y puede comprometer la gestión efectiva del mismo.

En la ficha propuesta se exponen objetivos vinculados a las exigencias de las normas de calidad, medioambientales y de control interno, lo que permite una

integralidad de los objetivos específicos del proceso, elemento que no se tiene en cuenta en la metodología actual.

Las expectativas de los clientes y otros posibles implicados en el resultado del proceso son elementos que no se tienen en cuenta en la ficha vigente, sin embargo en la ya propuesta se le da gran importancia a lo que espera el consumidor del proceso, lo que permite enfocar su gestión hacia el estado deseado.

Desde el punto de vista integracional, la nueva ficha combina el apego al cumplimiento de los objetivos del proceso a las exigencias medioambientales establecidas. Este punto puede promover la investigación y la búsqueda de información relacionada con el impacto ambiental a nuestro método.

Un criterio vital para la gestión eficaz del proceso y que no se incluye en la ficha actual, es el referente a los riesgos y a su tratamiento, así como las posibles consecuencias que pueden provocar tanto como para el funcionamiento como para la organización, elementos que también son abordados en la ficha propuesta. El proceso de evaluación por indicadores, tanto de eficacia como eficiencia, contribuye a su mejora continua. La ficha actual solo mide indicadores de esta última, lo que limita la visión de optimizar este proceso. La implementación de la ficha de indicador como complemento a la ficha de proceso y el análisis que esta plantea del indicador, permite conocer no solo su estado actual, sino tendencias que pueden contribuir a la futura toma de decisiones para la ascenso perpetuo del mismo.

Se aplica la matriz objetivos estratégicos / repercusión en clientes y procesos, con una dimensión incorporada relacionada con la posibilidad de éxito a corto plazo. En la valoración que debe realizar el equipo del proyecto se tomará como referencia:

Cálculo del impacto del proceso: Se valora para cada proceso su importancia según su implicación en los objetivos estratégicos o metas de la organización.

Repercusión en el cliente: Las decisiones de una empresa inciden, directa o indirectamente en los clientes. Este efecto se considera en la definición de los objetivos estratégicos, pero se recomienda la realización de una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que tendría en los clientes de la organización un posible rediseño, y además, permite conocer el impacto de cada uno en la satisfacción de las expectativas del cliente.

Posibilidad de éxito a corto plazo: Abordar primero aquellos procesos que más posibilidades tienen de alcanzar el éxito en el menor tiempo posible.

La correlación establecida como variable de ponderación en la matriz confeccionada es: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto). Al calcular el total de puntos para los procesos relevantes, el equipo selecciona los más significativos tomando como referencia la máxima puntuación. Se debe realizar el diseño o el rediseño de todos los procesos relevantes (uno a uno), comenzando por los procesos claves de primer orden, que serán los que se encuentren en el intervalo siguiente:

$$T.P. \geq V_{med} I * R_{m\acute{a}x} * E_{m\acute{a}x} * N.O.$$

Donde:

T.P.: Puntuación total del proceso.

N.O.: Cantidad de objetivos estratégicos.

V_{med} I: Valor medio de impacto en el proceso.

V_{máx} I: Valor máximo de impacto en el proceso.

R_{máx}: Repercusión máxima en el cliente.

E_{máx}: Éxito a corto plazo.

Etapa 5: Nombrar al responsable del proceso

De forma general, la nueva metodología tiene un carácter más integrador, un enfoque sistémico donde el proceso se ve integrado, no solo a otros procesos de la

organización, sino a las normas establecidas y leyes vigentes, que garantizan la mejora continua del proceso y su contribución al modelo de desarrollo sostenible. El autor considera que para implementar la gestión por procesos como vía para la mejora organizacional, la entidad debe transitar por las siguientes etapas:

1- Determinación de los procesos de la empresa.

- Selección de los procesos para la mejora.
- Representación de los procesos a ser mejorado.
- Diagnóstico y determinación de las propuestas de mejora.
- Implantación de las mejoras propuestas.
- Seguimiento para la corrección de las desviaciones de las medidas propuestas.

Para la aplicación de esta metodología es necesario transitar por 2 fases principales.

Fase 1: Análisis de los procesos

Fase 2: Diseño del proceso

Para el desarrollo de la fase 1 es imprescindible la conformación del grupo de expertos encargados de la identificación de los procesos y su posterior clasificación. Posteriormente se realizarían los siguientes pasos:

Paso 1. Identificación de los procesos

1.1 Listado de los procesos.

En este paso se obtiene, mediante una sesión de tormenta de ideas, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa, y para cada uno de los procesos definidos es necesario establecer su ficha de proceso. Los procesos listados deben cumplir con las características siguientes:

- ✓ El nombre de cada proceso debe ser sencillo y responder a los conceptos y actividades incluidos en él, debe ser de fácil comprensión por cualquier persona de la empresa.
- ✓ Todas las actividades que se desarrollan en la empresa deben incluirse en alguno de los procesos que se determinen.

- ✓ Se pueden tomar como referencia listas afines al sector donde se encuentra la empresa.

1.2 Nombrar el responsable del proceso

En este paso el equipo de trabajo nombra un responsable para cada proceso. Se deben nombrar personas conocidas dentro de la organización. Los responsables tendrán facultad para actuar y son los encargados de seleccionar aquellas personas que puedan aportar criterios fundamentados durante el diseño del proceso.

1.3 Formalización de los procesos

Un equipo de trabajo, formado para el desarrollo de todas las actividades definidas en el procedimiento, determina el alcance de cada proceso y define: nombre, subproceso, participantes, misión y alcance (dónde inicia, qué incluye y el fin del proceso). Estos elementos son los que encabezan la ficha de proceso.

1.4 Clasificación de los procesos

Los procesos se pueden clasificar en claves, de flujo esencial, misioneros u operativos; estratégicos y de soporte o apoyo. Se realiza una tormenta de ideas con el equipo de trabajo donde se clasifica cada proceso a partir del consenso de los expertos.

1.5 Elaboración del mapa de procesos de la organización

Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. El mapa de procesos representa el diagrama con todos los procesos listados, su jerarquía y relación a partir de la clasificación del paso anterior.

Paso 2. Identificación de los procesos relevantes

Luego de listar los procesos y formalizarlos, se seleccionan los relevantes y se comprueba la concordancia entre los expertos, para ello se recomienda el Método del Coeficiente de Kendall, concluyendo aquí la primera fase del proyecto.

Fase 2: Diseño del proceso

2.1 Representación general del proceso

Se representa gráficamente cada proceso con los elementos relevantes para su comprensión a nivel general (entrada, mecanismos, controles y salidas).

2.2 Identificación de los riesgos

La identificación de los riesgos por procesos es el paso inicial para la evaluación de posibles vulnerabilidades. La reducción o eliminación de los riesgos, principalmente los de alta probabilidad de ocurrencia y de un mayor impacto, garantiza una seguridad razonable en la organización.

2.3 Identificación de las actividades de los procesos

Los procesos de una organización pueden ser divididos en subprocesos y actividades. La identificación detallada de cada una, es importante para una correcta definición de los procesos y lograr una representación gráfica efectiva.

2.4 Representación gráfica de los procesos

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de su representación gráfica; este paso es esencial para la gestión y mejora de los procesos.

Paso 2.6. Representación de los resultados en la ficha de proceso

Para culminar la definición de los procesos se realiza una ficha que incluye las características relevantes para el control de las actividades determinadas en el diagrama, así como la gestión del proceso. La información a incluir dentro de una ficha de proceso es diversa y debe definirse por la propia organización.

Tab.2.2 Ficha de Procesos

| FICHA DEL PROCESO | | | |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| Nombre del proceso: | Subproceso. | Tipo de proceso: | Código: |
| Responsable o propietario: | | | |
| Misión: | | | |
| Alcance. | | | |
| Inicio: | | | |
| Incluye: | | | |

| | | | |
|--|-------------------------|--|--------------------------------|
| Fin: Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda: | | | |
| Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales, | | Políticas (estratégicos, calidad, ambientales, | |
| Ofertas de servicios: | | Requisitos (expectativas) del cliente y otras partes interesadas: | |
| Entradas: | Suministradores: | Salidas: | Destinatarios/Clientes: |
| Documentación utilizada: | | Aspectos Legales: | |
| Registros y Formatos: | | Aplicaciones informáticas: | |
| Otras informaciones importantes para el proceso | | | |
| Desperdicios generados por el proceso: | | Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso: | |
| Riesgos: | | Consecuencias de los riesgos: | |
| Competencias necesarias: | | Valores: | |
| Capacidad distintiva: | | Grupos de interés asociados al proceso: | |
| Elaborada por: | Revisada por: | Modificada por: | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: | |
| En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada: | | | |
| Fecha de la próxima auditoría interna: | | Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso: | |

Feunte procedente de Medina León 2011

Paso 2.5 Selección de los indicadores

El indicador es el instrumento de medición para valorar el desempeño del proceso. Se define el listado de los indicadores, de eficiencia y eficacia, para la evaluación de los procesos y del desempeño empresarial a través del CMI.

| FICHA DE INDICADOR | | |
|---|--|-------------------------------|
| Indicador: | Eficiencia | |
| Utilizado en la Gestión para: | Eficacia | |
| Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo: | Unidad de medida: | |
| Dónde se obtiene: | Cuándo se obtiene (y la frecuencia en caso de ser necesario): | |
| Fuente de la información: | | |
| Resultado planificado: | | |
| Resultado de la competencia u otras empresas del sector: | Resultado de la empresa líder: | Gráfico de tendencias: |
| Registros y Formatos: | | |
| Elaborado por : | Revisado por: | Modificado por: |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

Tab 2.3 Elaboración de las fichas de indicadores

Fuente: procedente de Medina león 2011

La nueva metodología se muestra más sencilla de comprender por su estructura diferente a la actual. La propuesta no contiene menos información sino por el contrario, posee la necesaria para garantizar que el sistema de gestión sea integrado y contribuya a la mejora continua del proceso.

Primeramente parte de la formación de un equipo, el cual será el encargado de determinar y recopilar la información necesaria para la elaboración de la ficha. Este equipo debe definir los elementos principales de la ficha (nombre, subprocesos, participantes, misión, alcance, comienzo, terminación y que incluye,

así como las características esperadas del servicio que se brinda y el valor que aporta el mismo).

Este proceder permite comprender de manera más clara cuándo, cómo y dónde se desarrolla el proceso, así como determinar con cuál o cuáles otros procesos interactúan. En la ficha actual estos elementos están separados, por lo que no se ve con claridad el alcance del proceso, comprometiendo la gestión efectiva del mismo.

En la ficha propuesta se exponen objetivos vinculados a las exigencias de las normas de calidad, medioambientales y de control interno, lo que permite una integralidad de los objetivos específicos del proceso, elemento que no se tiene en cuenta en la metodología actual.

Las expectativas de los clientes y otros posibles implicados en el resultado del proceso son elementos que no se tienen en cuenta en la ficha vigente, sin embargo en la propuesta se le da gran importancia a lo que este espera del mismo, lo que permite enfocar la gestión del proceso hacia el estado deseado.

Desde el punto de vista integracional, la nueva ficha combina el apego al cumplimiento de los objetivos del proceso a las exigencias medioambientales establecidas. Este punto puede promover la investigación y la búsqueda de información relacionada con el impacto ambiental a nuestro método.

Un criterio vital para la gestión eficaz del proceso y que no se incluye en la ficha actual, es el referente a los riesgos y a su tratamiento, así como las posibles consecuencias que pueden provocar tanto como para el funcionamiento como para la organización, elementos que también son abordados en la ficha propuesta. La evaluación por indicadores tanto de eficacia como de eficiencia, contribuye a su mejora continua. La ficha actual solo mide indicadores de esta última, lo que limita visión de optimizar este proceso.

De forma general, la nueva metodología tiene un carácter más integrador, un enfoque sistémico donde el proceso se ve integrado, no solo a otros procesos de la organización, sino a las normas establecidas y leyes vigentes, que garantizan la mejora continua del proceso y su contribución al modelo de desarrollo sostenible.

2.3 Método Kendall

Sirve para determinar cuáles de las características sustitutivas se van a priorizar. Consiste en prevalecer los criterios de un grupo de especialistas (nunca menos de 7) con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada integrante del panel vaya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio y así determinar la nomenclatura de las características o causas analizadas. (Doty, A., s. a)

Para ello se requiere de un procedimiento matemático que se basa en la suma de la puntuación para cada característica que será:

$$\sum_{i=1}^m A_i \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij}$$

Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula siguiente:

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

Las características o causas se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

Además de escoger los índices según criterios analíticos señalados anteriormente, debe cumplirse que: $W \geq 0.5$, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

Las fórmulas empleadas son las siguientes:

$$\Delta = \left(\sum_{i=1}^m A_i - T \right) \Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2 \quad W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

Aij: Ponderación de la característica o causas i, según el experto j.

K: Número de índices.

m: Número de expertos.

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia.

¿Cómo se utiliza?

- Determinar un grupo de expertos por conocimiento o experiencia.
- Realizar la votación de cada experto para priorizar las causas o características.
- Determinar las prioridades y el índice de concordancia.

2.4 Diagrama de Causa y Efecto

Es una de las técnicas más utilizadas para el análisis de causas, también es conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado. Esta herramienta es un fiel exponente del enfoque de proceso que caracteriza a la Gestión de la Calidad Total, al estudiar la relación causa efecto y reducir la magnitud de estos efectos (objetivos) se prioriza la previsión, trabajando sobre las causas y subcausas que lo provocan.

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

Conclusiones Parciales del Capítulo II:

1. Mediante la aplicación del procedimiento propuesto se enfoca la gestión de cada proceso desde un punto de vista integracional, orientando la nueva ficha al cumplimiento de los objetivos del proceso, garantizando la mejora continua del mismo y apegándolo a las exigencias medioambientales establecidas.
2. El proceso de evaluación por indicadores contribuye significativamente a la mejora continua. La implementación de la ficha de indicador como complemento a la ficha de proceso y el análisis que esta plantea, permite conocer no solo su estado actual, sino tendencias que pueden contribuir a la futura toma de decisiones para la mejora continua del proceso.

3. Se utiliza la gestión de los riesgos por procesos como paso inicial para la evaluación de posibles vulnerabilidades. La reducción o eliminación de los riesgos, principalmente los de alta probabilidad de ocurrencia y de un mayor impacto, garantiza una seguridad razonable en la organización.

Capítulo 3 Aplicación de la metodología para la mejora en la gestión de los procesos y elaboración de la ficha de procesos

El siguiente capítulo es el resultado de la aplicación de la metodología seleccionada, para dar solución al problema científico planteado. El mismo contiene la identificación de los procesos de la entidad, la clasificación de los procesos relevantes y los procesos clave, siendo estos los de Servicios en la sucursal Cubacar Varadero. Se confeccionó el mapa de procesos de la entidad y la ficha de proceso al Proceso de Mantenimiento de los Vehículos.

3.1 Formación del equipo y planificación del proyecto

Para la identificación de los procesos de la entidad, los que serán la base principal de este trabajo, se determinó la creación de un grupo de expertos, el cual quedó conformado tanto por directivos y especialistas como por trabajadores. En la conformación de este grupo se tuvo en cuenta tanto la experiencia en la entidad de algunos, la preparación teórica y las ideas novedosas de otros más jóvenes, logrando así un grupo de trabajo balanceado en cuanto a puntos de vista pero enfocados todos hacia un objetivo común, el de contribuir al perfeccionamiento de la gestión empresarial de la sucursal.

Este grupo de expertos fue instruido previamente sobre el objetivo general de la investigación y sus objetivos específicos, así como las particularidades del procedimiento que se pretende aplicar y herramientas que se proponen utilizar, con el propósito de que pudieran aportar no solo a la identificación y clasificación de los procesos, sino de una forma más activa, a la aplicación del procedimiento en su totalidad.

Para la formación del grupo de trabajo se hizo un equipo multidisciplinario compuesto por 10 trabajadores conocedores de la actividad del servicio Travelcar con más 5 años de experiencia y a la vez, representantes de diferentes áreas de la institución. Los seleccionados fueron:

1. Director de Sucursal
2. Director Comercial y Calidad.
3. Especialista en Gestión Comercial (Especialista Principal).

4. Técnico en Programación, Control y Supervisión de Operaciones del Turismo (Central de Reserva).
5. Director de Operaciones
6. Especialista en Normalización (Especialista de Calidad).
7. Especialista en control de Flota
8. Especialista del Transporte Automotor (Especialista Principal Travelcar).
9. Director de Servicios Técnicos
10. Especialista para la Renta de Equipos Automotores

Capacitación del grupo de mejora

Previamente a la aplicación de las herramientas antes enunciadas, se sostuvieron intercambios con el grupo de trabajo, explicando temáticas relacionadas y de necesario conocimiento para el buen desarrollo de la investigación, tales como:

- La calidad y su gestión.
- Principios de la norma ISO 9001 del 2015
- La calidad en los servicios.
- Mejoramiento Continuo.
- La satisfacción de los clientes.
- Herramientas de trabajo grupal.

Los elementos que fueron sometidos a los criterios de los expertos para la identificación de los procesos de la entidad fueron identificados a partir de una encuesta (ver anexo # 1); aplicada a un grupo tanto de trabajadores como especialistas de las áreas, y de la aplicación de una Brainstorming o tormenta de ideas a directivos y miembros del consejo de dirección de la entidad.

3.2 Identificación de los procesos

El procedimiento seleccionado (figura 2.2); cumple el objetivo de lograr la mejora continua de los procesos en la sucursal, además de responder a la estrategia de la organización, concentra a todos sus elementos en los procesos pertinentes, crea valores y mejora la efectividad y eficiencia.

El primer punto que se estudió del sistema de gestión por procesos vigente, tiene definido once de estos en la sucursal; para su evaluación los expertos realizaron

una tormenta de ideas, tratando de identificar qué actividades se consideran como procesos, teniendo en cuenta que la entidad posee una gran dinámica de actividades diferentes, algunas más vinculadas directamente a los servicios y otras a sus aseguramientos, como resultado de este trabajo, se llega a la conclusión de coincidir con los procesos existentes en la actualidad, como a continuación se muestra:

- P01- Medición, Análisis y Evaluación
- P02- Supervisión y Control Interno
- P03- Gestión Comercial
- P04- Mantenimiento Constructivo
- P05- Mantenimiento y Reparación de Vehículos
- P06- Gestión de Operaciones
- P07- Gestión de la calidad
- P08- Gestión del Capital Humano
- P09- Gestión Logística
- P10- Logística de Materiales
- P11- Gestión Económica

Los que fueron presentados al consejo de dirección como propuesta para la continuidad del proceso investigativo y de esta manera es aprobado. Posteriormente, y para la preselección de los procesos claves, se aplica el método Kendall (ver tabla 3.2);

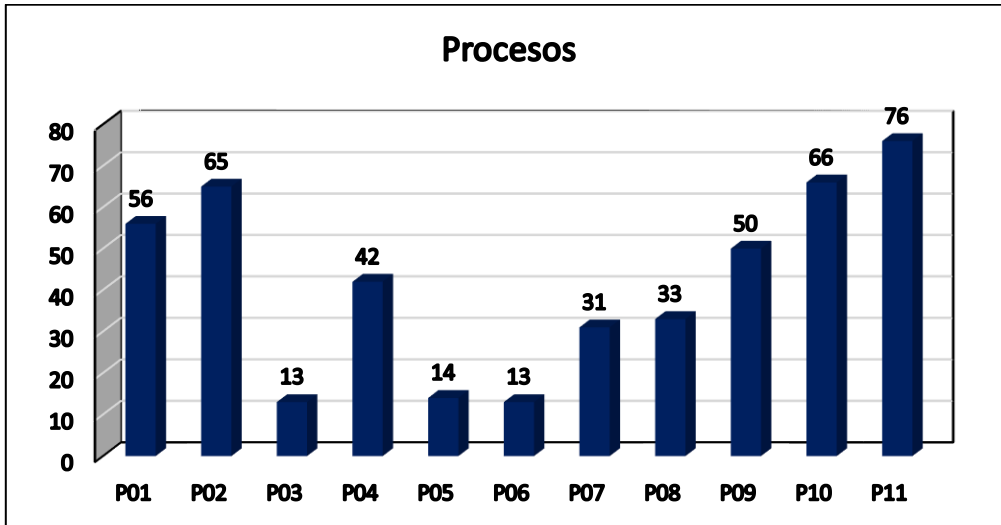
Tabla 3.1 Método del coeficiente de Kendall

| Procesos | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | ΣA_i | Δ | Δ^2 | |
|----------|----|----|----|----|----|----|------------|--------------|----------|------------|--------------|
| P01 | 8 | 8 | 7 | 9 | 7 | 9 | 8 | 56 | 14,3 | 204,49 | |
| P02 | 9 | 10 | 8 | 10 | 10 | 8 | 10 | 65 | 23,3 | 542,89 | |
| P03 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 13 | -28,7 | 823,69 | Seleccionado |
| P04 | 7 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 7 | 42 | 0,3 | 0,09 | Seleccionado |
| P05 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 14 | -27,7 | 767,29 | Seleccionado |
| P06 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 13 | -28,7 | 823,69 | Seleccionado |
| P07 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 31 | -10,7 | 114,49 | Seleccionado |
| P08 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 4 | 33 | -8,7 | 75,69 | Seleccionado |
| P09 | 6 | 7 | 9 | 7 | 8 | 7 | 6 | 50 | 8,3 | 68,89 | |
| P10 | 10 | 9 | 11 | 8 | 9 | 10 | 9 | 66 | 24,3 | 590,49 | |
| P11 | 11 | 11 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 76 | 34,3 | 1176,49 | |
| | | | | | | | ΣA | 459 | | | |

Fuente: Elaboración propia

Que a su vez nos permitió verificar su concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos relevantes.

Grafica 3.1 Selección de los procesos relevantes



Fuente de elaboración propia

Los procesos identificados, al ser valorados con el criterio de 7 expertos, y aplicado el coeficiente Kendall, se obtuvo el valor de concordancia de los expertos de 0.53 que demostró que el equipo de trabajo tiene concordancia con el listado realizado de los procesos y quedaron seleccionados como relevantes los siete procesos siguientes. (Ver gráfico 3).

P03- Gestión Comercial

P04- Mantenimiento Constructivo

P05- Mantenimiento y Reparación de Vehículos

P06- Gestión de Operaciones

P07- Gestión de la calidad

P08- Gestión del Capital Humano

1.1 Selección de los Procesos Claves

Para la selección de los procesos claves se aplica la Matriz de objetivos estratégicos/repercusión en clientes y procesos, incorporándole la dimensión relacionada con la posibilidad de éxito a corto plazo.

En ella se relacionan los seis procesos seleccionados como relevantes con los 6 objetivos estratégicos de la sucursal, se evaluó la fortaleza de la relación según la escala: Alta = 10 PUNTOS; Media = 5 PUNTOS; Baja = 1 PUNTO.

Logrando que el valor T.P puntuación total del proceso se encuentre entre $3000 \leq TP \leq 6000$

Tabla 3.2 Selección de los procesos claves

| | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | IP | RC | ECP | Total |
|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-------------|
| P3 | 1 | 5 | 10 | 5 | 1 | 5 | 27 | 5 | 5 | 675 |
| P4 | 5 | 5 | 10 | 10 | 5 | 5 | 40 | 10 | 5 | 2000 |
| P5 | 10 | 5 | 10 | 10 | 5 | 5 | 45 | 10 | 10 | 4500 |
| P6 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 55 | 10 | 10 | 5500 |
| P7 | 10 | 5 | 5 | 10 | 1 | 1 | 32 | 10 | 10 | 3200 |
| P8 | 5 | 10 | 5 | 1 | 10 | 5 | 36 | 5 | 5 | 900 |

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos en la tabla 3.3 los valores de máxima referencia son los que se seleccionan como procesos claves y son los que durante la evaluación obtuvieron la máxima calificación y en ellos es donde se debe centrar la mejora.

Los procesos señalados como claves son:

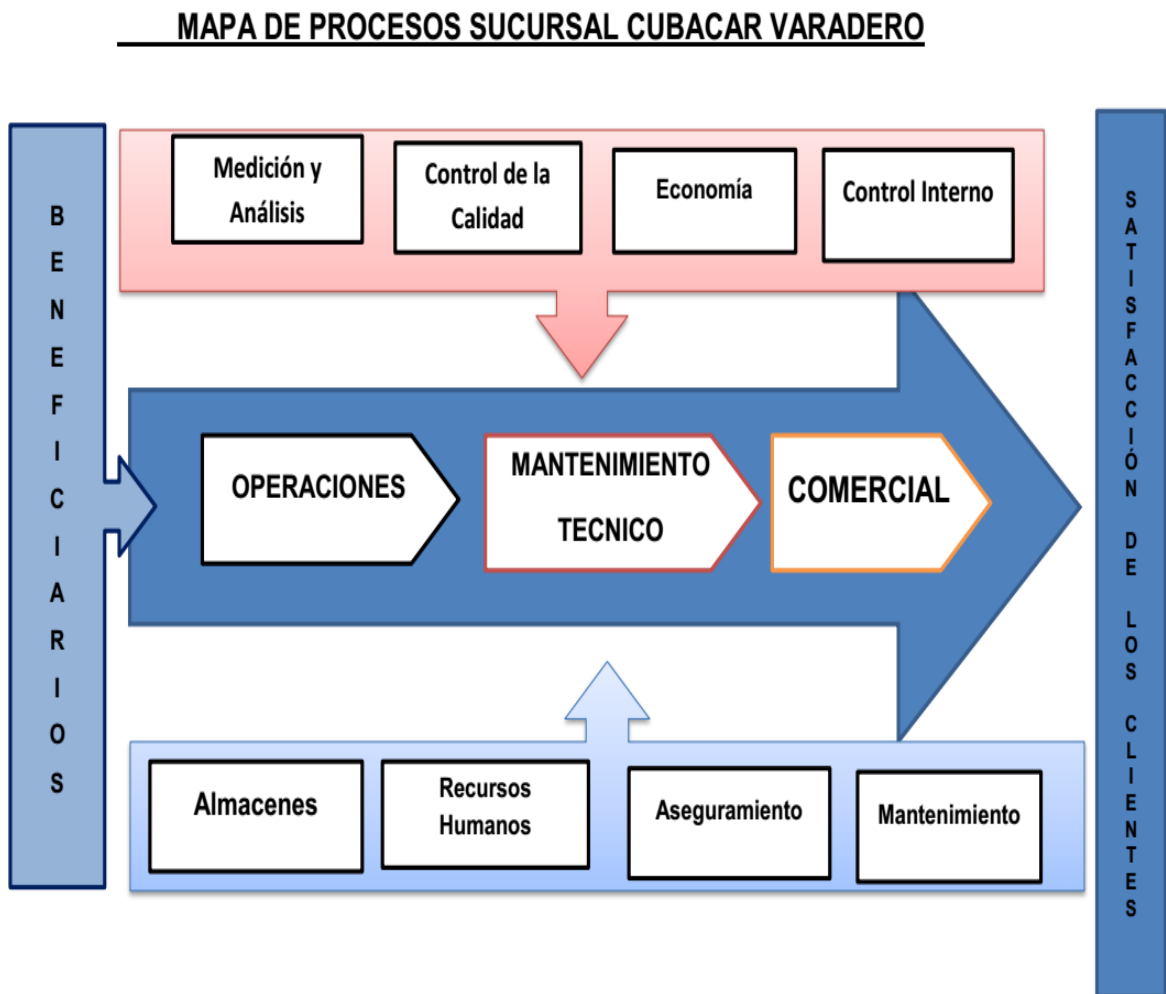
- ✓ P03- Gestión Comercial
- ✓ P05- Mantenimiento y Reparación de Vehículos
- ✓ P07- Gestión de la calidad

P07- Gestión de la calidad

3.3 Mapa de Proceso de la sucursal cubacar varadero

Con los resultados anteriormente obtenidos, se puede representar de manera gráfica la estructura de los procesos que conforman el sistema de gestión de la sucursal Cuba Car Varadero a través de un mapa de procesos. Esta representación permite relacionar de forma más comprensible la relación que existe entre ellos y ver qué papel juega cada uno en la dinámica de la gestión global de la sucursal.

Gráfico 3.1 Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia

El que se diferencia del mapa aprobado en el año 2018 en que el proceso de operaciones para el criterio del equipo de trabajo es un proceso de apoyo muy importante para los objetivos de la sucursal, pero no reúne todos los requisitos indispensables para lo que se define como proceso calve.

3.4 Ficha de Proceso

Para el rediseño del proceso, el equipo selecciona el proceso P05 - Mantenimiento y reparación de Vehículos por ser este considerado como clave,

además por su relación con otros de importancia en la sucursal para planificar, revisar, y adaptar su comportamiento (ciclo P.D.C.A)¹.

Tab 3.3 Elaboración de la Ficha de Proceso

| FICHA DEL PROCESO | | | | |
|---|---|----------------------------------|----------------------------|--|
| Nombre del proceso: Mantenimiento y Reparación de Vehículos | Subprocesos: | Tipo de proceso: Clave | Código: P 05 /19 | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y reparación de vehículos • Control de Taller • Intervenciones Técnicas • Procedimiento Mantenimiento y Conservación • Procedimiento Lubricantes • Procedimiento Neumáticos • Procedimiento Baterías • Procedimiento Índices de Consumo • Procedimiento Reparaciones Mayores • Procedimiento Equipamiento Tecnológico • Procedimiento Garantía • Procedimiento Tratamiento de Residuales • Procedimiento Bajas Técnicas | | | |
| Responsable o propietario: Director Técnico de la Empresa y Director Técnico de Sucursales o a quien designe el Director General. | | | | |
| Misión: Brindar servicios de mantenimiento y reparación a los vehículos con eficacia y eficiencia basado en la alta profesionalidad de su personal y con un equipamiento especial con un alto valor técnico. | | | | |

¹ Existe consenso en la literatura consultada en que los procesos y subprocesos tienen que garantizar que se cumplan los ciclos de Plan (planificar), Do (hacer ejecutar), Check (controlar) y Act (actuar)

Alcance.

Inicio: El proceso de Servicios de mantenimiento y reparación de vehículos para la renta al servicio del Turismo, comienza con la planificación de sus mantenimientos preventivos y entrega al taller de mantenimiento.

Incluye:

- Subprocesos:
- Mantenimiento y reparación de vehículos
- Control de Taller
- Intervenciones Técnicas
- Procedimiento Mantenimiento y Conservación
- Procedimiento Reparaciones Mayores
- Procedimiento Equipamiento Tecnológico
- Procedimiento Garantía
- Procedimiento Bajas Técnicas

Fin: La terminación del proceso, se complementa con la firma de la aceptación del mantenimiento realizado y la entrega a las oficinas de Renta **Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda:** Garantizar que el 90% de nuestros clientes encuestados tengan una percepción favorable de los servicios que brindamos, alcanzando indicadores similares a los de los mejores del caribe.

Objetivos

Determina las acciones necesarias para ejecutar el monitoreo y control de los procesos y el SGC a través de las auditorías internas, el control de las no conformidades y las revisiones por la dirección. Y Determina la programación, planificación, ejecución y registro de los resultados de las auditorías internas al SGC.

Ofertas de servicios:

- Mantenimiento y Reparación
- Control de medio ambiente
- Control de Baterías
- Control de los índices de consumo
- Control de Neumáticos

| | |
|---|--|
| <p>Documentación utilizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de la calidad • Manual Integral de la Organización • Procedimientos específicos | <p>Aspectos Legales:</p> <p>Procedimientos específicos del sistema de gestión de la calidad PO – 07</p> |
| <p>Registros y Formatos:</p> <p>Informaciones estadísticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislación nacional. • Legislación ramal. <p>Procedimientos de la Dirección Técnica de la Empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registros establecidos en los procedimientos. • Guía de autocontrol del proceso. • Actas de responsabilidad material sobre los recursos. • Actas de responsabilidad tecnológica sobre los recursos informáticos. | <p>Aplicaciones informáticas:</p> <p>Sistema automatizado de estadística</p> |
| <p>Otras informaciones importantes para el proceso</p> | |
| <p>Desperdicios generados por el proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recogida de baterías defectuosas • Recogida de desperdicios sólidos, líquidos de los mantenimientos. • Escape de gases • Alto niveles de ruido | <p>Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Residuales peligrosos • Residuales líquidos y sólidos • Gases de efectos de invernadero • Emisiones de ruido |
| <p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Violación de los ciclos de mantenimiento y mala calidad de los trabajos de mantenimiento y reparación • Elevado número de vehículos paralizados, sin a | <p>Consecuencias de los riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los desperfectos técnicos • Insuficientes vehículos para la Renta |

| | | |
|---|----------------------|--|
| causas y posibles soluciones <ul style="list-style-type: none"> • No chequear sistemáticamente el cumplimiento entregas de autos y ómnibus que están en proceso o estén en el plan de entregas, y que por dicha razón se tarde su entrega al destino final y permanezcan en parqueos o depósitos sujetos a múltiples riesgos con sus partes y piezas • Errores en modelo de facturación • Descontrol del equipamiento de garaje, en cuanto mantenimientos, verificaciones sistemáticas, etc. los análisis correspondientes de las baterías y ne caídos que no cumplan con la durabilidad planific incumplimiento plan de recae | | <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción delos clientes • Ocurrencia de delitos o ilegalidades • Afectaciones Económicas • Pérdida de confianza y seguridad de la sucursal. |
| Competencias necesarias: Orientación al cliente, profesionalidad, trabajo en equipo, planificación y organización. | | Valores: Honestidad, honradez, profesionalidad y sentido de pertenencia. |
| Capacidad distintiva: Interrelación sistémica con el resto de los procesos de la UEB | | Grupos de interés asociados al proceso: Dirigentes, especialistas y obreros |
| Elaborada por: | Revisada por: | Modificada por: |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |
| En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada: | | |
| Fecha de la próxima auditoría interna: | | Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso: |

DOCUMENTOS QUE CONTROLAN EL PROCESO:

Código Tipo de documento Denominación del documento

P-05 Proceso Mantenimiento y reparación de vehículos

PG 021 Procedimiento Control de Taller

PG 022 Procedimiento Intervenciones Técnicas

PG 023 Procedimiento Mantenimiento y Conservación

PG 024 Procedimiento Lubricantes

PG 025 Procedimiento Neumáticos

PG 026 Procedimiento Baterías

PG 027 Procedimiento Índices de Consumo

PG 028 Procedimiento Reparaciones Mayores

PG 029 Procedimiento Equipamiento Tecnológico

PG 030 Procedimiento Garantía

PG 031 Procedimiento Fórum y Tratamiento de Residuales

PG 032 Procedimiento Bajas Turísticas

PG 033 Procedimiento Bajas Técnicas

PG 034 Procedimiento Control de Flota

RS-60 Resolución 21/ 2012 MINTUR

RS-21 Resolución 60/ 2011 Contraloría General Plan Plan de supervisión y monitoreo del proceso

3.5 Confección del Diagrama del proceso As-is (tal como es)

En el diagrama del proceso As-is (tal como es) vamos a representar gráficamente el flujo de trabajo o de información, lo que permitirá que los miembros podrán tener una mayor visibilidad del proceso, el mismo está conformado por las acciones que se realizan durante la recepción de los vehículos para mantenimiento y su entrega a la explotación.

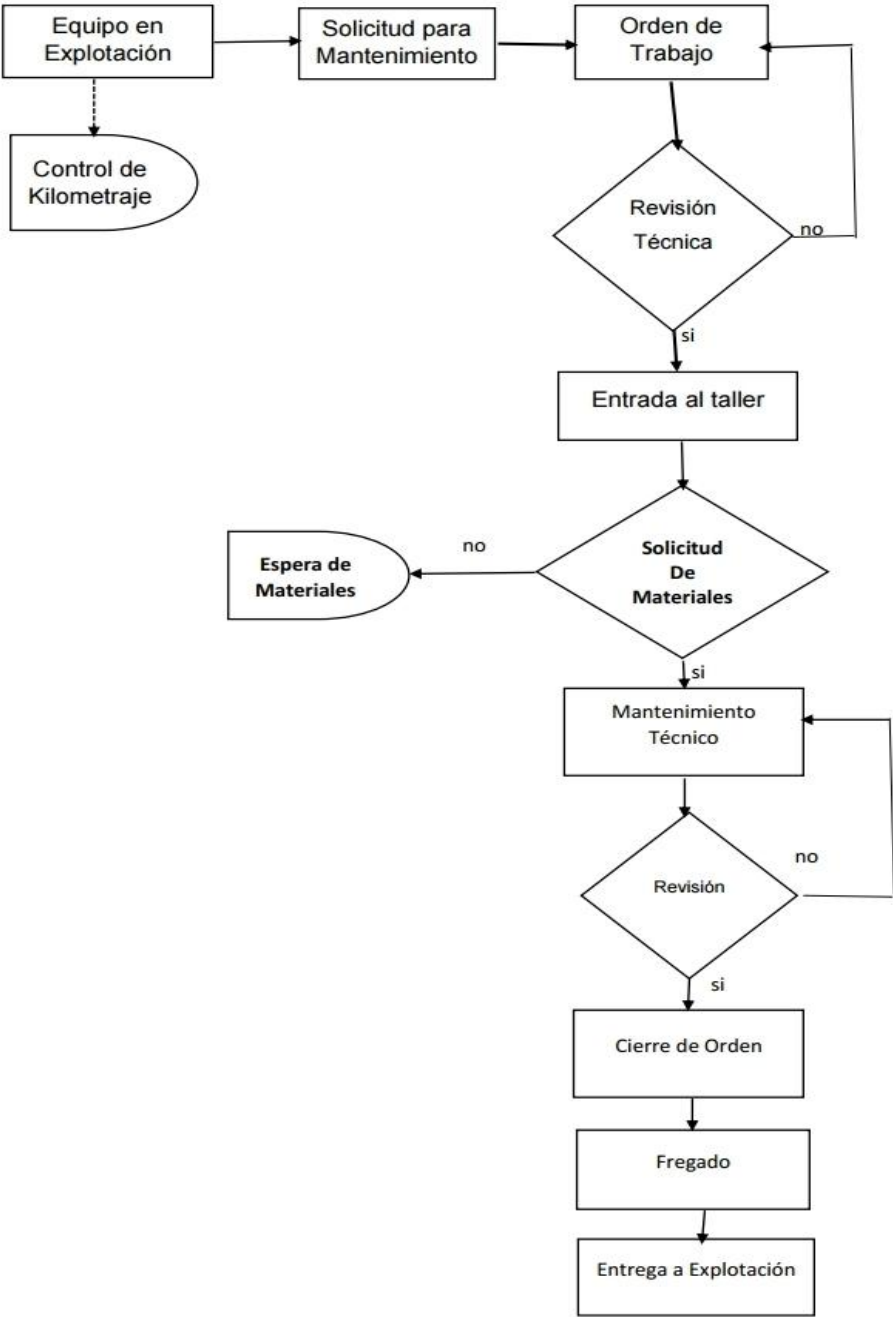
El proceso objeto de estudio P05 mantenimiento y reparación de vehículos incluye dentro de sus actividades las que relacionamos a continuación:

- Control de los kilómetros recorridos para mantenimiento.
- Designación del vehículo para mantenimiento
- Trabajos de mantenimiento en el taller
- Revisión del estado técnico del vehículo a la entrada y salida del taller.
- Asignación de materiales para los mantenimientos.

La actividad comienza con el vencimiento de recursos por los kms caminados, lo que tendrá que ser enviado a la base de mantenimiento para la realización del mantenimiento técnico preventivo que requiera, el que es determinado por especialista de transporte de la sucursal. Una vez ya en la base de transporte este vehículo será revisado por los mecánicos y realizados los trabajos obligatorios según plan de mantenimiento o tareas tecnológicas.

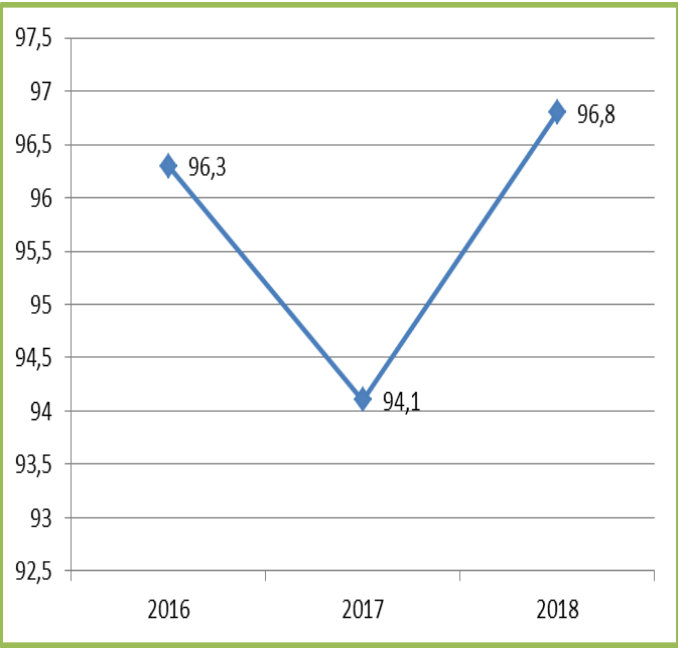
Una vez concluidos los trabajos de mantenimiento al vehículo entonces serán cerradas las órdenes de trabajos como conformidad de la calidad de los trabajos obligatorios de lo contrario tendrá que ser reincorporado a la revisión técnica para determinar las no conformidades existentes y más tarde su solución.

Gráfico 3.2 Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia

3.4 Fichas de Indicadores

| FICHA DE INDICADOR | | | | | | | | | | |
|---|--|------------------------|-----|------------|------|------|------|------|------|------|
| Indicador: Satisfacción del Cliente | | Eficiencia | | | | | | | | |
| Utilizado en la Gestión para: Determinar el nivel de satisfacción de los clientes | | Eficacia X | | | | | | | | |
| Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo: Puntuación: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 90.0 ≤ % Satisfacción < 90.025 puntos ➤ 90.0 ≤ % Satisfacción < 87.020 puntos ➤ 87.0 ≤ % Satisfacción < 85.015 puntos ➤ 90% Satisfacción < 85.0 0 puntos | Gráfico de tendencias:  <table border="1" style="display: none;"> <caption>Data for Gráfico de tendencias</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>96,3</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>94,1</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>96,8</td> </tr> </tbody> </table> | | Año | Puntuación | 2016 | 96,3 | 2017 | 94,1 | 2018 | 96,8 |
| | Año | Puntuación | | | | | | | | |
| 2016 | 96,3 | | | | | | | | | |
| 2017 | 94,1 | | | | | | | | | |
| 2018 | 96,8 | | | | | | | | | |
| Unidad de medida: % | Cuándo se obtiene: Mensualmente | | | | | | | | | |
| Fuente de la información: Encuestas aplicadas a clientes externos por parte del proceso de Servicios Comercial. | | | | | | | | | | |
| Resultado planificado: Obtener no menos del 90.0% de satisfacción del cliente. | Dónde se obtiene: Proceso de Mantenimiento y Reparación de Vehículos | | | | | | | | | |
| Registros y Formatos: Según el modelo de Satisfacción del Cliente. Indicación de Calidad | | | | | | | | | | |
| Elaborada por: | Revisada por: | Modificada por: | | | | | | | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: | | | | | | | | |

| FICHA DE INDICADOR | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|---|-----|---------|------|------|------|------|------|------|
| Indicador: Cumplimiento de entrega de los Vehículos | | Eficiencia | | | | | | | | |
| Utilizado en la Gestión para: Calcular las demoras o incumplimientos en las entregas de los vehículos a la Renta. | | Eficacia X | | | | | | | | |
| Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo: | | Gráfico de tendencias: | | | | | | | | |
| X= Cumplimiento de la Entrega en Tiempo. | Puntaje obtenido | <table border="1"> <caption>Data for Gráfico de tendencias</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>93,3</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>94,2</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>96,8</td> </tr> </tbody> </table> | Año | Puntaje | 2016 | 93,3 | 2017 | 94,2 | 2018 | 96,8 |
| Año | Puntaje | | | | | | | | | |
| 2016 | 93,3 | | | | | | | | | |
| 2017 | 94,2 | | | | | | | | | |
| 2018 | 96,8 | | | | | | | | | |
| X ≥ 98,7 % | 25 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Unidad de medida: % | | Cuándo se obtiene: diario | | | | | | | | |
| Fuente de la información: Proceso de Servicios de Mantenimiento y Reparación de Vehículos. | | | | | | | | | | |
| Resultado planificado: Obtener no menos del 98.7% de puntualidad en el servicio. | | Dónde se obtiene: Punto de servicio del proceso | | | | | | | | |
| Registros y Formatos: Reporte de entrega diario del proceso Comercial. | | | | | | | | | | |
| Elaborada por: | Revisada por: | Modificada por: | | | | | | | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: | | | | | | | | |

FICHA DE INDICADOR

| | | |
|---|-------------------|--|
| Indicador: CDT coeficiente de Disponibilidad Técnica | Eficiencia | |
|---|-------------------|--|

| | | |
|---|-----------------|----------|
| Utilizado en la Gestión para: Determinar la ocurrencia fallas técnicas | Eficacia | X |
|---|-----------------|----------|

Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo:

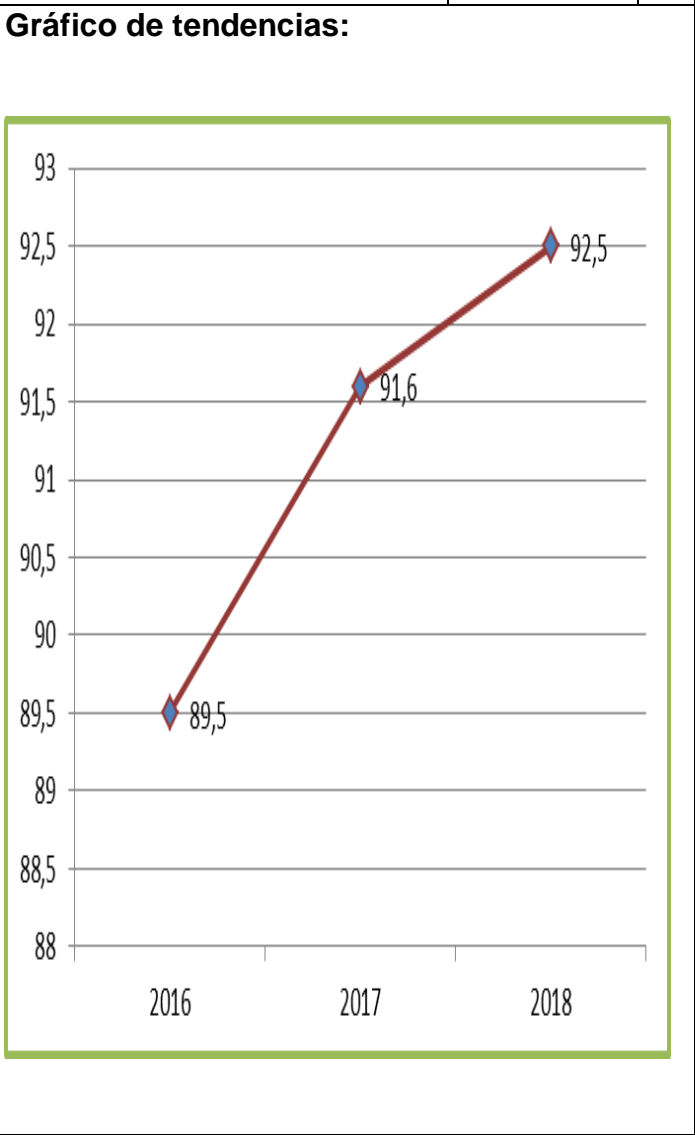
Puntuación:

90.0 ≤ % Satisfacción < 90.025 puntos

90.0 ≤ % Satisfacción < 87.020 puntos

87.0 ≤ % Satisfacción < 85.015 puntos

90% Satisfacción < 85.0..... 0 puntos



Unidad de medida: %

Cuándo se obtiene: diario

Fuente de la información: Proceso de Servicios Comercial.

Resultado planificado: CDT no menos del 90%

Dónde se obtiene: Punto de servicio del proceso

Registros y Formatos: Reporte de incidencia del proceso Servicios Comercial

Elaborada por:

Revisada por:

Modificada por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

| FICHA DE INDICADOR | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|--|------------------|------------|----|--|-----|---------|------|----|------|----|------|----|
| Indicador: Auditorias de calidad satisfactorias realizadas | | Eficiencia | | | | | | | | | | | | |
| Utilizado en la Gestión para: Evaluar los resultados de las auditorias recibidas por el departamento de calidad | | Eficacia | | | | | | | | | | | | |
| | | X | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>X= Cumplimiento del Itinerario limpio.</th> <th>Puntaje obtenido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X ≥ 98,7 %</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table> | | X= Cumplimiento del Itinerario limpio. | Puntaje obtenido | X ≥ 98,7 % | 25 | Gráfico de tendencias: <table border="1"> <caption>Data for Gráfico de tendencias</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>91</td> </tr> </tbody> </table> | Año | Puntaje | 2016 | 85 | 2017 | 90 | 2018 | 91 |
| X= Cumplimiento del Itinerario limpio. | Puntaje obtenido | | | | | | | | | | | | | |
| X ≥ 98,7 % | 25 | | | | | | | | | | | | | |
| Año | Puntaje | | | | | | | | | | | | | |
| 2016 | 85 | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 90 | | | | | | | | | | | | | |
| 2018 | 91 | | | | | | | | | | | | | |
| Unidad de medida: % | | Cuándo se obtiene: Mensualmente | | | | | | | | | | | | |
| Fuente de la información: Registro de resultados de las auditorias recibidas. | | | | | | | | | | | | | | |
| Resultado planificado: Obtener no menos del 98,7% de auditorías con resultados Satisfactorios. | | Dónde se obtiene: Punto de servicio del proceso | | | | | | | | | | | | |
| Registros y Formatos: Sistema de Gestión de la calidad. | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborada por: | Revisada por: | Modificada por: | | | | | | | | | | | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: | | | | | | | | | | | | |

3.6 Elaboración del diagrama Causa – Efecto

El Diagrama de Causa y Efecto elaborado finalmente, identifica las causas fundamentales reconocidas, y mediante la elaboración del diagrama aporta al grupo de dirección de la sucursal Cuba Car gran cantidad de información valiosa sobre el problema determinando exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales (ver anexo # 5).

Del diagrama causa – efecto se define un plan de mejora para la sucursal, el que les permitirá mediante el cumplimiento de las actividades, mejorar la calidad de las fichas de procesos perteneciente al sistema de gestión por proceso de la sucursal, en este se aplicó al P05 de la actividad mantenimiento y Reparación de Vehículos

Tab. 3.5 Plan de mejora para el proceso P05

| Deficiencia | Medida | Responsable | Ejecuta | Fecha |
|-----------------------------------|---|-------------------------|---------------------------------|-------|
| No existe el diagrama | Elaboración del Diagrama As-Is. | Jefe de Proceso | Especialista | 2019 |
| | Aprobación e incorporación al SGC | Jefe de Proceso | Especialista de calidad | 2019 |
| Mal Gestión de Riesgos | Identificar los riesgos alineándolos a los objetivos de trabajo | Jefe de Proceso | Especialista de Control Interno | 2019 |
| | Incorporar a la FI las consecuencias de los riesgos | Especialista de calidad | Especialista de Control Interno | 2019 |
| Identificación de los Indicadores | Elaborar las Fichas de los Indicadores | Jefe de Proceso | Especialista de calidad | 2019 |
| | Ejecutar un mejor | Jefe de | Especialista | 2019 |

| | | | | |
|--|--|---------|------------|--|
| | control de los indicadores orientados a la Visión | Proceso | de calidad | |
|--|--|---------|------------|--|

. Fuente de elaboración propia

3.7 Conclusiones Parciales del Capítulo III:

1. La confección de la ficha de proceso al P05 de mantenimiento y reparación de los vehículos, por parte del grupo de trabajo según la metodología propuesta, garantiza la mejora continua del proceso apegado a las normas legales vigentes para el control interno y la preservación del medio ambiente.
2. Se perfecciona el sistema de evaluación de los indicadores de eficiencia y eficacia, mediante la utilización de las fichas de indicadores.
3. Se potencia la gestión de los riesgos y la evaluación de su posible impacto como fuente de retroalimentación para lograr la mejora continua del proceso.

Conclusiones

1. En la presente investigación se logró la confección del marco teórico referencial con los diferentes enfoques sobre la gestión por procesos y la mejora continua, así como su aplicación en las diferentes tipos de organizaciones.
2. Se logra la caracterización de la empresa objeto de estudio y se describe el procedimiento propuesto por Medina León, A.; Nogueira Rivera, D. y Comas Rodríguez, R. (2014), para la gestión y la confección de las fichas de procesos.
3. En el trabajo realizado se conformó un grupo de trabajo, integrado por siete especialistas de experiencia en la entidad, para contribuir a la identificación de los procesos y su tipificación, así como para la confección de una nueva ficha de procesos en la actividad de mantenimiento y reparación de los vehículos.
4. Se identificaron un total de doce procesos, de los cuales seis fueron seleccionados como relevantes y de ellos tres como clave: mantenimiento y reparación de vehículos, comercial, y operaciones.
5. El proceso clave seleccionado para la confección de la ficha de proceso fue el de mantenimiento y reparación de vehículos, cumpliendo con las exigencias de las normas ISO, la Resolución 60 para la actividad de control Interno, y el Decreto Ley 281.

Recomendaciones

1. Aplicar el procedimiento para la mejora de la gestión por procesos planteado en este trabajo de diploma, y así perfeccionar la gestión del proceso mantenimiento y reparación de vehículos y lograr su mejora continua.
1. Extender la aplicación al resto de los procesos de la UEB, la metodología planteada, para lograr la integración sistémica de los mismos y su mejor gestión.
2. Capacitar a todos los dirigentes, especialistas y obreros de la sucursal con los resultados de este trabajo, para lograr la integración de todos a este sistema de gestión y su necesario aporte para alcanzar los objetivos propuestos.

Bibliografía

1. Abad Acosta. (2010). *“Análisis de la Calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de Modelo de Gestión de la Calidad (Ingeniero Industrial), Mexico,*
2. Aguar., A. (2009). Perfeccionamiento de la Gestión de Inventarios en la Empresa Nacional de Servicios Aéreos.
3. Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa, *Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "Jose A. Echevarría", La Habana.*
4. Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E., & Alfonso Robaina, D. . (2013). Dirección por procesos en la Universidad., XXXIV(1), 87-95.
5. Beltran Hernandez. (2016). Gestión por Procesos como elemento articulador de la Gestión. *caso Colombiano.*
6. Beltran Sanz. (2014). Guía para una Gestión por Procesos. *Tecnología.*
7. Betancourt Agüero. (2009). Procedimiento para la Evaluación de la Calidad Percibida del Servicio Educativo de Pregrado en la Facultad de Ciencias Económicas *Industrial, II*, 123.
8. Caballero Domínguez. (2006). Índices Nacionales de Satisfacción. *Una vista general.*
9. Consuegra Fornaris. (2015). *Tesis Diagnóstico de la calidad del servicio en la Sucursal 3471 perteneciente a Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).* (Ingeniería Industrial), Matanzas,
10. coronel Muñoz. (2016). *Gestión por procesos de la Imagen Hospitalaria.* (Ingeniería Industrial), Ecuador,
11. Cuello, A. (2015). LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: CONCEPTOS BÁSICOS. *Facultad de Ciencias de la Documentación, X.*
12. Dante Ponjuan. (2005). Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. *Editorial Félix Varela.*
13. Decreto Ley No. 320. (2014). *continuidad y el fortalecimiento del Sstema de Dirección y Gestión Empresarial cubano.* La Habana.

14. Deming Edd. (2010). *Calidad, productividad y competitividad*. *Dias Santos*.
15. Denove Carll ; Power Dower. (2006). "Satisfaction".
16. Doty Leonard. (2016). *Work methods and measurement for management* Madrid.
17. Escoriza Martínez, T. (2010). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad integral en la cadena transfusional cubana*. . (Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echevarría", Ciudad de La Habana. .
18. Espino Valdés ; Sánchez Sánchez. (2015). *Proyecto investigativo para el diseño de un sistema de control de gestión en el Grupo Empresarial Campismo Popular*., Villa Clara,
19. Espinora Lemaitre. (2010). *Acreditación y planificación para la mejora*.
20. Fornell Cost. (2005). "The American Customer Satisfaction *quality*
21. Galano Alvarez. (2000). *La Calidad Total*. *Industrial*.
22. Galvis Gulman. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios*.
23. Galviz Germán. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios*, .
24. Gonzales Huerta. (2017). *Diagnóstico de la calidad de la gestión de los servicios en la Sucursal Cubacar Varadero*. (Pregrado), Matanzas,
25. Gutiérrez Pulido. (2015). *Calidad Total y Productividad* *Mc Graw-Hill*.
26. Harrington, H. J. (Ed.) (1990). *El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad*, (4ta ed, ed.). Wisconsin, USA.
27. Hernández, N. (2000). *Diseño e*
28. *implementación de la tecnología de la gestión de la calidad en el producto turístico*.
29. Hernández Nariño, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas,), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
30. Ishikawa, K. (1998). *¿Qué es el control total de la calidad?* . *La Modalidad Japonesa*.

31. Jiménez Valero, B. (2011). *Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la tecnología y la innovación en hoteles todo incluido*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas. .
32. Juran Martinez. (2001). a renaissance in quality. *Made in USA*, pp 42–50. .
33. Laguna Rodríguez. (2003). Aportaciones de las tecnologías de la información a la innovación y mejora de la calidad de los productos. *Tribuna de Debate*.
34. Laurence Lorsch. (2004). *Diagnóstico Organizacional* (1er edición ed.). Mexico.
35. Lopez Valdez. (2017). Informe del Resultado de la Gestión por Procesos. *Ediciones Andalucía*, 2-4.
36. Lorenzo Betancour. (2010). *Tesis Evaluación y análisis de la calidad del picadillo extendido de la Empresa Cárnica Nueva Paz*. (Ingeniero Industrial), Matanzas,
37. Marchal Diledo. (2014). Modelo de Organización y Gestión por Proceso la Planificación Estratégica. *Colección Nuevo Estado, primer*.
38. Martínez Mora. (2016). Gestión Clínica por Procesos: mapa de procesos Retrieved from <http://www.dinarte.es/ras/ras21/pdf/09%20adm%20y%20gest%204.pdf>. > website:
39. Mayo Alegre, J. C. A. P. (2010). "La calidad y sus sistemas de gestión" *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
40. Medina León. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. *Ingeniería Industrial, Vol. XXXIII, No. 3; pp. 272-281*.
41. Medina León, A., ; Nogueira Rivera, D.,; Hernández Nariño, A. ; Viteri, J. . (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eídos*.
42. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Díaz Navarro, Y. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. *Ingeniería Industrial, Vol. XXXIII(No. 3)*, págs. 272-281.

43. Mendosa Jaquine. (2007). Medición de la calidad del servicio Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml> website:
44. Negrín Sosa, E. (2003). *El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas. .
45. Noda Hernández, M. E. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas,) Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Santa Clara. .
46. Norma ISO 9000. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios fundamentales y vocabulario*.
47. Norma ISO 10004. (2016). *Gestión de la Calidad. Satisfacción del Cliente Directrices para el seguimiento y la medición*. Oficina Nacional de Normalización.
48. Ortiz Pérez. (2014). *Herramientas para la gestión de los procesos universitarios. Cubana de Educación Superior*.
49. Palafox Gill. (2007). *Calidad en el servicio*.
50. Perez Perez. (2015). *Cap 4 La Gestión por Procesos*. Paper presented at the primero.
51. Puig., M. A. A. (2010). "La calidad y sus sistemas de gestión". *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
52. Reyes Benitez. (2015). "Análisis de la Calidad del servicio al cliente interno y externo (ingeniería Industrial), Ecuador,
53. Reyes Benítez. (2015). *La calidad y su evolución. cuality*.
54. Ruiz Álvarez, J., et al. (2013). Particularidades en la mejora del proceso de gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones. *Revista de Ingeniería Industrial., Vol. XXXIV, No. 1*.
55. Ruiz Olalla. (2015). *Principios de la Gestión de la Calidad. La calidad Total*.

56. Sacasas López. (2014). Estudio de modelos de control de gestión para la internacionalización universitaria en Cuba. *Revista Ingeniería Industrial.*, XXXV.
57. Santos Olalla. (2016). *Metodología de formulación de indicadores para la mejora en la implantación de los programas de calidad.* (Doctoral), Universidad Politécnica de Madrid,
58. Serrano Noda. (2010). Gestión estratégica de calidad de la formación en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniería Industrial.*
59. Suárez Cabrera. (2016). Proceso de mejora de la Calidad y herramientas para mejorar la Calidad. *Mejora de la Calidad.*
60. Taddei Bringas, J., et al. (2013). Mejora del proceso de inscripciones en una institución de educación superior mediante simulación. *Ingeniería Industrial, Vol. XXXIV / No.1.*
61. Valle Barra. (2014). Modelo de Gestión Universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes Revista Iberoamericana de Educación.
62. Villa González del Pino, E. M. (2006). *Procedimiento para el control de gestión en Instituciones de Educación Superior.* (Doctor en Ciencias Técnicas.), Villa Clara, Facultad de Ciencias Empresariales.

Anexos

Anexo # 1 Encuesta para determinar si existe una gestión por procesos

Fecha: _____

Año de experiencia en el aeropuerto: _____

Tiempo de experiencia en el cargo: _____

Con el objetivo de mejorar nuestro sistema de gestión y contribuir a perfeccionar cada día más nuestra gestión, solicitamos su valiosa colaboración contestando a las preguntas que a continuación ponemos a su consideración, lo cual no solamente contribuirá al objetivo antes expuesto, sino también al desarrollo de una tesis de diploma. Se garantiza la total confidencialidad de los datos por usted aportados.

Lea detenidamente cada pregunta y conteste con la mayor sinceridad posible.

La encuesta está conformada por preguntas en las cuales puede seleccionar solo una opción, esta puede ser del 1 al 5, correspondiendo de la siguiente forma:

1. Desacuerdo
2. Ligeramente de acuerdo
3. De acuerdo
4. Ligeramente en desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Determine claramente cuál de las opciones considera más adecuada para cada pregunta formulada.

Muchas gracias por su colaboración

Cuestionario

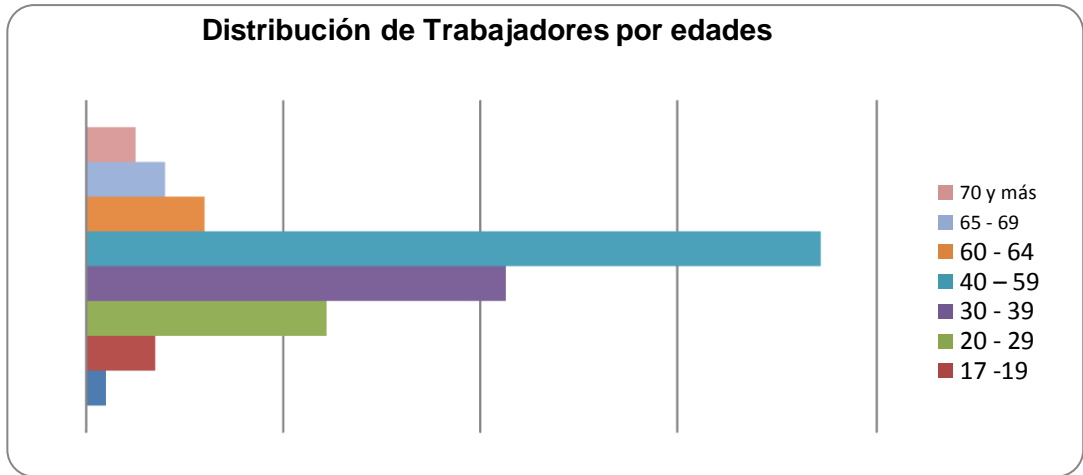
| No | Preguntas | Calificaciones | | | | |
|----|---|----------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Se aplica en un sistema de gestión por procesos | | | | | |
| 2 | Todos los dirigentes conocen que cuales son los procesos | | | | | |
| 3 | Todos los trabajadores conocen cuales son los procesos | | | | | |
| 4 | Cada trabajador conoce las particularidades del proceso en el que participa y de aquellos procesos en los que influye | | | | | |
| 5 | Los procesos más importantes se encuentran integrados de forma tal que facilite la gestión total de la empresa | | | | | |
| 6 | La dirección mide periódicamente la eficiencia de los procesos | | | | | |
| 7 | Se potencia el trabajo en equipo para fomentar la innovación | | | | | |
| 8 | Permite el liderazgo de los dirigentes ganarse la confianza de los trabajadores | | | | | |

Anexo # 2 Gestión de los Recursos Humanos



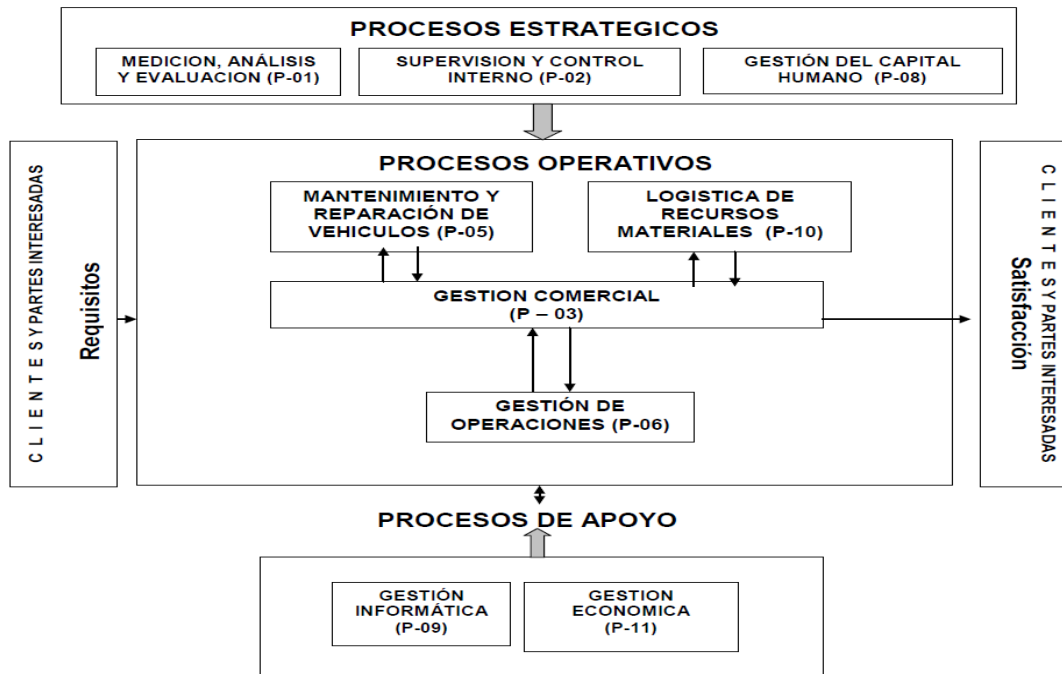
Fuente: Elaboración propia

Anexo # 3 Distribución de Trabajadores por edades



Fuente: Elaboración propia

Anexo # 4 Mapa de Procesos de la Sucursal Cubacar Varadero 2018



Anexo # 5 Diagrama Causa - Efecto

